



Rapport final

2012-712

Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les autres formes de prestation de services par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques

12 septembre 2013

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS	i
INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE L'EXAMEN.....	2
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	3
OBSERVATIONS	3
VÉRIFICATION (VISANT L'APPLICATION DE PROCÉDURES JURICOMPTABLES SPÉCIFIQUES) DES DÉPENSES ENGAGÉES EN VERTU DES CONTRATS DE SNC-LAVALIN O&M (2010-715)	
L'examen des services de nettoyage supplémentaires et le règlement pour le recouvrement des coûts ont été menés correctement.....	
3	
EXAMEN DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE SURVEILLANCE DU PROGRAMME DES AUTRES FORMES DE PRESTATION DE SERVICES (AFPS) DE LA DGSMPS (2010-802) EFFECTUÉ PAR LE BVE	
Les mécanismes de contrôle des processus portant sur les approbations de projets dirigés par les locataires ont été améliorés, mais certains risques ne sont toujours pas atténués.	
5	
Des mesures correctives n'ont pas été mises en œuvre relativement aux modifications de projets.....	
7	
Les risques liés à la facturation de projets ne sont toujours pas atténués	
9	
La DGSMPS est en mesure de fournir à la Direction générale des biens immobiliers des renseignements sur les projets dirigés par les locataires, au besoin.	
10	
CONCLUSIONS.....	12
RÉPONSE DE LA GESTION	13
À PROPOS DE L'EXAMEN	16

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), à titre de centre d'expertise du gouvernement en matière de biens immobiliers, gère l'un des portefeuilles de biens immobiliers les plus vastes et diversifiés au Canada. Dans plus de 700 des immeubles gérés par TPSGC, la prestation des services, allant du nettoyage et de l'exploitation des systèmes des immeubles aux projets d'entretien, d'aménagement paysager et de réparation, est actuellement assurée au moyen de huit contrats portant sur les autres formes de prestation de services (AFPS).
- ii. Les huit contrats AFPS ont été structurés de façon à permettre aux locataires de traiter directement avec le fournisseur de services AFPS pour les petits projets de moins de 40 000 \$ (projets dirigés par les locataires). Ce type de service est commandé, approuvé et payé conformément aux pouvoirs délégués de chaque locataire. À TPSGC, la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (la DGSMPS ou la Direction générale) gère les services aux locataires au nom du Ministère.
- iii. En mai 2010, le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) a entrepris l'Examen des mécanismes de contrôles de surveillance du programme des AFPS de la DGSMPS (2010-802). En mars 2010, compte tenu de la surveillance médiatique dont faisaient l'objet de certaines dépenses approuvées par la DGSMPS, la ministre de TPSGC a demandé la tenue d'une vérification indépendante par une tierce partie (2010-715). À la suite de l'examen interne et de la vérification par une tierce partie, on a formulé des recommandations à l'intention du Ministère pour lesquelles la DGSMPS a été désignée comme bureau de première responsabilité (BPR). Par la suite, la DGSMPS a élaboré des plans d'action de la gestion visant à répondre aux préoccupations soulevées dans le cadre de l'examen interne et de la vérification par une tierce partie.
- iv. Dans le cadre de l'examen de suivi actuel, on a cherché à déterminer si la DGSMPS avait mis en œuvre, dans une mesure suffisante, les plans d'action de la gestion élaborés à la suite de l'examen interne et de la vérification par une tierce partie.

Pourquoi est-ce important?

- v. La DGSMPS assure la coordination des lieux physiques de TPSGC, de concert avec les employés qui occupent ces locaux, et des travaux qui y sont réalisés. Dans la Région de la capitale nationale, la DGSMPS est également chargée de réaliser les projets liés aux locaux au nom du Ministère. Dans l'accomplissement de cette fonction, la DGSMPS demande des services de réalisation de projets dirigés par les

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

locataires au fournisseur de services AFPS. Pour cette raison, on doit mettre en place des processus et des mesures appropriés en vue de la comptabilisation par le fournisseur de services AFPS des transactions de dépenses engagées dans le cadre des projets dirigés par les locataires, et de la présentation, par ce dernier, des rapports sur ces dépenses au Ministère.

- vi. Pendant l'examen interne précédent, on avait identifié des faiblesses dans les mécanismes de contrôle de surveillance de la DGSMPS visant les dépenses encourues par le fournisseur de services AFPS et engagées par la DGSMPS. Selon les conclusions de la vérification par une tierce partie, pour l'une des sept transactions de la DGSMPS examinées, les coûts des sous-traitants n'ont pas été calculés conformément au contrat portant sur les AFPS pertinent.
- vii. À la suite de l'examen interne et de la vérification par une tierce partie, cinq recommandations portant sur des activités dont la DGSMPS est responsable ont été formulées à TPSGC. Les recommandations avaient pour but de veiller à ce que TPSGC puisse démontrer que les transactions liées aux services ministériels avaient fait l'objet d'une bonne gestion financière et à ce que le fournisseur de services rende compte des dépenses qu'il a engagées au nom du Ministère.
- viii. En l'absence de mesures efficaces d'administration des contrats, le Ministère ne peut pas démontrer qu'il met tout en œuvre pour s'acquitter de ses responsabilités relativement à la saine gestion des fonds publics. Ce problème s'avère particulièrement évident dans le contexte de l'examen interne précédent et de la vérification par une tierce partie, dans le cadre desquels on a relevé des lacunes dans les mesures d'administration des contrats. Grâce à des mesures efficaces d'administration des contrats, le Ministère est en mesure de gérer les risques inhérents à l'impartition des activités à des entrepreneurs du secteur privé (risques liés à la facturation de projets, à la qualité des services, à la réputation, etc.).
- ix. Par conséquent, le Ministère doit veiller à ce que les plans d'action de la gestion, envers lesquels la DGSMPS s'était engagée, soient mis en œuvre tels qu'ils sont décrits, et à ce que des mesures soient prises à l'égard des risques sous-jacents identifiés dans les recommandations.

Qu'avons-nous constaté?

- x. L'examen a démontré que certains plans d'action de la gestion, envers lesquels la DGSMPS s'était engagée, avaient été mis en œuvre tels qu'ils avaient été décrits et que, par conséquent, les risques qui s'y rattachent avaient été atténués. Cependant, certaines mesures correctives n'ont pas été prises telles qu'elles avaient été décrites et aucun élément de preuve n'indiquait que les risques identifiés antérieurement avaient été atténués. Puisqu'il est probable que le Ministère continuera d'avoir recours aux

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

modèles de prestation de services portant sur les AFPS, il sera nécessaire de renforcer davantage ces mesures au sein de la DGSMPS à l'avenir.

- xi. Parmi les cinq plans d'action de la gestion visés par cet examen de suivi, on a constaté que deux avaient été mis en œuvre tels qu'ils avaient été décrits et comprenaient des mesures raisonnables d'atténuation des risques connexes. L'un de ces plans découle de la vérification par une tierce partie (2010-715 Vérification [visant l'application de procédures juricomptables spécifiques] des dépenses engagées en vertu des contrats SNC-Lavalin O&M), et l'autre provient de l'examen interne (2010-802 Examen des mécanismes de contrôle de surveillance du programme des AFPS de la DGSMPS). Pour le troisième plan d'action de la gestion, des mesures ont été prises, mais celles-ci n'ont pas contribué à atténuer les risques identifiés dans le cadre de l'examen interne. Les deux autres plans d'action de la gestion découlant de l'examen interne n'ont pas été mis en œuvre tels qu'ils sont décrits et n'ont pas contribué à atténuer les risques identifiés lors de l'examen précédent.

Réponse de la gestion

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait, en consultation avec le Secteur des autres formes de prestation de services de la Direction générale des biens immobiliers, veiller à ce que le personnel des Locaux du Ministère reçoive la formation et l'orientation nécessaires pour être en mesure de confirmer l'exactitude de la facturation et des paiements des projets que réalisent les fournisseurs de services des autres formes de prestation de services au nom des Locaux du Ministère. De plus, le personnel doit s'assurer que les renseignements relatifs aux paiements sont enregistrés dans les systèmes d'information connexes, puis ensuite validés. Ces améliorations peuvent également être appliquées aux projets que commande la Direction à d'autres fournisseurs de services. (Priorité modérée)

Plan d'action de la gestion 1.1 : En consultation avec la DGBI et le fournisseur de services AFPS, la DGSMPS établira des lignes directrices concernant l'utilisation continue du contrat AFPS pour les projets de services aux locataires dans la région de la capitale nationale.

2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les autres formes de prestation de services par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques

Les lignes directrices, qui seront examinées annuellement afin d'assurer leur conformité aux lignes directrices de la DGBI, définiront clairement les rôles et les responsabilités et seront utilisées pour fournir aux membres du personnel des Locaux du Ministère de la formation et de l'orientation pour qu'ils demeurent au courant des changements et des modifications en matière d'administration et de frais, et qu'ils appliquent ces derniers, dans le cadre du contrat AFPS.

Les lignes directrices comprendront et définiront également un processus d'assurance de la qualité des projets portant sur les aspects suivants :

- Services aux locataires et projets directs des locataires;
- Échantillonnages d'assurance de la qualité, y compris la détection et la résolution des erreurs;
- Approbations de projet;
- Frais et modifications de projet;
- Facturation de projet;
- Rapports SIGMA (SAP);
- Règlement des différends;
- Validation des renseignements financiers/de projet.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le directeur, Locaux du Ministère, tiendra une réunion spéciale du personnel pour présenter les lignes directrices à son personnel.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Le directeur, Locaux du Ministère, fournira une formation adéquate aux nouveaux employés et une formation d'appoint annuelle au personnel existant, au besoin.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait mettre en place une fonction d'assurance de la qualité des projets au sein des Locaux du Ministère, de sorte que la Direction soit en mesure d'identifier et de corriger les erreurs liées aux aspects suivants : 1) les approbations de projets; 2) les modifications de projets; ou 3) la facturation de projets, ainsi que toutes les données connexes enregistrées dans les systèmes d'information sur les projets et les systèmes d'information financière. Ces données sont ensuite validées par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, en coordination avec la Direction générale des biens immobiliers, le cas échéant. L'identification de ces erreurs, lorsqu'elles se produisent, permettra à la Direction générale d'identifier toute faiblesse systémique dans les processus des Locaux du Ministère, et de favoriser une amélioration continue. (Priorité modérée)

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le directeur, Locaux du Ministère, mettra en œuvre des échantillonnages semestriels des dossiers de projet AFPS.

2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les autres formes de prestation de services par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques

Plan d'action de la gestion 2.2 : Le directeur, Locaux du Ministère, établira des réunions d'étape semestriels continues avec le fournisseur de services AFPS pour:

- obtenir des mises à jour (p. ex. changements de tarifs);
- aborder les résultats de l'échantillonnage;
- aborder et résoudre les enjeux.

INTRODUCTION

1. Le projet a été effectué dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2012-2017 qui a été recommandé pour approbation par le Comité de vérification et d'évaluation et approuvé par la sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
2. TPSGC a mis en œuvre l'initiative des AFPS en 1996. L'un des éléments clés de cette initiative était de donner en sous-traitance la gestion et les opérations du portefeuille d'immeubles de TPSGC, y compris les services allant du nettoyage et de l'exploitation des systèmes des immeubles à l'entretien, en passant par les projets d'aménagement paysager et de réparations. Dans plus de 700 des immeubles gérés par TPSGC, la prestation de ces services est actuellement assurée au moyen de huit contrats portant sur les AFPS.
3. Les contrats portant sur les AFPS en vigueur ont été accordés en 2005 pour une durée de quatre ans et sont assortis de trois périodes d'option de deux ans chacune. Toutes les années d'option prévues aux contrats ont été exercées, ce qui prolonge les contrats jusqu'à mars 2015. Au départ, le pouvoir de dépenser total pour ces contrats était de 5,4 milliards de dollars. Toutefois, en mars 2009, on a augmenté ce montant à 5,91 milliards de dollars afin de permettre la réalisation des projets dans le cadre du Plan d'action économique (2009-2011).
4. De manière générale, les contrats portant sur les AFPS visent les trois fonctions suivantes :
 1. les services de gestion immobilière;
 2. les services optionnels, y compris la location commerciale et la location au détail, et les services de réalisation de projets d'une valeur entre 200 000 \$ et 1 M\$.
 3. les services de réalisation de projets, y compris les services aux locataires et les projets dirigés par les locataires.
5. La gestion des deux premières fonctions est assurée uniquement par la DGBI du Ministère. Ces services relèvent du rôle du Ministère en tant que gardien fédéral des immeubles et englobent les coûts liés aux services publics, à l'exploitation, aux réparations et à la réfection, ainsi que les revenus découlant de la location commerciale et de la location au détail. La troisième fonction, soit les services de réalisation de projets, peut être gérée par la DGBI dans le cas des projets d'une valeur supérieure à 40 000 \$, ou par le locataire dans le cas des projets d'une valeur inférieure à 40 000 \$. La gestion de ces projets fait partie des services qu'un ministère reçoit à titre de locataire des installations gérées par TPSGC.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

6. Les huit contrats portant sur les AFPS ont été structurés de façon à permettre aux locataires de traiter directement avec le fournisseur de services AFPS pour les petits projets de moins de 40 000 \$ (projets dirigés par les locataires). Ce type de service est commandé, approuvé et payé conformément aux pouvoirs délégués de chaque locataire. À TPSGC, cette fonction est gérée par les Locaux du Ministère de la DGSMPS. En date du 15 mars 2013, le volume de travail depuis le début de l'exercice 2012-2013 géré par le fournisseur de services AFPS au nom de la DGSMPS représentait approximativement 500 000 \$ d'un volume total d'affaires qui se chiffre à environ 4,5 M\$. Les dépenses engagées par le fournisseur de services AFPS au nom de la DGSMPS entraînent des risques sur le plan de la gérance des fonds publics par le Ministère et de son obligation de démontrer l'optimisation des ressources.
7. Étant donné les risques liés aux projets dirigés par les locataires (dépenses de moins de 40 000 \$) en vertu des contrats portant sur les AFPS, un examen de cette activité a été ajouté au Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2009-2014. En mai 2010, le BVE a entrepris l'Examen des mécanismes de contrôle de surveillance du programme des AFPS de la DGSMPS (2010-802).
8. En mars 2010, compte tenu de la surveillance médiatique dont certaines dépenses liées aux AFPS faisaient l'objet, la ministre de TPSGC a demandé la tenue d'une vérification indépendante par une tierce partie (2010-715). En décembre 2010, en raison de la nature de la vérification par une tierce partie, le Ministère a décidé de suspendre l'examen interne et d'attendre la conclusion de cette vérification. À la lumière des constatations préliminaires de son examen interne, le BVE a formulé quatre recommandations à l'intention de la DGSMPS par l'entremise d'une lettre de recommandations. De plus, de nombreuses recommandations ont été formulées au Ministère à la suite de la vérification par une tierce partie, dont l'une concernait une activité dont la DGSMPS était responsable. Par la suite, la DGSMPS a élaboré des plans d'action de la gestion visant à répondre aux préoccupations soulevées dans le cadre de l'examen interne et de la vérification par une tierce partie.
9. Les travaux de certification précédents comprenaient également des recommandations à l'intention de la DGBI du Ministère. Tout comme la DGSMPS, la DGBI a élaboré des plans d'action de la gestion afin de corriger les enjeux identifiés. Puisque ces deux ensembles de plans d'action de la gestion sont interreliés et qu'ils ont été mis en œuvre simultanément, un examen du processus de mise en œuvre de la DGBI a été mené en même temps que l'examen de suivi actuel de la DGSMPS.

OBJECTIF DE L'EXAMEN

10. Cet examen de suivi avait pour objectif de déterminer si la DGSMPS avait mis en œuvre, dans une mesure suffisante, les plans d'action de la gestion élaborés en

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

réponse aux recommandations découlant de l'examen interne (2010-802) et de la vérification par une tierce partie (2010-715) visant les transactions financières (dépenses) engagées par le fournisseur de services AFPS.

11. Cet examen visait la période allant de mars 2010 à janvier 2013, et portait sur toutes les mesures prises en réponse aux constatations et aux observations formulées à la suite de l'examen et de la vérification susmentionnés.
12. L'approche consistait à analyser l'état de mise en œuvre des plans d'action de la gestion élaborés par la DGSMPS en réponse aux recommandations de l'examen interne (2010-802) et de la vérification par une tierce partie (2010-715), et à déterminer si les mesures de gestion prises avaient contribué à régler les enjeux ayant mené aux recommandations.
13. Vous trouverez plus de renseignements sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'examen à la section « À propos de l'examen », à la fin du présent rapport.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

14. L'examen est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.
15. Des procédures d'examen suffisantes et pertinentes ont été suivies, et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport et fournir une assurance de niveau d'examen. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison entre les conditions qui prévalaient au moment de l'examen et les critères d'examen préétablis et acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'aux entités examinées, pour l'étendue et la période visées par l'examen de suivi.

OBSERVATIONS

VÉRIFICATION (VISANT L'APPLICATION DE PROCÉDURES JURICOMPTABLES SPÉCIFIQUES) DES DÉPENSES ENGAGÉES EN VERTU DES CONTRATS DE SNC-LAVALIN O&M (2010-715)

L'examen des services de nettoyage supplémentaires et le règlement pour le recouvrement des coûts ont été menés correctement

16. La vérification par une tierce partie comprenait une recommandation selon laquelle TPSGC devrait procéder à un examen de tous ses dossiers pour tout autre service de

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

nettoyage supplémentaire que le fournisseur de services AFPS peut avoir fourni en vertu d'autres contrats, le cas échéant. La recommandation a été formulée par le vérificateur de la tierce partie, qui a conclu que les coûts liés à certains services de nettoyage supplémentaires étaient excessifs. La vérification par une tierce partie a également permis de constater que des frais de livraison de projets avaient été facturés pour ces services de nettoyage supplémentaires même si, aux termes du contrat, le nettoyage est un service de gestion immobilière. Dans le cadre des contrats portant sur les AFPS, le fournisseur de services peut facturer des frais pour les services de livraison de projets, mais les services de gestion immobilière facturés ne doivent pas être majorés. Par conséquent, on a constaté que les frais n'étaient pas justifiés conformément aux contrats portant sur les AFPS.

17. TPSGC doit veiller à l'optimisation des ressources dans le cadre de ses projets et démontrer qu'il assure une saine gestion des fonds publics. Ainsi, il importe que le Ministère soit en mesure de confirmer l'exactitude des factures et des paiements pour les services qu'il reçoit en vertu des contrats portant sur les AFPS. Dans son plan d'action de la gestion, le Ministère a confié à la DGSMPS la responsabilité de mener un examen approfondi du calcul des coûts liés aux transactions des services de nettoyage supplémentaires dans les bureaux de la ministre et du sous-ministre.
18. Nous nous attendions à ce que la DGSMPS ait procédé à l'examen de ses dossiers pour tout autre service de nettoyage supplémentaire que le fournisseur de services AFPS aurait pu fournir en vertu des contrats. Nous nous attendions également à ce que les écarts identifiés, le cas échéant, aient été corrigés.
19. Nous avons constaté que la DGSMPS a été en mesure de démontrer que les services de nettoyage supplémentaires avaient fait l'objet d'un examen visant à en déterminer le caractère raisonnable, comme il est décrit dans le plan d'action de la gestion approuvé. De plus, la DGSMPS a été capable de démontrer que TPSGC et le fournisseur de services AFPS étaient parvenus à un règlement en ce qui concerne les coûts excessifs identifiés pour les services de nettoyage supplémentaires dans le cadre de la vérification.
20. Nous avons également constaté que ce plan d'action de la gestion avait fait l'objet d'un examen important de la haute direction de TPSGC avant sa présentation au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC. De plus, dans le cadre de l'examen connexe sur la mise en œuvre des plans d'action de la gestion portant sur les AFPS par la DGBI, nous avons constaté que cette dernière avait pris des mesures d'atténuation à l'égard des risques liés aux coûts de réalisation de projets. La DGBI a fourni des précisions à la collectivité responsable de la gestion des services AFPS selon lesquelles des frais pour des services de réalisation de projets ne pouvaient plus être facturés pour les services de nettoyage supplémentaires.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

21. Par conséquent, nous avons conclu que les mesures correctives contenues dans le plan d'action de la gestion approuvé de la DGSMPs avaient été prises telles qu'elles sont décrites. De plus, compte tenu des mesures correctives connexes prises par la DGBI, les plans d'action ont contribué à atténuer les risques en lien avec les constatations de la vérification.

**EXAMEN DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE SURVEILLANCE DU
PROGRAMME DES AUTRES FORMES DE PRESTATION DE SERVICES
(AFPS) DE LA DGSMPs (2010-802) EFFECTUÉ PAR LE BVE**

Les mécanismes de contrôle des processus portant sur les approbations de projets dirigés par les locataires ont été améliorés, mais certains risques ne sont toujours pas atténués.

22. Selon les conclusions de l'Examen des mécanismes de contrôle de surveillance du programme des AFPS de la DGSMPs (2010-802), les projets dirigés par les locataires ne semblaient pas toujours être validés par rapport à l'approbation initiale des commandes subséquentes de service aux locataires. Pour cette raison, le fournisseur de services AFPS peut entreprendre des projets sans avoir reçu l'approbation exigée. L'examen a également permis de constater que, puisque l'autorisation des projets est un mécanisme de contrôle fondamental, il importe d'en effectuer la surveillance.

23. Selon les recommandations de l'examen, la DGSMPs devrait, chaque trimestre, sélectionner un échantillon de projets terminés, les vérifier et remonter jusqu'à la commande subséquente de service aux locataires pour valider l'approbation du projet dirigé par les locataires. Cette mesure vise à effectuer une surveillance des projets dirigés par les locataires qui sont facturés par le fournisseur de services AFPS à TPSGC afin que l'on puisse vérifier que la DGSMPs les a approuvés.

24. La mesure corrective prise en réponse à cette recommandation indiquait que la communication et le respect du processus de demande de services aux locataires au sein du Ministère devaient être renforcés dans la Région de la capitale nationale. À cette fin, la DGSMPs s'était engagée à mettre à jour son cadre des demandes de services aux locataires et à communiquer le processus mis à jour aux coordonnateurs de la gestion des locaux de la DGSMPs au sein de TPSGC. De plus, selon le plan d'action de la gestion, toutes les demandes de services aux locataires devaient être acheminées aux coordonnateurs de la gestion des locaux de la DGSMPs appropriés et reconnus.

25. Nous nous attendions à ce que la DGSMPs ait instauré et communiqué une mise à jour de son cadre des demandes de services aux locataires qui aurait compris un processus de surveillance des projets réalisés par le fournisseur de services AFPS,

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

comme le précisait les recommandations. Nous nous attendions également à ce que ce processus de surveillance comprenne une mesure de validation des commandes subséquentes de service aux locataires par rapport à l'approbation initiale. Ce processus aiderait la DGSMPS à garantir que les projets réalisés par le fournisseur de services AFPS avaient été autorisés de façon appropriée.

26. En réponse à cette recommandation, nous avons constaté que les Locaux du Ministère a mis à jour son cadre des demandes de services aux locataires pour exiger que les clients présentent une demande de services aux locataires auprès des coordonnateurs reconnus de la gestion des locaux de la DGSMPS. De plus, dans le cadre mis à jour, on a centralisé la présentation des demandes de services aux locataires de manière à ce que toutes les demandes présentées aux Locaux du Ministère soient maintenant reçues et traitées par l'entremise d'un compte de courriels destiné aux demandes génériques de services aux locataires. Les mises à jour du cadre ont également été élaborées en collaboration avec les directions générales de TPSGC et les modifications ont été communiquées au besoin. Ces modifications ont contribué à renforcer les mécanismes de contrôle visant ceux qui peuvent présenter des demandes de services aux locataires au nom des directions générales de TPSGC ainsi que le processus de réception et de traitement de ces demandes par les Locaux du Ministère.
27. Bien que la mise à jour du cadre des demandes de services aux locataires renforce les exigences liées aux approbations des clients, elle ne comprend aucun élément de surveillance qui permettrait à la DGSMPS de tout mettre en œuvre pour s'acquitter de sa responsabilité de veiller à ce que seuls les projets approuvés soient entrepris. Par conséquent, cette mise à jour n'élimine pas le risque de non-conformité au processus d'approbation de la DGSMPS pour les demandes de services aux locataires. Cet aspect fait partie des éléments de risque identifiés dans le cadre de l'examen interne précédent et a servi de fondement à la recommandation qui en a découlé. La mesure corrective prise ne s'harmonise pas avec cet élément de risque.
28. Notre examen des documents de travail qui a eu lieu lors de l'examen précédent a permis de constater que, dans le cas de deux projets, le client avait contourné le processus d'approbation des Locaux du Ministère et avait présenté une demande de travaux directement au fournisseur de services AFPS. Si d'autres cas semblables de contournement survenaient dans le contexte du cadre révisé, ils pourraient ne pas être constatés, puisque le cadre ne compte aucun mécanisme de contrôle de surveillance des projets terminés et, par conséquent, ne permet pas de déterminer l'efficacité des mécanismes de contrôle pris à l'égard de ce risque.
29. Par conséquent, nous avons conclu que bien que la DGSMPS avait effectué une mise à jour du cadre des demandes de services aux locataires, celle-ci n'a pas comblé les faiblesses concernant la surveillance de la conformité au processus d'approbation des

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

Locaux du Ministère. Ainsi, les risques associés aux enjeux identifiés antérieurement ne sont toujours pas atténués.

Des mesures correctives n'ont pas été mises en œuvre relativement aux modifications de projets.

30. Dans le cadre de l'examen interne 2010-802, des préoccupations ont été soulevées à l'égard des modifications de projets. Nous avons noté que les modifications apportées aux projets des Locaux du Ministère n'ont pas été systématiquement remises en question pour déterminer si les modifications avaient entraîné un changement de portée. Le risque identifié lors de l'examen précédent était le suivant : sans une gestion appropriée des autorisations de modification, de nouveaux projets pourraient être attribués à des fournisseurs par l'intermédiaire des contrats existants sans que l'on ait recours au processus concurrentiel adéquat d'appel d'offres pour l'approvisionnement.
31. Dans le cadre de l'examen interne, nous avons recommandé que l'échantillon de la Direction générale et les essais liés aux projets dirigés par les locataires menés à terme évaluent le bien-fondé de toutes les modifications de projets, ainsi que toute augmentation ou diminution de la valeur des projets dirigés par les locataires. Comme pour la première recommandation, nous avons suggéré que cette évaluation soit menée tous les trois mois à partir du même échantillon de projets menés à terme décrits ci-dessus. La recommandation avait pour but d'assurer une gestion appropriée des modifications de projets.
32. Dans le plan d'action de la gestion approuvé, la DGSMPS s'est engagée à passer en revue le processus actuel ayant trait aux documents contractuels avec la Coordination de la gestion des services AFPS de la Direction générale des biens immobiliers afin d'établir des options pour traiter les demandes de travail supplémentaire à l'intérieur d'un contrat existant. La recommandation appropriée serait alors adoptée.
33. Nous nous attendions à ce que la DGSMPS ait fait appel à la Coordination de la gestion des services AFPS pour mener l'examen décrit dans le plan d'action de la gestion approuvé. De plus, nous nous attendions à ce que des mesures correctives comprenant des essais des échantillons aient été adoptées à la suite de ces consultations.
34. Des membres du personnel des Locaux du Ministère nous ont avisés qu'ils avaient consulté le personnel de la Coordination de la gestion des services AFPS, et que cette consultation avait révélé que les modifications apportées au processus pour tenir compte de ce risque avaient été jugées trop complexes pour être mises en œuvre. Toutefois, ni procès-verbal, ni compte rendu de décisions n'a été rédigé à l'issue de la discussion. En outre, il n'existe aucune trace de l'analyse selon laquelle on a conclu

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

que ces modifications étaient trop complexes pour être mises en œuvre, pas plus qu'il n'existe de dossier sur l'évolution de la demande ou des autres tentatives d'engager la Direction générale des biens immobiliers, ce qui aurait pu engendrer un résultat différent. De plus, en même temps, l'Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les AFPS par la Direction générale des biens immobiliers (2012-713) a permis de noter que la Direction générale des biens immobiliers avait mis en œuvre des modifications au processus afin de mieux gérer les autorisations de modification dans les projets sous sa direction (projets de plus de 40 000 \$). Les risques visés par les mesures de la Direction générale des biens immobiliers sont de nature semblable aux risques identifiés dans l'Examen des mécanismes de contrôle de surveillance du programme des AFPS de la DGSMPS (2010-802) relatif à la gestion des autorisations de modification.

35. Compte tenu de cette compréhension de la complexité, Locaux du Ministère a plutôt choisi de revoir ses processus et de modifier certains de ses documents de projet pour mieux gérer les modifications de projets et obtenir le résultat souhaité.
36. Nous avons constaté que les documents de projet que nous avons examinés n'étaient pas très différents des versions des documents reçues au cours de l'examen interne effectué en 2010. Par exemple, la feuille sommaire des dépenses des Locaux du Ministère utilisée pour consigner et résumer les dépenses de projet, a été mise à jour pour suivre séparément les coûts des télécommunications et de sécurité, coûts facturés au client directement par Services partagés Canada et par la Sécurité ministérielle, respectivement. Cependant, il n'est pas clair comment cette modification ou les autres modifications aux documents pourraient permettre des mesures de contrôle renforcées sur les coûts des autorisations de modification dans les projets des Locaux du Ministère gérés par le fournisseur de services AFPS.
37. En outre, les autres mesures correctives n'ont pas fait l'objet d'une surveillance par les Locaux du Ministère au moyen d'échantillonnage et d'essais des projets dirigés par les locataires menés à terme, comme cela avait été recommandé; elles ne comprenaient pas non plus d'assurance de la qualité ou de vérification des dossiers de projets achevés. En conséquence, la Direction a moins d'occasions d'identifier les lacunes et les faiblesses dans ses processus pour traiter les modifications de projets.
38. En tant que tel, nous avons conclu que le plan d'action de la gestion approuvé n'avait pas été mis en œuvre, et que les risques associés aux enjeux précédemment identifiés ne sont toujours pas atténués.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

Les risques liés à la facturation de projets ne sont toujours pas atténués

39. L'examen interne 2010-802 a également permis de soulever des préoccupations concernant la possibilité de surfacturation et de sous-facturation des projets des Locaux du Ministère. L'examen a révélé que les pratiques opérationnelles des Locaux du Ministère ne comprenaient pas d'étapes pour comparer les coûts totaux réels engagés par le fournisseur de services AFPS par rapport au total des paiements effectués par la DGSMPS.
40. Ainsi, à la suite de l'examen interne, nous avons recommandé que la Direction générale s'assure qu'il n'y a pas de faiblesses systémiques en matière de contrôles dans ses processus de facturation. Plus précisément, nous avons recommandé que, tous les trois mois, pour le même échantillon des projets dirigés par les locataires menés à terme susmentionnés, la DGSMPS compare les montants totaux versés pour les projets dirigés par les locataires aux montants totaux réels payés par le fournisseur de services AFPS. L'objectif de la méthode d'échantillonnage était d'aider les Locaux du Ministère à veiller à ce que les montants facturés à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) par le fournisseur de services AFPS soient vraiment le reflet des coûts engagés pour la réalisation de projets, et qu'ils soient conformes aux dispositions de la base de paiement du contrat pour le fournisseur de services AFPS. La recommandation visait également à permettre à la DGSMPS de déceler d'éventuelles faiblesses systémiques dans les processus de facturation des Locaux du Ministère, afin de permettre qu'elles soient corrigées.
41. En réponse à cette recommandation, la DGSMPS s'engage à collaborer avec la Coordination de la gestion des services AFPS, de la Direction générale des biens immobiliers, dans la surveillance de la qualité des projets des Locaux du Ministère. Une telle collaboration permettrait de s'assurer que les dépenses enregistrées dans le système de gestion des autres formes de prestation de services pour les sous-traitants ou les fournisseurs sont facturées dans le cadre du processus de facturation convenu, en fonction des coûts réels engagés, et respectent les dispositions de la base de paiement du contrat des AFPS.
42. Nous nous attendions à ce que la Direction générale ait collaboré avec la Coordination de la gestion des services AFPS, comme cela est défini dans le plan d'action de la gestion. Nous nous attendions, de plus, à ce que cette collaboration aboutisse à une surveillance accrue des projets des Locaux du Ministère, et à ce que la DGSMPS ait corrigé les enjeux identifiés.
43. Nous avons constaté que la collaboration dans surveillance des projets entre les Locaux du Ministère et la Coordination de la gestion des services AFPS n'a pas eu lieu comme cela avait été décrit dans le plan d'action de la gestion approuvé. On nous a avisés que les Locaux du Ministère avaient insisté, auprès du personnel de la

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

Direction, sur la nécessité de remettre en question les estimations de coûts des fournisseurs de services AFPS en tant que moyen de gérer ce risque. La Direction générale a fourni un exemple des estimations de coûts des projets ayant fait l'objet d'un appel d'offres qui ont été remis en question.

44. On nous a aussi avisés qu'il n'existait pas de matériel d'orientation officiel pour ce mécanisme de remise en question, tel que des processus documentés ou une liste de vérification du dossier de projet, qui établirait une application cohérente de cette remise en question par le personnel de la Direction. Plus important encore, la recommandation visait à assurer une administration adéquate de la facturation des fournisseurs de services AFPS après l'achèvement du projet, plutôt que de remettre en question les coûts des projets soumis par le fournisseur de services AFPS avant la réalisation du projet. Nous n'avons reçu aucun élément probant qui suggère que les risques de surfacturation ou de sous-facturation dans les projets des Locaux du Ministère sont atténués.
45. Les documents fournis par la Direction générale ont révélé que les honoraires et les frais des fournisseurs de services AFPS n'avaient pas été systématiquement vérifiés par les Locaux du Ministère. Par exemple, dans l'un des trois dossiers de projet fournis à titre de preuve documentaire, nous avons observé un montant de 860 \$ pour les frais de mise en service, sur un total de 4 350 \$ de frais d'experts-conseils, soit 19,77 %. Les lignes directrices sur la mise en service élaborées par la Direction générale des biens immobiliers indiquent que les frais de mise en service devraient normalement se limiter à 4 % du montant total, et une justification devrait être fournie pour les frais excédant ce montant. La documentation relative au dossier de projet fournie par la Direction générale ne contenait aucune justification pour ce taux de mise en service atteignant près de 20 %. Les entrevues que nous avons menées ont révélé que le personnel des Locaux du Ministère tirerait profit d'une formation complémentaire sur la façon dont le fournisseur de services AFPS devrait calculer les frais liés à la main-d'œuvre de gestion de projets, aux services de réalisation de projets et à la mise en service.
46. À la suite de ces observations, nous avons conclu que le plan d'action de la gestion approuvé lié à cette recommandation n'avait pas été mis en œuvre. En outre, d'après notre examen de suivi, les risques identifiés antérieurement liés à la surfacturation et à la sous-facturation des projets des Locaux du Ministère ne sont toujours pas atténués.

La DGSMPS est en mesure de fournir à la Direction générale des biens immobiliers des renseignements sur les projets dirigés par les locataires, au besoin.

47. La dernière observation découlant de l'examen interne 2010-802 était liée au processus de rapprochement des systèmes d'information. L'examen avait permis de noter qu'aucune activité n'avait été mise en place pour rapprocher les renseignements

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

contenus dans le système de gestion des autres formes de prestation de services de la Direction générale des biens immobiliers, aux renseignements relatifs aux paiements des projets dirigés par les locataires de la DGSMPS dans SIGMA, le système financier ministériel commun. Dans le cadre de l'examen interne, nous avons noté que sans ces renseignements, le personnel de la Direction générale des biens immobiliers ne pouvait confirmer que les renseignements relatifs aux paiements entrés dans ses systèmes étaient exacts, valides et complets.

48. De plus, toujours dans le cadre de l'examen interne, nous avons demandé à la DGSMPS de s'assurer que les renseignements relatifs aux projets dirigés par les locataires sont fournis à la Direction générale des biens immobiliers. Cela avait pour but de veiller à ce que la Direction générale des biens immobiliers soit en mesure de s'assurer que le module du système de gestion des autres formes de prestation de services concernant les services de réalisation de projets était exact, valide et complet.
49. En réponse à cette recommandation, le directeur des Locaux du Ministère s'était engagé à assurer l'exactitude des données de projet dans SIGMA, et à fournir des listes de projets SIGMA selon une fréquence et une taille qui seront déterminées de manière à respecter l'obligation de la Direction générale des biens immobiliers de remplir son mandat. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la DGSMPS soit en mesure de démontrer qu'elle a désormais les moyens de fournir les renseignements requis à la Direction générale des biens immobiliers, comme l'indique le plan d'action de la gestion approuvé.
50. L'examen de suivi a permis de révéler que la DGSMPS satisfait à ses obligations en demandant à la Direction générale des finances de préparer un rapport SIGMA détaillant les renseignements relatifs aux projets dirigés par les locataires. Le rapport a été mis à la disposition de la DGSMPS afin que celle-ci puisse le consulter et le transmettre, sur demande, à la Coordination de la gestion des services AFPS. La DGSMPS a indiqué qu'en date du 9 janvier 2013, la Direction générale des biens immobiliers n'avait toujours pas demandé le rapport. La DGSMPS nous a avisés qu'elle n'avait pas demandé l'engagement de la Coordination de la gestion des services AFPS en ce qui a trait à l'utilisation de ce rapport. L'analyse des mesures adoptées par la Direction générale des biens immobiliers pour obtenir des renseignements relatifs aux paiements des projets dirigés par les locataires et faire concorder ces renseignements contenus dans le système de gestion des autres formes de prestation de services faisait partie d'un examen distinct de celui touchant la mise en œuvre des plans d'action de la gestion par la Direction générale des biens immobiliers, qui a été mené en même temps que l'examen de suivi actuel de la DGSMPS. Les résultats de cet autre examen sont présentés indépendamment de cet examen de suivi.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

51. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la DGSMPS avait mis en œuvre les mesures correctives décrites dans le plan d'action de la gestion approuvé. Toutefois, étant donné que le rapport n'a pas encore été utilisé par la Direction générale des biens immobiliers, nous n'étions pas en mesure de conclure que le risque sous-jacent au Ministère avait été atténué.

CONCLUSIONS

52. L'examen a permis de révéler que deux des cinq plans d'action de la gestion, envers lesquels la DGSMPS s'était engagée, avaient été mis en œuvre de la manière décrite, et que l'un de ces deux plans avait permis d'atténuer entièrement les risques identifiés antérieurement.

53. En ce qui concerne le deuxième de ces deux plans, nous avons constaté que la DGSMPS avait pris les mesures nécessaires afin de pouvoir fournir, sur demande, à la Direction générale des biens immobiliers les renseignements relatifs aux projets dirigés par les locataires afin que la Direction générale des biens immobiliers puisse les valider dans ses systèmes d'information. Cependant, même si la DGSMPS avait pris les mesures envers lesquelles elle s'était engagée, nous ne pouvions pas conclure que les risques plus importants liés aux données de TPSGC sur les projets dirigés par les locataires avaient été atténués, car le rapport n'a pas encore été utilisé par la Direction générale des biens immobiliers.

54. Pour la troisième recommandation formulée à la suite de l'examen interne 2010-802, nous avons constaté que des mesures correctives avaient été prises pour mettre à jour le cadre des demandes de services aux locataires, et que les modifications apportées avaient été communiquées de manière appropriée. Toutefois, nous avons conclu que cette mesure n'avait pas tenu compte du risque identifié à l'origine, puisque la mise à jour ne comprenait pas la surveillance visant à assurer le respect constant du processus.

55. Les deux autres mesures de suivi n'ont pas été mises en œuvre de la manière décrite, et ne servent pas à atténuer les risques ciblés dans les recommandations connexes découlant de l'examen interne. Selon la première mesure, la DGSMPS doit veiller à ce que les modifications de projets des Locaux du Ministère soient gérées de façon appropriée, étant donné que le plan d'action de la gestion approuvé n'a pas été mis en œuvre de la manière décrite à l'origine. En outre, les autres mesures correctives que la Direction générale a mises en œuvre ne s'harmonisent pas avec les risques mentionnés lors de l'examen interne précédent.

56. La seconde mesure vise à ce que la DGSMPS s'assure qu'il n'y a pas de faiblesses systémiques dans ses processus de facturation. Cette mesure corrective n'a pas été mise en œuvre de la manière décrite dans le plan d'action de la gestion approuvé.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

Notre examen des éléments probants n'indique pas que les frais des fournisseurs de services AFPS sont remis en question, et il n'y a pas d'activités de surveillance des projets achevés, comme il avait été recommandé initialement.

57. Puisque le Ministère a indiqué qu'il s'appuiera sur les autres formes de modèle de prestation de services pour les projets réalisés dans un avenir rapproché, il est important qu'il soit en mesure de démontrer la rentabilité des contrats AFPS et une saine gestion des fonds publics. Des contrôles financiers appropriés permettront à la DGSMPS de démontrer ces aspects, et de voir à ce que le fournisseur de services AFPS soit tenu de rendre compte des projets qu'il réalise pour le compte du Ministère, en tant que locataire.

RÉPONSE DE LA GESTION

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait, en consultation avec le Secteur des autres formes de prestation de services de la Direction générale des biens immobiliers, veiller à ce que le personnel des Locaux du Ministère reçoive la formation et l'orientation nécessaires pour être en mesure de confirmer l'exactitude de la facturation et des paiements des projets que réalisent les fournisseurs de services des autres formes de prestation de services au nom des Locaux du Ministère. De plus, le personnel doit s'assurer que les renseignements relatifs aux paiements sont enregistrés dans les systèmes d'information connexes, puis ensuite validés. Ces améliorations peuvent également être appliquées aux projets que commande la Direction à d'autres fournisseurs de services. (Priorité modérée)

Plan d'action de la gestion 1.1 : En consultation avec la DGBI et le fournisseur de services AFPS, la DGSMPS établira des lignes directrices concernant l'utilisation continue du contrat AFPS pour les projets de services aux locataires dans la région de la capitale nationale.

Les lignes directrices, qui seront examinées annuellement afin d'assurer leur conformité aux lignes directrices de la DGBI, définiront clairement les rôles et les responsabilités et seront utilisées pour fournir aux membres du personnel des Locaux du Ministère de la formation et de l'orientation pour qu'ils demeurent au

2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les autres formes de prestation de services par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques

courant des changements et des modifications en matière d'administration et de frais, et qu'ils appliquent ces derniers, dans le cadre du contrat AFPS.

Les lignes directrices comprendront et définiront également un processus d'assurance de la qualité des projets portant sur les aspects suivants :

- Services aux locataires et projets directs des locataires;
- Échantillonnages d'assurance de la qualité, y compris la détection et la résolution des erreurs;
- Approbations de projet;
- Frais et modifications de projet;
- Facturation de projet;
- Rapports SIGMA (SAP);
- Règlement des différends;
- Validation des renseignements financiers/de projet.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le directeur, Locaux du Ministère, tiendra une réunion spéciale du personnel pour présenter les lignes directrices à son personnel.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Le directeur, Locaux du Ministère, fournira une formation adéquate aux nouveaux employés et une formation d'appoint annuelle au personnel existant, au besoin.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques devrait mettre en place une fonction d'assurance de la qualité des projets au sein des Locaux du Ministère, de sorte que la Direction soit en mesure d'identifier et de corriger les erreurs liées aux aspects suivants : 1) les approbations de projets; 2) les modifications de projets; ou 3) la facturation de projets, ainsi que toutes les données connexes enregistrées dans les systèmes d'information sur les projets et les systèmes d'information financière. Ces données sont ensuite validées par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques, en coordination avec la Direction générale des biens immobiliers, le cas échéant. L'identification de ces erreurs, lorsqu'elles se produisent, permettra à la Direction générale d'identifier toute faiblesse systémique dans les processus des Locaux du Ministère, et de favoriser une amélioration continue. (Priorité modérée)

Plan d'action de la gestion 2.1 : Le directeur, Locaux du Ministère, mettra en œuvre des échantillonnages semestriels des dossiers de projet AFPS.

Plan d'action de la gestion 2.2 : Le directeur, Locaux du Ministère, établira des réunions d'étape semestriels continues avec le fournisseur de services AFPS pour:

- obtenir des mises à jour (p. ex. changements de tarifs);

2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant les autres formes de prestation de services par la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques

- aborder les résultats de l'échantillonnage;
- aborder et résoudre les enjeux.

À PROPOS DE L'EXAMEN

Autorité

Le projet a été effectué dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation pluriannuel axé sur les risques, qui a été recommandé pour approbation par le Comité de vérification et d'évaluation et approuvé par la sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Objectif

L'objectif de cet examen de suivi était de déterminer si la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (DGSMPS) avait mis en œuvre, dans une mesure suffisante, les plans d'action de la gestion relativement aux recommandations formulées lors de l'examen interne (2010-802) et de la vérification par une tierce partie (2010-715), en ce qui concerne les transactions financières (dépenses) soumises par les fournisseurs d'autres formes de prestation de services (AFPS).

Étendue et méthode

Cet examen a porté sur la période allant de mars 2010 à février 2013, et a permis d'évaluer toutes les mesures adoptées en réponse aux constatations et aux observations formulées à la suite des missions susmentionnées.

L'objet de cet examen était d'évaluer l'état de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion élaborés par la DGSMPS en réponse à l'Examen des mécanismes de contrôle de surveillance du programme des AFPS de la Direction générale des services ministériels et des politiques stratégiques (2010-802) et à la Vérification (visant l'application de procédures juricomptables spécifiques) des dépenses engagées en vertu des contrats SNC-Lavalin O&M (2010-715). L'évaluation comprenait une assurance de niveau d'examen, selon laquelle les mesures prises ont permis de tenir compte des risques identifiés dans les missions antérieures. Le Secteur des services ministériels de la DGSMPS est le bureau de première responsabilité pour cette vérification. Le Secteur des AFPS de la Direction générale des biens immobiliers est le bureau de seconde responsabilité.

Au cours de la phase d'examen, la documentation pertinente qui démontre le niveau de mise en œuvre des mesures de gestion approuvées et prises en réponse aux recommandations a été examinée et analysée. Des entrevues approfondies ont été menées avec la haute direction et le personnel concerné au sein des Locaux du Ministère, DGSMPS.

**2012-712 Examen de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion concernant
les autres formes de prestation de services par la Direction générale des
services ministériels et des politiques stratégiques**

Critères

Les critères utilisés par la DGSMPS pour évaluer la mise en œuvre des plans d'action de la gestion des AFPS reposaient sur la responsabilité de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation de surveiller et de faire rapport sur l'état de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion pour le Comité de vérification et d'évaluation.

Voici les critères :

- **État de la mise en œuvre du plan d'action de la gestion** : Les plans d'action de la gestion ont été mis en œuvre, comme précisé initialement, ou modifiés par la suite et approuvés.
- **Validation des risques pris en compte** : Les mesures correctives mises en œuvre, comme cela est précisé dans les plans d'action de la gestion, semblent avoir pris en compte les risques liés aux constatations ou aux observations antérieures.

Fin des travaux d'examen

Les travaux d'examen menés ont pour l'essentiel été terminés le 28 février 2013.

Équipe d'examen

L'examen a été mené par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la vérification des approvisionnements et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

L'examen a été passé en revue par la Direction de l'examen de la qualité et activités stratégiques du Bureau de la vérification et de l'évaluation.