



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Rapport final

2014-709 Vérification de la phase initiale du Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent

14 mai 2015

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS	i
INTRODUCTION	1
OBJET DE LA VÉRIFICATION	3
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	5
OBSERVATIONS	6
SURVEILLANCE DE L'ÉQUITÉ	6
Les exigences des politiques et des processus de surveillance de l'équité sont claires et suivies de façon uniforme lorsqu'une surveillance de l'équité est jugée nécessaire	6
Les exigences de la Politique et des processus n'indiquaient pas de façon suffisamment claire les cas où une surveillance de l'équité n'était pas jugée nécessaire	7
GESTION DES RISQUES	9
Les évaluations liées aux risques et à la complexité des approvisionnements ont été incluses dans les dossiers contractuels	9
Des lacunes ont été constatées à l'égard des exigences relatives à l'évaluation et la documentation des risques résiduels	10
CONTRÔLE ET SURVEILLANCE	11
Le rôle de TPSGC a été clairement défini et documenté de façon appropriée et il comprenait des rôles appropriés en ce qui concerne le contrôle et la surveillance de l'attribution et de l'administration de contrats	12
TPSGC s'est acquitté de son rôle d'autorité contractante conformément aux exigences établies et aux protocoles d'entente conclus avec les chargés de projet ...	13
CONCLUSION	14
RÉPONSE DE LA GESTION	16
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	17

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. Le pont Champlain (le pont) à Montréal est l'un des ponts les plus achalandés au Canada; près de 60 millions de véhicules y circulent chaque année et il facilite des échanges commerciaux d'une valeur de 20 milliards de dollars entre le Canada et les États-Unis. Le pont, en service depuis 1962, est géré par Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI), une société d'État fédérale. En 2013, une étude technique commandée par PJCCI a conclu que, malgré les réparations et les travaux d'entretien prévus au pont Champlain, ce dernier approchait rapidement la fin de sa vie utile. Le rapport technique recommandait que le remplacement du pont soit accéléré afin d'éviter toute interruption des traversées du pont.
- ii. En décembre 2013, le gouvernement a annoncé un échéancier accéléré pour la construction et l'achèvement d'un nouveau pont sur le Saint-Laurent afin de remplacer le pont Champlain. L'annonce prévoyait l'ouverture du nouveau pont d'ici la fin de 2018, soit trois ans plus tôt que ce qui avait été prévu au départ. Le nouveau pont devait être livré par l'intermédiaire d'un partenariat public-privé.
- iii. Infrastructure Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ont travaillé de concert pour obtenir le financement et les approbations de projet nécessaires pour le projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent (CNPSL). Compte tenu des coûts du projet et de l'échéancier accéléré pour son achèvement, dans le cadre du processus officiel d'approbation du projet et du financement, TPSGC et Infrastructure Canada se sont tous les deux engagés à mener des activités de vérification concernant leur rôle respectif à l'égard du projet du CNPSL.
- iv. Le rôle de TPSGC se rapporte à ses responsabilités à titre d'autorité contractante du projet principal du CNPSL, ainsi que le projet connexe entrepris à l'Île des Sœurs appuyant le projet principal. Ces responsabilités reviennent à TPSGC en vertu de ses pouvoirs délégués en matière d'approvisionnement de biens et services au nom du gouvernement. À cet égard, TPSGC a mené des activités de passation de contrats au nom des organisations fédérales qui ont agi comme chargés de projet pour les divers éléments du projet du CNPSL et le projet connexe entrepris à l'Île des Sœurs, y compris Infrastructure Canada, Transports Canada et PJCCI.
- v. La vérification portait sur le rôle de TPSGC à titre d'autorité contractante pour la phase initiale du projet du CNPSL. Elle visait l'ensemble des contrats attribués par TPSGC avant la publication de la demande de propositions pour le contrat principal du pont le 21 juillet 2014, ainsi que les contrats pour le projet connexe entrepris à l'Île des Sœurs appuyant le projet principal.

Pourquoi est-ce important?

- vi. À titre de responsable des acquisitions du gouvernement du Canada, TPSGC assume un rôle double, soit d'aider les ministères et les organismes fédéraux à atteindre leurs objectifs et de veiller à la saine gestion des fonds publics au nom de la population canadienne.
- vii. La vérification a examiné si TPSGC avait exercé ce rôle double de façon efficace. Pour ce faire, la vérification a évalué l'utilisation appropriée et uniforme de surveillants de l'équité afin d'assurer l'équité, l'ouverture et la transparence des activités d'approvisionnement du projet. Elle a également évalué si TPSGC avait appliqué de saines pratiques de surveillance des contrats et de gestion des risques en vue de fournir de façon efficace et efficiente les biens et les services requis pour le projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs.

Qu'avons-nous constaté?

- viii. La vérification a permis de constater que TPSGC s'était acquitté adéquatement de ses responsabilités de gestion des processus d'approvisionnement pour les biens et services requis à la phase initiale du projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs.
- ix. Nous avons constaté que TPSGC respectait les principes d'approvisionnement du gouvernement tels que : l'équité, l'ouverture et la transparence. Les agents d'approvisionnement départementaux ont utilisé les surveillants de l'équité de façon uniforme et en conformité à la *Politique sur la surveillance de l'équité* de TPSGC.
- x. Nous avons également constaté que TPSGC a géré convenablement les risques liés à l'approvisionnement dans le cadre de ces contrats. Nous avons constaté que le Ministère suivait des processus de gestion des risques établis pour les approvisionnements dans le cadre de la gestion des contrats attribués à la phase initiale du projet. Bien que nous ayons cerné des points à améliorer dans certains aspects de la gestion des risques, nous avons conclu que ces points n'avaient pas d'incidence sur la gestion globale des risques liés à l'approvisionnement pour les contrats.
- xi. Enfin, nous avons établi que le Ministère a pris des mesures appropriées pour assurer que les activités d'approvisionnement se rapportant aux contrats attribués à la phase initiale du projet faisaient l'objet de surveillance et de contrôle appropriés. Dans son rôle d'autorité contractante, TPSGC a guidé les activités des divers chargés de projet afin que les approvisionnements soient réalisés de façon aussi efficace et efficiente que possible et pour s'assurer que ces chargés de projet respectaient les principes du gouvernement en matière d'approvisionnement.

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

- xii. La vérification a également identifié des possibilités d'améliorations liées à la *Politique sur la surveillance de l'équité*, en dehors de la portée de cette mission. Celles-ci ont été communiquées à la direction du Ministère afin de favoriser une amélioration continue.

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

Réponse de la gestion

La région du Québec accepte les conclusions de l'audit. Nous allons continuer à travailler avec les programmes de TPSGC pour mettre en œuvre les changements nécessaires par rapport à l'évaluation des risques résiduels du *Guide des approvisionnements* et de la politique ministérielle sur la surveillance de l'équité.

INTRODUCTION

1. Cette mission figurait dans le *Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques pour 2014-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* (TPSGC).
2. En 2011, Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCCI) a commandé une étude technique qui a conclu que, malgré des travaux de réparation, le pont Champlain s'approchait rapidement de la fin de sa vie utile et devrait être remplacé dès que possible. En réponse à ces conclusions, le gouvernement du Canada a approuvé un projet de remplacement du pont et, dans le cadre du *Plan d'action économique de 2013*, a confirmé un investissement de 70 milliards de dollars pour divers projets d'infrastructure, y compris le remplacement du pont Champlain à Montréal. Le gouvernement a aussi annoncé un nouvel échéancier accéléré pour la livraison du nouveau pont par l'intermédiaire d'un partenariat public-privé* d'ici la fin de 2018, soit trois ans plus tôt que ce qui avait été prévu au départ.
3. L'orientation annoncée par le gouvernement du Canada a fait en sorte qu'Infrastructure Canada et TPSGC ont travaillé de concert pour obtenir les approbations nécessaires pour aller de l'avant avec le projet. Compte tenu des coûts du projet et de l'échéancier accéléré pour son achèvement, dans le cadre du processus officiel d'approbation du projet et du financement, TPSGC et Infrastructure Canada se sont tous les deux engagés à mener des activités de vérification concernant leur rôle respectif à l'égard du projet du CNPSL. Le rôle d'Infrastructure Canada depuis février 2014 est celui de chargé de projet pour la réalisation globale du projet du CNPSL. Quant à TPSGC, les clauses de vérification indiquent que son rôle est celui d'autorité contractante du projet du CNPSL.
4. À ce titre, depuis février 2014, le chargé de projet pour le projet du CNPSL est demeuré le ministre de l'Infrastructure, des Collectivités et des Affaires intergouvernementales. Ce transfert de pouvoir pour le projet du pont à partir de Transports Canada a fait d'Infrastructure Canada l'organisation responsable et le chargé de projet en ce qui concerne la supervision et la gestion du projet du CNPSL. Infrastructure Canada est également chargé d'établir le budget des activités du projet et de voir à ce que le budget alloué au projet du CNPSL permette de répondre aux exigences tout au long de son cycle de vie. En tant qu'autorité contractante, TPSGC travaille de manière intégrée avec Infrastructure Canada et les autres chargés de projet en vue de fournir une approche coordonnée pour la réalisation des activités d'approvisionnement nécessaires au projet du CNPSL et aux projets préparatoires connexes. Une fois que le processus d'approvisionnement du contrat principal du CNPSL aura été achevé, TPSGC continuera de soutenir Infrastructure Canada avec

* Les partenariats public-privé (PPP) sont une approche d'approvisionnement d'infrastructure publique à long terme et basé sur la performance où le secteur privé assume la majeure partie des responsabilités en matière de risque et de financement pour la livraison et le rendement de l'infrastructure, et ce, à compter de la conception et de la planification structurelle jusqu'à l'entretien à long terme. (Source : site Web de PPP Canada)

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

l'administration continue du contrat conclu avec le proposant retenu et Infrastructure Canada sera responsable de la gestion continue du contrat de construction et d'exploitation du nouveau pont.

5. Afin d'appuyer cette approche intégrée, les sous-ministres de l'Infrastructure, des Collectivités et des Affaires intergouvernementales ainsi que de TPSGC ont créé un comité de gouvernance composé des sous-ministres (CGSM) ayant pour mandat d'exercer une surveillance du projet par la haute direction. Le CGSM, présidé par les sous-ministres des deux Ministères, est le principal organisme de surveillance et de prise de décisions pour le projet de CNPSL. Le Comité reçoit des mises à jour sur l'état d'éléments tels que les processus de sélection du proposant, les négociations, l'acquisition de terrains, le calendrier du projet, les stratégies de gestion des risques, les communications et d'autres grands enjeux pertinents pour le projet de CNPSL. Malgré l'approche coordonnée adoptée à l'égard de la gouvernance du projet, Infrastructure Canada conserve la responsabilité globale du respect des exigences fixées pour le projet et de la réalisation de celui-ci dans le respect du calendrier et du budget.
6. Dans le cadre des projets réalisés au cours de la phase initiale, TPSGC avait pour rôle de gérer les activités d'approvisionnement au nom des chargés de projet. À titre d'autorité contractante du projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs, TPSGC est responsable de l'approvisionnement en biens et en services au nom d'Infrastructure Canada et des autres chargés de projet, qui assument des responsabilités quant à divers aspects du projet du CNPSL dans son ensemble. Les chargés de projet des divers contrats examinés comprennent :
 - Transports Canada, le chargé de projet initial, qui assumait la responsabilité de la réalisation du projet du CNPSL jusqu'à ce qu'elle soit transférée à Infrastructure Canada en février 2014;
 - Infrastructure Canada, le chargé de projet actuel, qui assume la responsabilité de la réalisation globale du projet du CNPSL depuis février 2014;
 - PJCCI, qui est responsable de la réalisation de projets se rapportant au pont Champlain existant, le pont de contournement de l'Île des Sœurs et aux biens immobiliers connexes.
7. Les rôles et responsabilités du chargé de projet et de l'autorité contractante sont décrits dans le *Guide des approvisionnements de TPSGC*, qui renferme les politiques et les procédures ainsi que des renvois à des lois et à des directives pertinentes relatives à l'approvisionnement public de biens, de services et de travaux de construction. Les rôles et les responsabilités décrits dans le *Guide des approvisionnements* servent de fondement pour le partage des responsabilités liées aux activités d'approvisionnement menées à l'appui des projets des ministères fédéraux. Toutefois, le *Guide des approvisionnements* énonce clairement que chaque activité d'approvisionnement et contrat subséquent sont uniques. À ce titre, il fournit à

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

TPSGC et au chargé de projet la marge de manœuvre nécessaire pour établir une répartition des rôles et des responsabilités différente, propre aux exigences d'un approvisionnement donné, sous la forme d'un protocole d'entente.

8. Ce fut le cas en ce qui concerne les activités d'approvisionnement examinées par la vérification, dans le cadre desquelles TPSGC a établi des protocoles d'entente avec les divers chargés de projet afin d'assurer l'adoption d'une approche commune à l'égard de la passation de contrats concernant le projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs. Au total, 45 contrats, d'une valeur d'environ 93 millions de dollars, ont été attribués en vertu des pouvoirs de passation de contrats de TPSGC pour les travaux préparatoires et le projet de soutien entrepris à l'Île des Sœurs dans la phase initiale du projet du CNPSL.
9. Pour ces activités d'approvisionnement, les protocoles d'entente conclus avec les divers chargés de projet définissent les rôles et les responsabilités dans le cadre du processus d'approvisionnement. Ils servent également à établir les exigences en matière de ressources humaines, ainsi que les coûts connexes, relativement aux composantes d'approvisionnement des divers projets. Ces protocoles d'entente confirment en outre que la responsabilité globale de la gestion des projets dans le respect du calendrier et du budget appartient aux chargés de projet. À titre d'autorité contractante pour ce qui est de la planification et des éléments préliminaires entrepris à l'appui du projet principal du pont, la région du Québec de TPSGC avait la responsabilité principale d'acquérir des biens et des services au nom des chargés de projet. À ce titre, la Direction des approvisionnements de la région du Québec et le directeur général régional de la région du Québec ont été chargés de veiller à ce que la passation de contrats soit menée conformément à l'ensemble des lois et des politiques applicables, ainsi qu'à l'appui du calendrier accéléré établi pour le remplacement du pont Champlain.

OBJET DE LA VÉRIFICATION

10. Avant le début de la vérification, des représentants du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Infrastructure Canada se sont rencontrés afin de garantir l'adoption d'une approche coordonnée à l'égard de la satisfaction des exigences en matière de vérification. Ces réunions ont permis de déterminer que le travail de vérification d'Infrastructure Canada devait être axé sur son rôle à titre de chargé de projet pour le projet du CNPSL, tandis que celui de TPSGC devait être axé sur son rôle à titre d'autorité contractante pour les activités d'approvisionnement relatives aux travaux préparatoires de la phase initiale du projet, ainsi que pour les contrats liés au projet entrepris à l'Île des Sœurs appuyant le projet principal du pont. Cette phase prévoyait l'acquisition de biens et de services liés aux travaux préparatoires nécessaires à la réalisation du projet principal pour la construction du nouveau pont. Ce travail

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

comprend ce qui suit : services de consultation pour l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du projet; services de génie pour l'établissement des plans et des devis préliminaires du nouveau pont; évaluations environnementales des répercussions prévues sur le sol, l'air et l'eau environnants; conception et construction d'un pont-jeté temporaire reliant Montréal à l'Île des Sœurs.

11. Les contrats attribués à la phase initiale du projet contribuent à l'atteinte des objectifs du projet principal pour le pont en s'assurant que toutes les exigences préparatoires requises sont respectées avant le début de la construction du nouveau pont. Ainsi, la vérification consistait à déterminer si TPSGC avait exercé son rôle double de façon efficace, en aidant ses clients et en s'assurant qu'une saine gestion était appliquée dans l'attribution et la gestion des contrats conclus dans le cadre de la phase initiale du projet.
12. Pour évaluer ce point, la vérification a examiné les volets suivants : recours uniforme et approprié à des surveillants de l'équité dans le cadre de l'attribution des contrats; application appropriée des processus de gestion des risques dans l'approvisionnement en biens et en services; surveillance et contrôle appropriés des contrats conformément aux responsabilités de TPSGC à titre d'autorité contractante du projet du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs.
13. À la phase d'examen de la vérification, nous avons passé en revue des dossiers au moyen d'un échantillon de 10 contrats sélectionnés de manière discrétionnaire parmi les 45 contrats attribués à la phase initiale du projet (renseignements sur les contrats en date du 29 octobre 2014). Ces 10 contrats représentent environ 91 millions de dollars des 93 millions de dollars (98 %) en contrats attribués par TPSGC. Nous avons examiné ces 10 contrats afin de déterminer si :
 - des processus appropriés de gestion des risques étaient appliqués dans l'acquisition des services prévus dans l'entente;
 - une surveillance et un contrôle adéquats étaient appliqués à l'administration et à l'attribution des contrats par la Direction générale des approvisionnements (DGA) de TPSGC, à titre d'autorité contractante des contrats du projet du CNPSL, et comme il était décrit dans les protocoles d'entente liés à la construction du projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent et le projet connexe à l'Île des Sœurs.
14. Dans le cadre de l'examen de la composante de surveillance de l'équité, nous avons examiné cinq contrats où l'on a eu recours à un surveillant de l'équité et nous avons sélectionné de manière discrétionnaire cinq autres contrats où l'on n'avait pas eu recours à un surveillant de l'équité afin de déterminer si :
 - la justification et les critères utilisés pour l'embauche ou l'absence d'embauche de surveillants de l'équité étaient conformes à la *Politique sur la surveillance de l'équité* de TPSGC, au *Guide des approvisionnements de TPSGC* et aux lignes directrices relatives aux procédures de surveillance de l'équité de TPSGC.

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

15. La présente vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.
16. De plus amples renseignements sur l'objectif, la portée, l'approche et les critères de la vérification se trouvent à la section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

17. Cette vérification 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.
18. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport ainsi que pour fournir un niveau d'assurance de la vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions existantes au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification préétablis acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée, ainsi qu'à l'étendue et à la portée visées par la vérification.

OBSERVATIONS

SURVEILLANCE DE L'ÉQUITÉ

19. Dans sa mission de gestion des acquisitions au nom des organismes fédéraux, TPSGC doit s'assurer que les approvisionnements du gouvernement sont effectués conformément aux valeurs et aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence, tout en permettant aux ministères et organismes clients de livrer leurs programmes et leurs services aux Canadiens et Canadiennes. Le Ministère a développé un programme robuste afin d'assurer la réalisation de ses objectifs en matière d'approvisionnements. Parfois, il est prudent de la part du Ministère d'utiliser des surveillants de l'équité indépendants afin de fournir une assurance supplémentaire quant à ses processus d'approvisionnements. C'est dans ce contexte que le Bureau de la vérification et de l'évaluation a évalué l'utilisation des surveillants de l'équité par le Ministère pour les approvisionnements dans la phase initiale du projet.
20. Le Programme de surveillance de l'équité a débuté en 2005 et visait à assurer que les activités d'approvisionnement importantes ou complexes du Ministère étaient menées de manière équitable, ouverte et transparente. En 2009, la portée du programme a été élargie dans la Politique de façon à englober l'ensemble des approvisionnements du Ministère. Conformément à la Politique, une évaluation de la surveillance de l'équité est obligatoire pour les approvisionnements de nature sensible, substantielle ou complexe, selon ce qui est déterminé lors d'une évaluation des risques à l'échelle de la Direction générale. Une évaluation de la surveillance de l'équité est également obligatoire pour les approvisionnements sujets à l'approbation du ministre ou du Conseil du Trésor. Les évaluations non obligatoires (facultatives) sont utilisées pour tout autre type d'approvisionnement lorsqu'une assurance élevée en matière d'équité, d'ouverture et de transparence est souhaitable. Seule l'évaluation de la surveillance de l'équité devient obligatoire dans les circonstances susmentionnées. L'utilisation d'un surveillant de l'équité afin de fournir une assurance indépendante pour un processus d'approvisionnement de TPSGC n'est jamais obligatoire.
21. Ainsi, nous nous attendions à ce que des surveillants de l'équité aient été embauchés pour les contrats du projet du CNPSL, conformément à la *Politique sur la surveillance de l'équité* de TPSGC, au *Guide des approvisionnements de TPSGC* et aux lignes directrices relatives aux procédures de surveillance de l'équité de TPSGC. Nous nous attendions à ce qu'une surveillance de l'équité ait été réalisée au moyen des processus et des outils établis pour le Programme. En outre, nous nous attendions à ce que la fonction de surveillance de l'équité ait été appliquée de façon uniforme dans l'attribution des contrats du projet du CNPSL.

Les exigences des politiques et des processus de surveillance de l'équité sont claires et suivies de façon uniforme lorsqu'une surveillance de l'équité est jugée nécessaire

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

22. Nous avons constaté que des critères d'application de la Politique et des processus connexes ont été élaborés et communiqués dans l'ensemble du Ministère, et séparément au personnel de la DGA par l'intermédiaire du *Guide des approvisionnements*. La page portant sur la surveillance de l'équité du site intranet du Ministère contient des liens menant à la Politique et à divers outils et guides à utiliser pour appliquer les exigences du Programme.
23. En outre, notre évaluation des contrats pour lesquels des surveillants de l'équité ont été embauchés permet de déterminer que le recours à ces derniers était conforme aux exigences. Par exemple, tous les dossiers examinés où l'on avait eu recours à des surveillants de l'équité contenaient des documents au dossier (cinq dossiers sur cinq) qui démontraient que :
- les processus et les formulaires approuvés pour les évaluations de la surveillance de l'équité avaient été utilisés;
 - la portée et la méthode employées lors des activités de surveillance de l'équité étaient incluses dans tous les rapports;
 - les rapports finaux des surveillants de l'équité et les attestations signées indiquant qu'aucune lacune en matière d'équité n'avait été observée ou ne demeurait non corrigée avaient été reçus.

Tous les documents et toutes les communications se rapportant aux activités de surveillance de l'équité ont été consignés au dossier, soit auprès de l'équipe de la Surveillance de l'équité et gestion des conflits d'ordre commercial au sein de l'administration centrale de TPSGC, soit auprès de la Direction des approvisionnements de la région du Québec.

24. Par conséquent, nous avons conclu que la Direction des approvisionnements de la région du Québec et l'équipe de la Surveillance de l'équité et gestion des conflits d'ordre commercial au sein de l'administration centrale de TPSGC avaient appliqué efficacement la Politique et les processus aux contrats pour lesquels des surveillants de l'équité avaient été embauchés.

Les exigences de la Politique et des processus n'indiquaient pas de façon suffisamment claire les cas où une surveillance de l'équité n'était pas jugée nécessaire

25. Notre évaluation interne des exigences en vertu de la Politique ainsi que les entrevues menées auprès du personnel de la DGA et de la Surveillance de l'équité et gestion des conflits d'ordre commercial suggère que le libellé de la Politique pourrait être amélioré, car il n'était pas toujours évident de savoir à quel moment une évaluation de la surveillance de l'équité était requise.
26. Plus précisément, la Politique exige actuellement « *une évaluation obligatoire de la surveillance de l'équité soit réalisée... [pour les] activités ministérielles devant être*

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

approuvées par le ministre ou le Conseil du Trésor », sans préciser si l'exigence s'applique de la même manière à tous les contrats dans les cas où l'approbation est demandée pour plusieurs contrats à la fois ou à tous les contrats liés à un projet lorsque l'approbation est demandée pour ce projet.

27. Notre examen de cinq dossiers contractuels où l'on n'avait pas eu recours à des surveillants de l'équité comprenait trois contrats qui avaient été attribués selon un processus concurrentiel, un contrat à fournisseur unique et une commande subséquente à une offre à commandes. Étant donné que la surveillance de l'équité vise à fournir une évaluation des processus concurrentiels de passation de contrats, notre évaluation était principalement axée sur les trois (3) contrats attribués selon un processus concurrentiel. Le contrat à fournisseur unique et la commande subséquente à une offre à commandes ont été évalués pour déterminer si ces approches en matière d'approvisionnement semblaient raisonnables et étaient étayées de façon appropriée par les documents consignés aux dossiers contractuels. Nous avons constaté que ceci était le cas pour les deux contrats.
28. Nous avons noté que la Politique et les processus connexes exigent, lorsqu'on décide d'embaucher un surveillant de l'équité, de consigner la justification de cette décision dans un formulaire d'évaluation et de recommandation de la surveillance de l'équité (PWGSC-TPSGC 587) approuvé. Toutefois, lorsqu'on décide de ne pas embaucher un surveillant de l'équité, il n'existe pas d'exigence précise concernant la justification de cette décision. Plus précisément, les formulaires d'évaluation étaient utilisés lorsqu'une surveillance de l'équité était jugée nécessaire à l'avance, plutôt que pour évaluer si l'on devrait ou non avoir recours à un surveillant de l'équité. Dans les trois cas examinés, la décision de ne pas embaucher un surveillant de l'équité a été consignée dans des notes manuscrites aux dossiers contractuels.
29. En outre, bien que la Politique et les processus connexes exigent que la décision d'embaucher un surveillant de l'équité soit approuvée par un sous-ministre adjoint, ils ne précisent pas à quel niveau la décision de ne pas embaucher un surveillant de l'équité doit être approuvée. Dans les trois cas examinés, la décision de ne pas embaucher un surveillant de l'équité a été approuvée verbalement par la Direction des approvisionnements de la région du Québec, au bureau de Québec, lors de discussions avec les agents de négociation des contrats. Les contrats pour lesquels la Direction des approvisionnements de la région du Québec a décidé de renoncer à l'embauche de surveillants de l'équité se rapportaient à des valeurs en dollars respectant les limites des pouvoirs délégués du chef des approvisionnements et étaient perçus comme présentant un niveau de risque inférieur.
30. Le recours à des surveillants de l'équité par la Direction des approvisionnements de la région du Québec dans le cadre de l'attribution des contrats pour le projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs a été réalisé de façon uniforme et conformément à la Politique et aux directives connexes relatives à la surveillance de

l'équité. Étant donné que TPSGC est responsable du programme de surveillance de l'équité, les observations se rapportant aux directives lorsqu'aucun surveillant de l'équité n'est embauché ont été communiquées à la direction du Ministère.

GESTION DES RISQUES

31. Des processus de gestion des risques sont appliqués aux activités d'approvisionnement afin de vérifier le niveau de risque auquel s'expose le gouvernement du Canada lorsqu'il conclut des contrats et afin d'élaborer des stratégies d'atténuation des risques visant à réduire les risques liés à l'approvisionnement. En gérant les risques liés à l'approvisionnement, les Ministères cherchent à réduire les risques que les approvisionnements ne répondent pas aux objectifs.
32. À titre d'autorité contractante pour les contrats attribués à la phase initiale du projet, TPSGC était responsable des activités de gestion des risques liés à l'approvisionnement. La DGA a établi des processus officiels et proactifs pour la gestion continue des risques dans les activités de passation de contrats. Ces processus visent à assurer que les exigences des chargés de projet sont respectées et que les activités de passation de contrats de TPSGC sont menées avec intégrité grâce à une gestion efficace des risques liés à l'approvisionnement.
33. Par conséquent, nous nous attendions à ce que les évaluations des risques liés à l'approvisionnement pour les contrats du projet du CNPSL soient menées conformément au Cadre stratégique de gestion du risque du Conseil du Trésor, au Cadre d'évaluation des risques du Programme des approvisionnements et au *Guide des approvisionnements de TPSGC*. En outre, nous nous attendions à ce que les risques liés au processus de passation de contrats soient cernés et évalués et à ce que des mesures d'atténuation soient identifiées en conséquence. Enfin, nous nous attendions à ce que les risques cernés fassent l'objet d'une surveillance pendant toute la durée des contrats et à ce que les mesures d'atténuation soient mises à jour au besoin.

Les évaluations liées aux risques et à la complexité des approvisionnements ont été incluses dans les dossiers contractuels

34. Tous les dossiers contractuels que nous avons examinés avaient cerné et évalué les risques conformément aux exigences établies dans le Guide des approvisionnements de TPSGC en vue de la gestion des risques liés à l'approvisionnement (dix dossiers sur dix). L'outil d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement conçu par la DGA de TPSGC, a été utilisé pour évaluer les risques. Chaque dossier indiquait le niveau de complexité des risques ainsi que des cotes de risques identifiés de manière appropriée, conformément aux exigences du *Guide des approvisionnements de TPSGC*. De plus, l'évaluation des risques liés à l'approvisionnement complétée faisait

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

partie des documents d’approbation dans chaque dossier contractuel que nous avons examiné, selon les exigences. La vérification a aussi constaté que la majorité des dossiers évalués (9 dossiers sur 10) contenaient des réponses aux risques et des preuves d’application de réponses aux risques, le cas échéant (des exceptions sont indiquées aux paragraphes 37 à 39).

35. En outre, nous avons constaté que des stratégies d’atténuation des risques identifiés par l’outil d’évaluation des risques liés à l’approvisionnement avaient été appliquées par la Direction des approvisionnements de la région du Québec, selon les besoins. Dans les cas où des changements étaient survenus ou des modifications avaient été requises après l’achèvement de l’évaluation des risques liés à l’approvisionnement initial, une évaluation actualisée figurait dans le dossier contractuel, selon les exigences.
36. De plus, nous avons constaté que tous les dossiers (10 dossiers sur 10) avaient été soumis à une vérification en vertu des dispositions du Cadre d’intégrité de TPSGC, y compris le dossier contractuel incomplet. Bien qu’il ne fasse techniquement pas partie des processus de gestion des risques de la DGA, le Cadre d’intégrité de TPSGC fournit une mesure d’atténuation des risques associés à la passation de contrats avec des fournisseurs qui ne respectent pas les lois applicables.

Des lacunes ont été constatées à l’égard des exigences relatives à l’évaluation et la documentation des risques résiduels

37. Bien que nous ayons constaté que les exigences de gestion des risques liés à l’approvisionnement avaient généralement été respectées dans tous les dossiers contractuels que nous avons examinés, nous avons noté la présence de lacunes à l’égard de l’évaluation des risques résiduels. Les exigences du *Guide des approvisionnements* indiquent que les risques liés à l’approvisionnement devraient être réévalués après l’application de mesures de réponse aux risques et les risques résiduels devraient faire l’objet de discussions dans le document d’approbation de l’approvisionnement (section 3.1.10). Bien que nous ayons constaté que les documents d’approbation dans les dossiers contractuels contenaient des descriptions des événements à risque et des mesures d’atténuation des risques, la réévaluation requise et le résumé des risques résiduels n’y figuraient pas.
38. En outre, nous avons relevé un dossier contractuel qui ne contenait pas de réponse aux risques consignée, alors que cela est exigé par l’outil d’évaluation des risques liés à l’approvisionnement. En effet, l’outil d’évaluation des risques liés à l’approvisionnement exige qu’une réponse aux risques soit établie pour les risques liés à l’approvisionnement qui dépassent une cote de risque donnée. Dans un dossier en particulier, le risque en question avait été cerné et évalué comme il se doit, mais l’activité de réponse au risque ne figurait pas dans le dossier contractuel, alors que sa cote de risque exigeait pourtant une réponse au risque. Nous avons toutefois noté que

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

le dossier était, autrement, généralement conforme aux exigences de gestion des risques.

39. Bien que nous ayons identifié les lacunes susmentionnées, nous avons constaté que dans le cadre des contrats attribués durant la phase initiale du projet du CNPSL, la gestion des risques avait, en règle générale, été assurée conformément aux exigences. En outre, la gestion des risques de ces contrats était propice à l'acquittement du rôle double de TPSGC, soit de répondre aux exigences de passation de contrats de ses clients et d'assurer une saine gestion de l'approvisionnement au nom de la population canadienne.

CONTRÔLE ET SURVEILLANCE

40. À titre de responsable des approvisionnements du gouvernement du Canada, TPSGC joue un rôle de leadership en matière d'approvisionnement fédéral et doit assurer la gestion du processus de passation de contrats au nom des Ministères et organismes fédéraux qui achètent des biens et des services au-delà de la limite de leurs pouvoirs délégués. TPSGC joue également un rôle primordial en veillant à ce que les Ministères et organismes fédéraux soient en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités en tant que chargé de projet. À ce titre, TPSGC devrait assurer le contrôle et la surveillance du rôle de chargé de projet dans le cadre du processus d'approvisionnement. Le contrôle et la surveillance permettent d'aider le client à satisfaire à ses exigences en matière de lois, de politiques et de programmes, et vise à assurer une saine gestion des activités d'approvisionnement.
41. TPSGC, à titre d'autorité contractante de ces contrats, était responsable du contrôle et de la surveillance des contrats de manière à assurer le respect des exigences de Transports Canada, d'Infrastructure Canada et de la société PJCCI dans le cadre du projet, ainsi que l'harmonisation des activités de passation de contrats avec les priorités du gouvernement du Canada. Cette responsabilité s'applique aux 45 contrats attribués durant la phase initiale du projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs.
42. Nous nous attendions donc à ce que le rôle de TPSGC à titre d'autorité contractante du projet du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs soit clairement défini et documenté de manière à permettre une surveillance et un contrôle adéquats de l'attribution et de l'administration de contrats, afin que le chargé de projet et l'entrepreneur soient en mesure de respecter les politiques et les règlements pertinents. Nous nous attendions aussi à ce que TPSGC exerce son rôle à titre d'autorité contractante conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices ministérielles, et aux protocoles d'entente relatifs au projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs.

Le rôle de TPSGC a été clairement défini et documenté de façon appropriée et il comprenait des rôles appropriés en ce qui concerne le contrôle et la surveillance de l'attribution et de l'administration de contrats

43. Le *Guide des approvisionnements de TPSGC* fournit une description générique des rôles et des responsabilités de TPSGC et de ses clients quant à l'acquisition de biens et de services. Il offre également la possibilité de séparer autrement les rôles et les responsabilités, à l'aide d'une entente écrite, afin de permettre de conclure des arrangements en matière d'approvisionnement plus spécifiques en vue de mieux refléter les exigences d'un contrat donné.
44. Durant la phase initiale du projet, les responsabilités de l'autorité contractante ont été assumées par la Direction des approvisionnements de la région du Québec. À ce titre, la région du Québec était responsable des contrats liés aux services d'arpentage, aux évaluations immobilières, aux services consultatifs pour la gestion du projet, aux services de conseils techniques et aux services environnementaux. À l'appui de son rôle, la Direction des approvisionnements de la région du Québec a élaboré des protocoles d'entente établissant et précisant les rôles et les responsabilités de TPSGC et des divers chargés de projet dès le début du projet. Même s'ils ne sont pas compris dans la portée de notre vérification, nous avons remarqué que ces protocoles d'entente avaient ensuite été communiqués au personnel de la DGA à l'administration centrale de TPSGC et qu'ils constituent le fondement des protocoles d'entente nationaux conclus avec Infrastructure Canada dans le cadre du contrat principal du pont.
45. Nous avons examiné les rôles et les responsabilités de l'autorité contractante et des chargés de projet tel que décrits dans les protocoles d'entente afin de nous assurer qu'ils étaient conformes à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor ainsi qu'aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices de TPSGC. Nous avons conclu que ceci était bien le cas.
46. Nous avons établi que les rôles et les responsabilités de la Direction des approvisionnements de la région du Québec et de l'administration centrale de TPSGC étaient clairement établis et qu'ils permettaient d'assurer une surveillance efficace et efficiente des contrats attribués. La documentation fournie a révélé la coordination et la séparation des responsabilités entre le personnel régional et la direction du projet du CNPSL au sein de l'administration centrale de TPSGC. Comme il est indiqué ci-dessus, les responsabilités de l'autorité contractante lors de la phase initiale du projet ont été assumées par la Direction des approvisionnements de la région du Québec, appuyée au besoin par l'administration centrale. Les deux groupes ont donc travaillé de façon plus ou moins indépendante selon le mandat et les responsabilités de chacun et ont fait appel à leurs services au besoin, conformément aux processus d'approvisionnement établis. Par exemple, les dossiers de passation de contrats contenaient des communications écrites qui démontraient que les employés de la Direction des approvisionnements de la région du Québec avaient retenu les services

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

de l'administration centrale de TPSGC pour mener des évaluations des risques améliorées, des examens des services juridiques et des évaluations des coûts des contrats.

47. Nous avons donc conclu que le rôle de TPSGC était correctement documenté, que la séparation des rôles et des responsabilités entre la Direction des approvisionnements de la région du Québec et l'administration centrale de TPSGC était suffisamment claire et que les descriptions des rôles et des responsabilités prévoyaient une surveillance et un contrôle adéquats de l'attribution et de l'administration des contrats. Nous avons également conclu que les rôles et les responsabilités définis permettaient d'assurer une surveillance et un contrôle efficaces et efficients des contrats.

TPSGC s'est acquitté de son rôle d'autorité contractante conformément aux exigences établies et aux protocoles d'entente conclus avec les chargés de projet

48. Notre examen des dossiers contractuels de la Direction des approvisionnements de la région du Québec consistait notamment à déterminer si TPSGC s'était acquitté de son rôle d'autorité contractante conformément aux exigences décrites ci-dessus relatives au contrôle et à la surveillance des contrats attribués durant la phase initiale du projet.
49. Tous les dossiers contractuels que nous avons examinés respectaient les exigences du *Guide des approvisionnements de TPSGC* et des divers protocoles d'entente conclus avec les chargés de projet dans le cadre du projet du CNPSL (Infrastructure Canada, Transports Canada et PJCCI) en ce qui a trait au contrôle et à la surveillance assurés par l'autorité contractante. Les dossiers contractuels pertinents de la Direction des approvisionnements de la région du Québec contiennent tous des registres de communications et d'activités démontrant le contrôle et la surveillance de l'attribution et de l'administration des contrats. Par exemple, tous les dossiers comprenaient des éléments de preuve démontrant que TPSGC avait consulté les chargés de projet durant l'élaboration des documents d'appel d'offres afin de respecter les spécifications techniques de l'invitation à soumissionner. D'autres éléments de preuve confirmaient que TPSGC avait coordonné l'évaluation des soumissions au nom des chargés de projet et qu'il avait consigné les décisions consensuelles prises à l'égard des soumissions retenues.
50. De plus, les dossiers contractuels comprenaient des communications démontrant l'engagement de la Direction des approvisionnements de la région du Québec auprès des chargés de projet pour la surveillance continue de l'administration des contrats. Cela comprenait la surveillance du progrès dans le cadre de l'exécution du projet en consultation avec le client avant que TPSGC recommande le paiement des factures de l'entrepreneur, ainsi que la prestation de conseils et de soutien en ce qui concerne les modifications aux contrats, au besoin.

51. Notre évaluation des documents contractuels de la Direction des approvisionnements de la région du Québec et d'autres documents pertinents a révélé que la région du Québec s'était bien acquittée de ses responsabilités en matière de contrôle et de surveillance des contrats attribués durant la phase initiale du projet, conformément aux exigences établies.

CONCLUSION

52. TPSGC a un rôle double d'acquiescer des biens et des services au nom de ses clients tout en assurant une saine gestion des fonds publics au nom de la population canadienne. Pour déterminer si TPSGC avait assumé ce rôle double avec succès, nous avons examiné si les risques liés au rôle du Ministère dans le processus de passation de contrats de la phase initiale du projet du CNPSL étaient gérés au moyen de processus de gouvernance et de gestion des risques.

53. Nous avons constaté que TPSGC a géré les risques liés à son rôle de passation de contrats pour la phase initiale du projet du CNPSL au moyen de processus de gouvernance et de gestion des risques.

54. Le Ministère a eu recours à la surveillance de l'équité de façon appropriée en conformité avec les exigences de la Politique. Nous avons constaté que la Direction des approvisionnements de la région du Québec avait suivi les critères établis et les processus applicables lorsque la surveillance de l'équité était considérée comme justifiée. Pour chacun des cinq contrats évalués dans le cadre desquels on a fait appel à des surveillants de l'équité, nous avons constaté que la documentation adéquate avait été complétée et approuvée selon les politiques sur la surveillance de l'équité.

55. En outre, dans le cadre des contrats attribués durant la phase initiale du projet principal du CNPSL et le projet connexe à l'Île des Sœurs, la gestion des risques avait, en règle générale, été assurée conformément aux exigences. Dans les dossiers contractuels examinés, le niveau et la complexité des risques étaient ciblés et examinés et les documents d'approbation de l'approvisionnement comprenaient des discussions sur les risques, conformément aux dispositions relatives à la gestion des risques qui figurent dans le *Guide des approvisionnements de TPSGC*. Les réponses aux risques étaient également indiquées dans la majorité de ces dossiers et ceux-ci comprenaient des éléments de preuve démontrant la mise en œuvre des réponses aux risques, le cas échéant. Nous avons constaté certaines lacunes dans les exigences concernant l'évaluation des risques résiduels du *Guide des approvisionnements*, ainsi que l'absence d'une réponse aux risques dans l'un des dossiers contractuels que nous avons examinés. Cependant, nous avons conclu que ces lacunes n'avaient pas de répercussions sur l'efficacité globale de la gestion des risques liés à l'approvisionnement pour les contrats.

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

56. Nous avons constaté que TPSGC avait correctement exercé son rôle à titre d'autorité contractante en menant les activités de contrôle et de surveillance relatives à l'attribution et à l'administration des contrats. Les rôles et les responsabilités de TPSGC ont été consignés dans les protocoles d'entente conclus avec les divers chargés de projet des contrats (Infrastructure Canada, Transports Canada et PJCCI). Notre examen des contrats a révélé que TPSGC avait agi conformément aux protocoles d'entente qu'il a conclus avec les divers chargés de projet et aux exigences du *Guide des approvisionnements* en ce qui concerne le contrôle et la surveillance de l'attribution et de l'administration continue des contrats. On a constaté que les dossiers contractuels de la Direction des approvisionnements de la région du Québec contenaient des éléments de preuve démontrant que TPSGC : avait collaboré avec les chargés de projet lors de l'élaboration des documents d'appel d'offres pour les soumissions; avait coordonné l'évaluation des soumissions en collaboration avec les chargés de projet et avait consigné les décisions consensuelles prises à l'égard des soumissions retenues; avait collaboré avec le chargé de projet en vue d'administrer les contrats.
57. Notre vérification a aussi identifié des lacunes dans la *Politique sur la surveillance de l'équité* et les instruments s'y rapportant. Plus spécifiquement, nous avons constaté que la Politique n'était pas suffisamment claire dans sa portée liée aux évaluations obligatoires et n'avait pas fourni des directives suffisantes sur les processus et les approbations requis quand des surveillants de l'équité ne sont pas engagés. Puisque TPSGC est responsable du programme de surveillance de l'équité, ces observations ont été communiquées à la direction du Ministère.

RÉPONSE DE LA GESTION

La région du Québec accepte les conclusions de l'audit. Nous allons continuer à travailler avec les programmes de TPSGC pour mettre en œuvre les changements nécessaires par rapport à l'évaluation des risques résiduels du *Guide des approvisionnements* et de la politique ministérielle sur la surveillance de l'équité.

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Autorité

Cette mission figurait dans le *Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques pour 2014-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* (TPSGC).

Objectif

Déterminer si les risques liés au rôle de TPSGC dans le cadre du processus d'approvisionnement pour l'étape initiale du projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent (CNPSL) sont gérés au moyen de processus de gouvernance et de gestion des risques.

Étendue et méthode

La présente vérification portait sur les contrats attribués par TPSGC entre mars 2012 et le 21 juillet 2014, pour le compte de Transports Canada, d'Infrastructure Canada et de la société PJCCI, qui agissaient à titre de chargés de projet dans le cadre des divers volets du grand projet du CNPSL. Ces contrats visaient à satisfaire aux exigences préparatoires requises pour la réalisation du projet du CNPSL, tel que des services de consultation pour l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du projet; des services de génie pour l'établissement des plans et des devis préliminaires du nouveau pont; des évaluations environnementales des répercussions prévues sur le sol, l'air et l'eau environnants; ainsi que la conception et la construction d'un pont-jeté temporaire reliant Montréal à l'Île des Sœurs.

Avant le début de la vérification, le Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC et la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Infrastructure Canada se sont rencontrés pour assurer l'adoption d'une approche coordonnée afin de respecter les exigences en matière de vérification auxquelles les deux Ministères s'étaient engagés à se conformer. Lors de ces rencontres, il a été établi que dans le cadre de la vérification, Infrastructure Canada évaluerait l'ensemble du projet ainsi que la gestion du contrat principal pour le projet du CNPSL. TPSGC se chargerait plutôt d'évaluer les processus d'approvisionnement utilisés lors de la réalisation des travaux préparatoires dans le cadre de l'étape initiale du projet.

La portée de la vérification comprenait le rôle de TPSGC à titre d'autorité contractante pour les contrats attribués par la Direction des approvisionnements de la région du Québec de TPSGC au cours de l'étape initiale du projet du CNPSL et pour le projet connexe entrepris à l'Île des Sœurs appuyant le projet principal. L'étape initiale comprenait plus de 45 contrats, d'une valeur approximative de 93 millions de dollars, pour la conception, la consultation et d'autres travaux préparatoires, jusqu'à la publication de la demande de propositions le 21 juillet 2014. La portée de la vérification a

**2014-709 Vérification de la phase initiale du
Projet du corridor du nouveau pont pour le Saint-Laurent
Rapport final**

été établie en fonction des obligations et des fonctions de TPSGC à titre d'autorité contractante pour le projet du CNPSL, ainsi que de son rôle, tel qu'il est décrit dans les documents d'approbation et les protocoles d'entente liés au projet du CNPSL.

Afin d'examiner les contrôles régionaux, nous avons sélectionné de manière discrétionnaire 10 contrats parmi les 45 contrats liés à la phase initiale du projet du CNPSL et le projet connexe entrepris à l'Île des Sœurs (en fonction de la valeur des contrats au moment de leur attribution, selon les renseignements au 21 juillet 2014 fournis par la DGA de TPSGC et la Direction des approvisionnements de la région du Québec). Ces 10 contrats représentaient environ 91 millions de dollars des 93 millions de dollars (98 %) en contrats attribués, pour lesquels TPSGC était l'autorité contractante. Les dossiers ont été évalués afin de déterminer si TPSGC avait évalué les risques de façon uniforme dans le cadre du processus d'approvisionnement et si une surveillance et un contrôle adéquats avaient été exercés à l'égard des contrats sélectionnés. Dans le cadre du volet de la surveillance de l'équité, nous avons sélectionné de manière discrétionnaire et passé en revue cinq contrats pour lesquels un surveillant de l'équité avait été embauché et cinq contrats pour lesquels aucun surveillant n'avait été embauché, afin d'examiner la validité de l'évaluation et des critères utilisés pour déterminer s'il fallait ou non embaucher un surveillant de l'équité et de vérifier si le tout avait été fait de façon uniforme. À la fin de l'étape d'examen, on a demandé à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification de valider les constatations.

Cette vérification a été effectuée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

En nous fondant sur l'analyse des renseignements et sur les éléments de preuve recueillis, nous avons formulé des constatations et des conclusions, lesquelles ont été validées auprès des représentants régionaux appropriés. L'ébauche du rapport du directeur a ensuite été rédigée, puis soumise au directeur régional des approvisionnements aux fins d'examen et de validation. Les commentaires sur cette ébauche du rapport du directeur seront utilisés pour rédiger l'ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, qui sera transmis au directeur général régional aux fins d'approbation, puis présenté au Comité de vérification et d'évaluation afin qu'il recommande son approbation au sous-ministre.

Critères

Les critères utilisés pour évaluer la surveillance et le contrôle, la gestion des risques et le recours à un surveillant de l'équité étaient fondés sur le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor et les politiques ministérielles et lignes directrices, le cas échéant.

Les critères utilisés sont les suivants :

1. Surveillance de l'équité

Des surveillants de l'équité ont été embauchés pour les contrats associés au projet du CNPSL conformément à la *Politique sur la surveillance de l'équité* de TPSGC, au *Guide des approvisionnements de TPSGC* et aux lignes directrices relatives à la surveillance de l'équité de TPSGC, comme le démontre ce qui suit :

- 1.1 Des critères ont été établis afin de déterminer quand il est nécessaire de faire recours à la surveillance de l'équité.
- 1.2 La fonction de surveillance de l'équité est utilisée de façon uniforme dans les contrats associés au projet du CNPSL.

2. Gestion des risques

Une approche officielle et proactive pour ce qui est de la gestion continue des risques liés au processus d'approvisionnement est en place, comme le démontre ce qui suit :

- 2.1 Des évaluations des risques liés à l'approvisionnement pour les contrats du projet du CNPSL sont effectuées conformément au Cadre stratégique de gestion du risque du Conseil du Trésor, au Cadre d'évaluation des risques du Programme des approvisionnements et au *Guide des approvisionnements de TPSGC*.
- 2.2 Les risques liés au processus de passation de contrats ont été ciblés et évalués, et des mesures d'atténuation ont été indiquées en conséquence. Les risques sont surveillés pendant la durée des contrats et les mesures d'atténuation sont mises à jour, au besoin.

3. Surveillance et contrôle

Une surveillance et un contrôle adéquats sont appliqués à l'administration et à l'attribution des contrats par la DGA de TPSGC, à titre d'autorité contractante des contrats du projet du CNPSL et comme il était décrit dans les protocoles d'entente liés à la construction du CNPSL et tel que le démontre ce qui suit :

- 3.1 Le rôle de l'autorité contractante est consigné et comprend la surveillance et le contrôle adéquats de l'administration et de l'attribution des contrats afin d'assurer la conformité avec les politiques et règlements applicables.
- 3.2 Les rôles et les responsabilités de l'autorité contractante et du chargé de projet sont conformes à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor ainsi qu'aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices applicables du Ministère, et sont exécutés en conformité avec ces documents et avec les protocoles d'entente liés à la construction du CNPSL.
- 3.3 Les rôles de la région du Québec et de la direction du projet du CNPSL au sein de l'administration centrale sont clairement définis afin d'assurer l'efficacité et l'efficience du contrôle des contrats.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été essentiellement achevés le 26 janvier 2015.

Équipe de vérification

La vérification a été effectuée 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.

La vérification a été passée en revue par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.