



**Plan d'action de gestion**  
**Phase 2 - Vérification juricomptable de soixante-dix transactions aux termes des contrats avec SNC-Lavalin O&M**  
**2011-710**

Dans le cadre du plan d'action de gestion ci-joint, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) s'est engagé à donner suite à toutes les conclusions découlant de la vérification juricomptable de 70 transactions (phase 2) réalisées aux termes des contrats de SNC-Lavalin O&M.

Aux fins du présent rapport, SNC-Lavalin O&M est appelée « SNC O&M ».

Dans un souci de proactivité, toutes les conclusions préliminaires découlant de la vérification de 70 vérifications (phase 2) ont été intégrées au plan de travail détaillé, élaboré conjointement par TPSGC et SNC O&M, ainsi qu'au plan d'action de gestion relatif à la vérification de sept transactions (phase 1). De plus, une formation conjointe d'une journée a été mise sur pied pour informer tout le personnel participant à la gestion des contrats visés par les autres formes de prestation de services (AFPS) des nouvelles procédures découlant du premier plan d'action de gestion et du plan de travail conjoint. En mai et en juin 2011, plus de 500 employés de TPSGC et de SNC O&M ont suivi une formation sur les nouveaux processus en place.

Original signé par Diane Orange pour  
John McBain, SMA, DGBI

Le 19 août 2011  
Date

SNC O&M s'est engagée à donner suite aux recommandations formulées dans le plan de travail détaillé et à travailler avec TPSGC pour adapter ce plan de sorte que toutes les recommandations seront mises en œuvre de façon appropriée.



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
44 et 122. Nous recommandons que TPSGC aide SNC O&M à dissiper les inquiétudes de cette dernière à l'égard de certains sous-traitants en matière de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC travaille avec le Corps canadien des commissionnaires et SNC O&amp;M pour résoudre les problèmes liés à la facturation.</li> <li>TPSGC établira des procédures relatives à la détermination des services de sécurité liés aux projets et à la demande de ces services auprès du Corps canadien des commissionnaires.</li> </ul>	Directeur, Direction de la coordination de la gestion des services des autres formes de prestation de services (DCGS AFPS)		Octobre 2011  Octobre 2011
44 et 122. Nous recommandons que TPSGC mène un examen complet de la vérification que SNC O&M a proposé d'effectuer sous la supervision de TPSGC pour l'exercice 2009-2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC a confirmé que SNC O&amp;M effectuera une vérification des coûts relatifs à la sécurité, à la conception et à la construction qui ont été engagés en 2009-2010.</li> <li>TPSGC travaillera avec SNC O&amp;M pour déterminer la méthode à utiliser et planifier les exigences en matière de vérification.</li> <li>Avec l'aide du Bureau de la vérification et de l'évaluation, au besoin, TPSGC examinera de façon exhaustive la vérification effectuée par SNC O&amp;M.</li> <li>TPSGC et SNC O&amp;M utiliseront une matrice pour prendre les mesures nécessaires en fonction des conclusions découlant de la vérification.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Mesure prise (juillet 2011)  Septembre 2011  Mars 2012  Avril 2012



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
44 et 122. Nous recommandons que TPSGC analyse les résultats de l'examen complet afin de déterminer si SNC O&M devrait effectuer ou non une autre vérification des trois éléments de coût pour les exercices 2005-2006 à 2008-2009, pour les huit (8) portefeuilles, laquelle serait assujettie à un examen par TPSGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC analysera et examinera les constatations découlant de l'examen et, selon l'importance de ces dernières, il décidera si d'autres examens des trois éléments de coût sont requis.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Avril 2012
44 et 122. Nous recommandons que TPSGC réalise des examens périodiques de certains projets et vérifie les coûts réels engagés par SNC O&M par rapport aux montants facturés par SNC O&M à TPSGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures fondées sur le plan d'action de gestion relatif à la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers ont permis d'améliorer le processus d'examen de la surveillance de la qualité des dossiers de projet. Ces améliorations comprennent notamment un examen des éléments de coût particuliers qui doivent être rapprochés avec les coûts réels.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Mesure prise (avril 2011)
44 et 122. Nous recommandons que TPSGC examine le rapprochement annuel vérifié des coûts réels engagés par SNC O&M par rapport aux montants facturés par SNC O&M à TPSGC afin d'identifier toute irrégularité potentielle de facturation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. TPSGC a avisé SNC O&amp;M que le rapprochement annuel vérifié doit être fondé sur les coûts réels à compter de l'exercice 2011-2012. Le Ministère a également rencontré le vérificateur tiers de SNC O&amp;M afin de lui expliquer ses exigences.</li> <li>Chaque année, TPSGC comparera les coûts facturés et les coûts payés aux coûts réels engagés en fonction du rapprochement annuel vérifié (état des coûts) qui a été effectué par un</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS	Responsables techniques, contrats portant sur les autres formes de prestation de services (AFP S)	Mesure prise (avril et juillet 2011)  Octobre 2012 et exercices suivants



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
	vérificateur tiers.			
65 et 124. Nous recommandons que TPSGC documente de façon officielle les taux en pourcentage approuvés chaque année, par portefeuille, qui doivent être appliqués par SNC O&M pour le calcul du coût de la main-d'œuvre de GP et des débours pour chaque projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. Un comité mixte a établi un processus documenté visant les coûts de la main-d'œuvre et les débours relatifs à la gestion de projet. Ce processus a été lancé le 1<sup>er</sup> avril 2011 pour l'exercice 2011-2012. Les taux annuels approuvés ont été confirmés en mai et en juin 2011.</li> <li>Les taux seront examinés durant la période 4 (juillet) et la période 8 (novembre).</li> </ul>	Responsables techniques, contrats AFPS	Directeur, DCGSAFPS	Mesure prise (juin 2011)  En cours
65 et 124. Nous recommandons que TPSGC documente de façon officielle la méthode de calcul du coût de la main-d'œuvre de GP et des débours, ce qui comprend les éléments de coût à inclure dans l'application des taux en pourcentage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mesures fondées sur le plan d'action de gestion relatif à la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers ont donné lieu à un nouveau processus, comme il est indiqué ci-dessus. On procède actuellement à la documentation officielle de ce dernier.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Août 2011





Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
<p>autorisés par TPSGC pour tout montant facturé non conforme au taux négocié;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le montant indiqué par SNC O&amp;M dans le SGAFPS est exact.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année, les vérifications des coûts permettront de valider le montant total des paiements reçus pour chaque portefeuille, conformément aux modalités du contrat.</li> <li>De plus, chaque année, TPSGC validera l'état des dépenses réelles engagées, conformément à la vérification financière effectuée par un vérificateur tiers.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p> <p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>Responsables techniques, contrats AFPS</p> <p>Responsables techniques, contrats AFPS</p>	<p>Mesure annuelle</p> <p>Octobre 2012 et exercices suivants</p>
<p>65 et 124. Nous recommandons que TPSGC examine l'État annuel des dépenses audité de SNC O&amp;M, de concert avec le volume annuel de travail estimatif et le plan de ressources humaines proposé pour la prochaine année, et effectue les analyses requises pour déterminer si les taux en pourcentage devraient être augmentés ou réduits pour l'année suivante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC a utilisé les frais liés aux projets de l'exercice précédent comme base de référence pour analyser les tendances et valider les taux proposés pour l'exercice 2011-2012. Les taux sont fondés sur le volume annuel des travaux estimé et le plan proposé en matière de ressources humaines, par portefeuille, pour l'exercice en cours.</li> <li>Pour les exercices à venir, TPSGC tiendra également compte de l'état annuel vérifié de SNC O&amp;M pour effectuer une analyse liée à l'établissement des taux des exercices ultérieurs.</li> </ul>	<p>Responsables techniques, contrats AFPS</p>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>Mesure prise (mai 2011)</p> <p>Octobre 2012 et exercices suivants</p>



<b>Recommandation découlant de la vérification</b>	<b>Mesure</b>	<b>Responsable</b>	<b>Second responsable</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
<p>78 et 125. Nous recommandons que TPSGC évalue la politique de SNC O&amp;M en matière d'approvisionnement, après avis par SNC O&amp;M et/ou si TPSGC prend connaissance de toute modification et de tout changement apporté, afin de s'assurer que la société se conforme aux objectifs énoncés de TPSGC à l'égard de la gestion de la sous-traitance.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• TPSGC évaluera la politique d'approvisionnement de SNC O&amp;M lorsque des modifications y seront apportées afin de s'assurer qu'elle est toujours conforme au contrat en ce qui concerne la gestion des contrats de sous-traitance.</li><li>• TPSGC a indiqué à SNC O&amp;M qu'elle doit l'aviser de toute modification apportée à sa politique d'approvisionnement.</li></ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>Directeur principal, Direction générale des approvisionnements, AFPS</p>	<p>En cours</p> <p>Mesure prise (avril 2011)</p>
<p>78 et 125. Nous recommandons que TPSGC procède à un examen des rapports de SNC O&amp;M sur la gestion des fournisseurs, comme il est indiqué au paragraphe 77, afin de déterminer si les rapports contiennent ou non les renseignements nécessaires pour surveiller et analyser adéquatement ses processus de sous-traitance et de présélection.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. TPSGC a modifié le processus d'examen trimestriel de la surveillance de la qualité des dossiers de projet en ce qui concerne la gestion des sous-traitants afin de s'assurer que les dossiers de projet permettent de démontrer la conformité avec le processus d'approvisionnement décrit dans l'énoncé des travaux du contrat.</li><li>• TPSGC évaluera les rapports de gestion des fournisseurs de SNC O&amp;M en 2011-2012 ainsi que lorsque des modifications y seront apportées afin de s'assurer que ces rapports constituent toujours un outil utile pour démontrer la conformité avec le processus d'approvisionnement.</li></ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Mesure prise (avril 2011)</p> <p>Décembre 2011</p>



<b>Recommandation découlant de la vérification</b>	<b>Mesure</b>	<b>Responsable</b>	<b>Second responsable</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
<p>78 et 125. Nous recommandons que TPSGC procède à des examens périodiques des processus de sous-traitance de SNC O&amp;M à l'aide des rapports validés sur la gestion des fournisseurs, au besoin. Cela peut être réalisé en parallèle avec les examens trimestriels de projets déjà planifiés et menés par TPSGC. Lorsque le nombre de fournisseurs est insuffisant, une copie de la liste des fournisseurs présélectionnés de SNC O&amp;M devrait être conservée dans les dossiers de projets de SNC O&amp;M en vue d'assurer l'accès à une documentation appropriée pour les examens trimestriels de projets.</p>	<p>En plus des mesures ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TPSGC indiquera à SNC O&amp;M que des copies du rapport de gestion des fournisseurs doivent figurer dans le dossier de projet lorsque l'appel d'offres ne permet pas de démontrer qu'il est conforme à la politique d'approvisionnement.</li></ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Septembre 2011</p>
<p>83 et 126. Nous recommandons que TPSGC mette en œuvre une approche cohérente de la documentation, du traitement et de l'approbation des demandes de modification dans les huit (8) portefeuilles.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les mesures fondées sur le plan d'action de gestion relatif à la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers ont donné lieu à l'élaboration et à la communication de l'exigence selon laquelle les dossiers de projet doivent contenir une justification et une documentation suffisantes en ce qui concerne les autorisations de modification.</li><li>• TPSGC normalisera le processus de documentation et d'approbation relatif aux autorisations de modification afin de garantir une uniformité dans l'ensemble des portefeuilles.</li></ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Mesure prise (mai et juin 2011)</p> <p>Septembre 2011</p>



<b>Recommandation découlant de la vérification</b>	<b>Mesure</b>	<b>Responsable</b>	<b>Second responsable</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
<p>83 et 126. Nous recommandons que TPSGC veille à ce que SNC O&amp;M produise des rapports pour SNC O&amp;M et TPSGC visant à surveiller les demandes de modification des projets à intervalles réguliers, afin d'améliorer la budgétisation et les prévisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TPSGC continuera de valider les RDFF mensuels afin de garantir leur exactitude et de rajuster les paiements en fonction des constatations.</li> <li>• Chaque année, TPSGC générera des rapports afin de surveiller l'analyse des tendances des autorisations de modification et de cibler les problèmes systémiques liés aux portefeuilles ou au processus relatif aux autorisations de modification.</li> </ul>	<p>Responsables techniques, contrats AFPS</p> <p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>En cours</p> <p>Exercice 2011-2012 (juin 2012)</p>
<p>83 et 126. Nous recommandons que TPSGC évalue les demandes d'autorisation de modification par rapport à : 1) l'étendue initiale des travaux; 2) les contrats SNC; 3) les pratiques exemplaires de l'industrie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les mesures ci-dessus.</li> </ul>			
<p>90 et 127. Nous recommandons que TPSGC examine et précise les exigences minimales relatives à la documentation que doit conserver SNC O&amp;M</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. TPSGC a modifié la liste de vérification du processus d'examen de la surveillance de la qualité des dossiers de projet afin de garantir qu'ils contiennent la documentation minimale requise.</li> <li>• SNC O&amp;M a créé une liste de vérification des archives afin de garantir que la documentation est conservée dans les dossiers.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Mesure prise (avril 2011)</p> <p>Mesure prise (avril 2011)</p>



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
90 et 127. Nous recommandons que TPSGC examine et précise les exigences minimales relatives à la documentation, à intervalles réguliers, pour s'assurer qu'il y a suffisamment de renseignements dans les dossiers de projet de SNC O&M pour évaluation et vérification.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Par l'intermédiaire du comité mixte sur les services de réalisation de projets, TPSGC et SNC O&amp;M examineront les exigences relatives à la documentation minimale, au besoin, et toute modification sera annoncée dans un communiqué à l'intention de tous les employés de TPSGC et de SNC O&amp;M qui participent à la gestion des contrats AFPS.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		En cours
90 et 127. Nous recommandons que TPSGC effectue des examens périodiques des projets de SNC O&M afin de vérifier que ses dossiers de projet comportent la documentation appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque trimestre, le processus d'examen de la surveillance de la qualité cible un échantillon de dossiers de projet qui seront évalués afin de s'assurer qu'ils comprennent les documents appropriés.</li> </ul>	Responsables techniques, contrats AFPS		En cours
95 et 128. Nous recommandons que TPSGC demande à SNC O&M de fournir des détails sur les éléments de coût individuels séparément, y compris les « Coûts de construction », pour permettre à TPSGC de mieux suivre et de mieux analyser les coûts du projet pour chaque élément de coût et d'améliorer les rapports.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. TPSGC travaille avec SNC O&amp;M pour simplifier les exigences opérationnelles liées aux AFPS afin de veiller à ce que les documents tels que le Rapport d'analyse des investissements, les factures de projet et les documents liés à l'établissement de rapports soient uniformes, qu'ils contiennent suffisamment de détails sur les éléments de coût et qu'ils puissent être interdépendants. Cela permettra d'améliorer l'analyse et l'établissement de rapports.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Septembre 2011
95 et 128. Nous recommandons que TPSGC dans le cadre des examens périodiques recommandés dans la section sur les irrégularités de	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC continuera de valider les RDFF mensuels afin de garantir leur exactitude et de rajuster les paiements en fonction des constatations.</li> </ul>	Responsables techniques, contrats AFPS	Directeur, DCGSAFPS	En cours



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
facturation, TPSGC doit vérifier chaque élément de coût comme tel pour ce qui est des montants déclarés par SNC O&M à TPSGC par rapport aux coûts réels engagés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus d'examen de la surveillance de la qualité ciblera un échantillon de dossiers de projet qui seront évalués afin de s'assurer que les projets sont harmonisés avec les éléments de coût énoncés dans le contrat et que les coûts sont indiqués de façon appropriée.</li> <li>Chaque année, TPSGC validera les éléments de coût par rapport aux dépenses engagées, conformément à l'attestation financière fournie par un vérificateur tiers.</li> </ul>			<p>En cours</p> <p>Octobre 2012 (pour les coûts de 2011-2012) et exercices suivants</p>
95 et 128. Nous recommandons que TPSGC évalue à intervalles réguliers si les éléments de coût enregistrés par SNC O&M sont suffisants autant pour SNC O&M que pour TPSGC aux fins de l'établissement des rapports et de la surveillance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre des exercices de rapprochement, TPSGC évaluera les éléments de coût afin de s'assurer qu'ils répondent toujours aux besoins de l'établissement de rapports et de la surveillance.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Octobre 2012 et exercices suivants
99 et 129. Nous recommandons que SNC O&M et TPSGC envisagent de mener, à intervalles réguliers, des vérifications sur la qualité des données, et améliorent ces vérifications, afin de s'assurer que les erreurs sont repérées et corrigées, et qu'elles n'ont pas de répercussions financières et/ou opérationnelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC continuera de valider les rapports détaillés de la facturation de projets (RDFP) de façon mensuelle, afin de garantir leur exactitude et de rajuster, au préalable, les paiements en fonction des constatations. Cet exercice sera aussi inclut dans les évaluations régulières du Contrôle de la qualité. Les erreurs liées à la facturation seront identifiées. Celles-ci pourraient avoir une répercussion sur le rendement, et possiblement les honoraires.</li> <li>TPSGC continuera de surveiller l'exactitude des dépenses déclarées dans le SGAFPS.</li> </ul>	Responsables techniques, contrats AFPS		<p>En cours</p> <p>En cours</p>
105 et 130. Nous avons recommandé, et TPSGC et SNC O&M y ont souscrit, que la	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC a fait part de son opinion, selon laquelle SNC O&amp;M doit respecter les processus d'approvisionnement et d'approbation fondés</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS	Directeur principal, Direction	Mesure prise (août 2011)



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
politique en matière d'approvisionnement pour l'attribution des projets regroupés se fonde sur le coût combiné estimatif des travaux.	sur les coûts combinés plutôt que sur la valeur d'un seul projet.		générale des approvisionnements	
114 et 132. Nous recommandons que TPSGC renforce ses vérifications de la qualité des données pour tous les rapports et veille à ce que SNC O&M effectue des vérifications de la qualité des données pour tous les rapports. Nous recommandons en outre que TPSGC évalue, à intervalles réguliers, ses exigences relatives à l'établissement de rapports et communique ces exigences à SNC O&M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présente recommandation a été appliquée dans le cadre de la mesure précédente qui porte sur les vérifications de la qualité des données.</li> <li>• Si des modifications sont apportées aux exigences opérationnelles, TPSGC évaluera les exigences en matière d'établissement de rapports et les communiquera à SNC O&amp;M.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		En cours
118 et 133. Nous recommandons que TPSGC élabore, de concert avec SNC O&M, du matériel de formation et des lignes directrices pour SNC O&M et TPSGC afin de déterminer si une transaction comprend ou non des coûts de construction ou de conception autorisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. Plus de 500 employés de TPSGC et de SNC O&amp;M ont suivi une formation sur les nouvelles procédures en place, laquelle formation comprenait des lignes directrices sur les coûts de construction et de conception acceptables.</li> <li>• TPSGC élabore actuellement un plan de formation exhaustif pour tous les employés qui participent à la prestation de services dans le cadre de contrats AFPS.</li> </ul>	Directeur, DCGSAFPS		Mesure prise (mai et juin 2011)  Novembre 2011



<b>Recommandation découlant de la vérification</b>	<b>Mesure</b>	<b>Responsable</b>	<b>Second responsable</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
118 et 133. Nous recommandons que TPSGC procède à un examen des frais pour les frais de services de RP pour déterminer si les coûts de construction et de conception autorisés sont admissibles ou non, conformément aux contrats SNC. Les frais pour les services de RP versés par TPSGC pour des coûts de construction et de conception non autorisés admissibles devraient être récupérés.	<ul style="list-style-type: none"><li>• TPSGC continuera de surveiller les RDFP mensuels afin de valider leur exactitude et de rajuster les paiements en fonction des constatations.</li><li>• Chaque trimestre, dans le cadre du processus d'examen de la surveillance de la qualité amélioré, on examinera les dossiers de projet et déterminera les écarts par rapport aux coûts de construction et de conception acceptables, y compris les frais.</li><li>• TPSGC cherche à mener d'autres consultations au sujet du recouvrement des coûts.</li></ul>	Responsables techniques, contrats AFPS  Responsables techniques, contrats AFPS  Directeur, DCGSAFPS		En cours  En cours  Septembre 2011
118 et 133. Nous recommandons que TPSGC effectue des examens périodiques des projets et confirme si oui ou non le projet a été classé de manière appropriée et si les frais de services de RP ont été calculés conformément aux contrats SNC.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir les mesures ci-dessus.</li></ul>			



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
<p>119 et 134. Nous recommandons que TPSGC veille à ce que SNC O&amp;M continue de revoir sa liste de fournisseurs présélectionnés, à intervalles réguliers, pour s'assurer qu'il existe suffisamment de fournisseurs présélectionnés pour les types de projets et de travaux demandés par TPSGC. SNC O&amp;M devrait rechercher activement des fournisseurs pour la présélection lorsque cela est possible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque trimestre, le processus d'examen de la surveillance de la qualité ciblera un échantillon de dossiers de projet qui seront évalués afin de s'assurer qu'ils permettent de démontrer la conformité avec le processus d'approvisionnement décrit dans l'énoncé des travaux du contrat.</li> </ul>	<p>Responsables techniques, contrats AFPS</p>		<p>En cours</p>
<p>119 et 134. TPSGC et SNC O&amp;M devraient établir des lignes directrices quant au type de documentation et de renseignements à conserver dans les dossiers, pour ce qui est entre autres des PJ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC a rencontré le vérificateur tiers de SNC O&amp;M afin de lui expliquer ses exigences.</li> <li>TPSGC et SNC O&amp;M établiront conjointement des lignes directrices sur la documentation minimale et les renseignements que doivent contenir les dossiers comprenant des pièces justificatives.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Mesure prise (juillet 2011)  Décembre 2011</p>
<p>119 et 134. Nous recommandons que TPSGC s'assure que les documents que conserve SNC O&amp;M comprennent des notes au dossier afin de documenter les décisions et l'expertise que possède l'expert-conseil ou d'autres membres du personnel et que ne possède pas SNC O&amp;M, y compris les motifs et la justification de la décision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPSGC modifiera le Rapport d'analyse des investissements afin qu'il comprenne la détermination des spécialistes et de tout autre employé. Ce rapport est approuvé par TPSGC avant le début des projets.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Août 2011</p>



Recommandation découlant de la vérification	Mesure	Responsable	Second responsable	Date de mise en œuvre prévue
<p>119 et 134. La méthode de calcul et de facturation pour la main-d'œuvre et les dépenses de la mise en service doit être cohérente dans les huit (8) portefeuilles.</p> <p>TPSGC devrait examiner périodiquement les projets qui comportent des coûts de mise en service afin de déterminer si oui ou non les coûts de mise en service sont nécessaires et calculés de façon appropriée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions, a permis de donner suite à la présente recommandation. Les coûts de mise en service seront estimés sous forme de taux et rapprochés à la fin de l'exercice.</li> <li>Des améliorations ont été apportées au processus d'examen de la surveillance de la qualité afin de confirmer que les coûts estimés de projet, y compris les coûts de mise en service, correspondent aux coûts réels engagés.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>	<p>Responsables techniques, contrats AFPS</p>	<p>Août 2011</p> <p>En cours</p>
<p>119 et 134. TPSGC et SNC O&amp;M devraient établir une pratique uniforme dans tous les portefeuilles pour le traitement de la main-d'œuvre de GP et des débours pour les projets évalués à moins de 5 000 \$.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions par PricewaterhouseCoopers, a permis de donner suite à la présente recommandation. Un comité mixte a établi un processus documenté visant les coûts de la main-d'œuvre et les débours relatifs à la gestion de projet, ce qui comprend les services aux locataires et les projets dirigés par des locataires directs.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Mesure prise (avril 2011)</p>
<p>119 et 134. TPSGC et SNC O&amp;M devraient établir des seuils pour les écarts : 1) par projet; 2) par élément de coût.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de gestion, fondé sur les recommandations découlant de la vérification antérieure de sept transactions, a permis de donner suite à la présente recommandation. Un communiqué sera publié; celui-ci établira les paramètres des conditions qui justifieront la modification de la catégorie de coût des projets, ainsi que le processus à suivre.</li> </ul>	<p>Directeur, DCGSAFPS</p>		<p>Septembre 2011</p>



<b>Recommandation découlant de la vérification</b>	<b>Mesure</b>	<b>Responsable</b>	<b>Second responsable</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
119 et 134. SNC O&M et TPSGC devraient systématiquement documenter les projets connexes dans leurs dossiers afin d'en faciliter le repérage.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dans le cadre des processus stratégiques annuels liés à la gestion des portefeuilles, les rapports sur l'état des immeubles et les plans de gestion des immeubles doivent faire référence aux études et aux projets connexes. Le SGAFPS comprend une zone indiquant la source du projet. Le système de gestion des projets de SNC O&amp;M comprend également toutes les études liées à un bien, lesquelles sont facilement accessibles.</li></ul>	Directeur, DCGSAFPS		En cours
119 et 134. TPSGC doit s'assurer que SNC O&M supprime la mise à jour automatique lorsque le document est enregistré dans les dossiers de projet afin de réduire la confusion lorsque les dossiers de projet sont examinés par la suite.	<ul style="list-style-type: none"><li>• TPSGC demandera à SNC O&amp;M d'évaluer l'incidence et la faisabilité des modifications à apporter au système afin d'enlever la mise à jour automatique.</li></ul>	Directeur, DCGSAFPS		Septembre 2011