

Respect

Excellence

Intégrité

Leadership



**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

## **2010-715 Vérification (visant l'application de procédures juricomptables spécifiques) des dépenses engagées aux termes des Contrats SNC-Lavalin O&M**

**PricewaterhouseCoopers s.r.l.**

*Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Contrat n° EN790-104291/001/ZQ*

**Le 24 janvier 2011**

**La version originale de ce rapport a été rédigée en anglais. La traduction française a été effectuée par TPSGC. En cas de divergence, la version anglaise prime.**

© PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., 2011, Canada. « PricewaterhouseCoopers » s'entend de PricewaterhouseCoopers LLP/s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario ou, selon le contexte, du réseau de PricewaterhouseCoopers International Limited ou des autres sociétés membres du réseau, chacune étant une entité distincte sur le plan juridique.



## Table des matières

<b>Introduction et contexte</b> .....	<b>i</b>
<b>Chapitre 1 – Phase 1 – Sept transactions</b> .....	<b>Onglet 1</b>
<b>Introduction et contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Étendue de la mission</b> .....	<b>4</b>
Étendue de nos travaux .....	4
Limitation de l'étendue de nos travaux.....	6
<b>Approche générale</b> .....	<b>9</b>
Procédures spécifiques appliquées .....	10
<b>Sommaire des constatations</b> .....	<b>12</b>
Éléments de coût.....	12
Évaluation des éléments probants et du caractère raisonnable .....	13
Critères d'évaluation des éléments de coût .....	13
Éléments probants .....	16
Caractère raisonnable.....	19
Annexe 1-A – Restrictions et réserves	
Annexe 1-B – Lettre de SNC datée du 7 septembre 2010	
<b>Chapitre 2 – Phase 1 – Constatations et recommandations</b> .....	<b>Onglet 2</b>
<b>Introduction et contexte</b> .....	<b>28</b>
<b>Constatations</b> .....	<b>28</b>
Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR).....	28
Vérification des coûts financiers .....	29
Pièces justificatives.....	30
Administration des contrats .....	31

<b>Recommandations .....</b>	<b>32</b>
Rapport du BAPGR .....	32
Vérification des coûts financiers .....	32
Pièces justificatives.....	32
Autres recommandations.....	33

**Annexe 2 – A – Restrictions et réserves**

# 1 Introduction et contexte

1. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (« TPSGC »), en tant que gardien d'environ 320 immeubles fédéraux (les « Immeubles »), a fait l'objet d'un article publié dans les médias le 10 mars 2010 et qui remettait en question le caractère raisonnable de sept (7) transactions financières.
2. Les médias ont obtenu l'information sur les sept (7) transactions dans le cadre d'une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.
3. TPSGC nous a informés que le 22 novembre 2004, il a attribué huit (8) contrats à l'entreprise SNC-Lavalin O&M inc. (« SNC O&M ») pour la maintenance et l'entretien des Immeubles (les « Contrats SNC »). Les transactions décrites dans l'article visaient des paiements effectués par TPSGC à SNC O&M relativement aux sept (7) transactions (les « Transactions »).
4. En réponse à l'article publié par les médias au sujet des Transactions, M<sup>me</sup> Rona Ambrose, ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a ordonné qu'un examen de ces Transactions soit réalisé, ainsi qu'un examen plus approfondi des Contrats SNC, afin de déterminer si les frais facturés semblent raisonnables et appuyés d'éléments probants, et si des éléments prouvent l'existence de problèmes systémiques.
5. Le 22 avril 2010, par l'entremise d'un processus d'appel d'offres concurrentiel, TPSGC a attribué à la firme PricewaterhouseCoopers s.r.l. (PwC) le contrat n° EN790-104291/001/ZQ (le « Contrat ») pour la prestation de services de vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques en vue d'aider le Bureau de la vérification et de l'évaluation (le « BVE » ou l'« Autorité de projet ») de TPSGC dans le cadre d'une vérification indépendante, en plusieurs phases, des dépenses engagées par SNC O&M au nom de TPSGC, à titre de gardien et de locataire, et aussi au nom d'autres ministères, à titre de locataires. La phase 1 du Contrat, qui fait l'objet du présent rapport (le « Rapport »), consiste à réaliser des procédures de vérification juricomptable spécifiques relativement aux Transactions et à formuler une opinion quant au caractère raisonnable et aux éléments probants des dépenses examinées.
6. Tous les autres travaux que TPSGC nous a demandé d'exécuter selon le Contrat (et les modifications subséquentes qui y ont été apportées) feront l'objet d'un rapport distinct lorsqu'ils seront complétés.

7. Le présent rapport a pour objet :

- de présenter les résultats de nos travaux à l'égard des Transactions, notamment les conclusions dégagées relativement au caractère raisonnable et aux éléments probants des Transactions (chapitre 1);
- de présenter les constatations et les recommandations ayant découlé de notre examen des Transactions (chapitre 2).

8. Nos restrictions et nos réserves, qui doivent être lues de concert avec ce Rapport, sont présentées aux Annexe 1-A et Annexe 2-A.



## **Chapitre 1 – Phase 1 – Sept transactions**

*Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*  
*Contrat n° EN790-104291/001/ZQ*

**Le 24 janvier 2011**

## Introduction et contexte

1.1 Tel qu'il a été précédemment décrit aux paragraphes 1 à 8 de la section Introduction et contexte de ce Rapport, TPSGC a attribué à PwC un Contrat relatif à la réalisation d'une vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques.

1.2 La phase 1 du Contrat a consisté à :

- i. mettre en œuvre des procédures de vérification juricomptable spécifiques concernant les Transactions;
- ii. exprimer une opinion relative au caractère raisonnable et aux éléments probants des dépenses examinées.

1.3 Les Transactions et les coûts connexes, tels qu'ils ont été publiés par les médias, sont décrits ci-dessous :

<u>Transaction</u>	<u>Description</u>	<u>Montant</u>	<u>Détails supplémentaires</u>
1	Achat de deux (2) plantes et de deux pots	1 948,72 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achat de deux plantes tropicales :<ul style="list-style-type: none"><li>• cycade du Japon, environ 1 mètre de haut;</li><li>• yucca géant, environ 2 mètres de haut.</li></ul></li><li>• Achat de deux pots avec système et rampe d'irrigation.</li><li>• Certificat d'inspection et livraison.</li><li>• Coûts d'entretien pour une période de neuf mois.</li></ul>
2	Installation de trois (3) stores	1 414,95 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fourniture et installation de trois stores Altex Sheerweave 4400 3 %, avec système de contrôle à chaîne.</li><li>• Dimensions des stores :<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 stores : 24,75 po de largeur par 108 po de hauteur;</li><li>• 1 store : 61.25 po de largeur par 86 po de hauteur.</li></ul></li><li>• Enlèvement des anciens stores.</li></ul>
3	Installation d'une (1) sonnette de porte	1 000,41 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fourniture d'une sonnette de porte, d'un transformateur et d'un carillon.</li><li>• Installation, après les heures normales de travail, du matériel et des circuits connexes.</li><li>• Nettoyage du lieu des travaux.</li></ul>

2010-715 Vérification (visant l'application de procédures juricomptables spécifiques)  
des dépenses engagées aux termes des Contrats SNC-Lavalin O&M

TPSGC – Contrat n° EN790-104291/001/ZQ  
Chapitre 1 – Phase 1 Sept transactions

---

4	Enlèvement d'une (1) enseigne de sortie	256,22 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Services d'électricité pour débrancher l'enseigne de sortie.</li><li>• Enlèvement du câblage et de l'enseigne de sortie.</li><li>• Réparation du plafond.</li><li>• Nettoyage du lieu des travaux.</li></ul>
5	Installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer	5 266,80 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achat de matériel, y compris six luminaires cylindriques à encastrer, un gradateur et les câbles.</li><li>• Installation, après les heures normales de travail, du matériel et des circuits connexes.</li><li>• Nettoyage du lieu des travaux.</li></ul>
6	Enlèvement d'un (1) interrupteur de lampe	1 000,41 \$	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enlèvement de l'interrupteur de lampe sur un mur.</li><li>• Rebranchement des lumières à la boîte de connexion située à une distance d'environ 15 pieds.</li></ul>
7	Services de nettoyage supplémentaires des bureaux du ministre et du sous-ministre	18 650,87 \$	Services de nettoyage supplémentaires, durant une période de six mois, aux étages 17A1 et 18A1 de Place du Portage, Phase III, au 11, rue Laurier, Gatineau (Québec) : <ul style="list-style-type: none"><li>• époussetage de toutes les surfaces (tables, bureaux, cloisons des cubicules);</li><li>• collecte des déchets et des matières recyclables;</li><li>• nettoyage des salles de bains;</li><li>• nettoyage des moquettes à l'aspirateur.</li></ul>

- 1.4 Les médias ont obtenu les renseignements sur les Transactions dans le cadre d'une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*.
- 1.5 Les Transactions mentionnées dans l'article publié par les médias concernent les paiements effectués par TPSGC à SNC O&M relativement aux Transactions. Ces paiements sont liés aux Contrats SNC.
- 1.6 En réponse à l'article publié par les médias au sujet des Transactions, M<sup>me</sup> Rona Ambrose, ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a ordonné qu'un examen de ces Transactions et un examen plus approfondi des Contrats SNC soient réalisés, afin de déterminer si les frais facturés semblent raisonnables et appuyés d'éléments probants, et s'il existe des éléments pouvant révéler des problèmes systémiques.

- 1.7 Le présent chapitre de ce Rapport (le « chapitre 1 ») a pour objet de présenter notre opinion sur la phase 1 de notre mission. Nous rappelons que cette phase concerne le caractère raisonnable et les éléments probants des Transactions.
- 1.8 Nos restrictions et nos réserves, qui doivent être lues de concert avec le présent chapitre, sont jointes à l'Annexe 1-A.
- 1.9 Nos documents de travail, qui contiennent des détails sur nos procédures et nos analyses, appuient nos constatations et nos conclusions énoncées dans le présent chapitre (les « documents de travail »). Ces documents de travail ont été fournis séparément à l'Autorité de projet.
- 1.10 En outre, durant notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, nous avons relevé certains éléments qui ont retenu l'attention de TPSGC. La nécessité d'améliorer la documentation et de vérifier les coûts plus fréquemment en constitue un exemple. Ces constatations, de même que nos recommandations, sont énoncées dans le chapitre 2 du Rapport, intitulé Phase 1 – Constatations et recommandations.

## Étendue de la mission

1.11 Conformément aux modalités de la phase 1 du Contrat, PwC devait réaliser ce qui suit :

- i. examiner les renseignements de base fournis par TPSGC;
- ii. établir un plan de travail et les échéanciers pour approbation de TPSGC;
- iii. comprendre le processus utilisé par SNC O&M pour attribuer et surveiller les travaux;
- iv. établir des critères d'évaluation afin de déterminer adéquatement si les dépenses relatives aux Transactions sont raisonnables et appuyées d'éléments probants;
- v. évaluer les Transactions par rapport aux critères établis afin de déterminer si les dépenses sont raisonnables et appuyées d'éléments probants ou si elles ne le sont pas;
- vi. présenter à TPSGC des comptes rendus périodiques sur l'état d'avancement de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques et/ou toute constatation importante;
- vii. préparer un rapport traitant de nos constatations et de notre opinion relativement au caractère raisonnable et aux éléments probants des Transactions, et le présenter aux cadres supérieurs de TPSGC, y compris le Comité de vérification et d'évaluation (« CVE »).

1.12 Nous avons reçu l'entière coopération de TPSGC et avons obtenu de l'aide lorsque nécessaire pendant la phase 1 du Contrat.

1.13 Le présent chapitre de ce Rapport a pour objet de fournir notre opinion à TPSGC relativement au caractère raisonnable et aux éléments probants des Transactions.

1.14 Nous avons réalisé notre travail conformément aux Normes d'exercice des missions de juricomptabilité de l'Institut canadien des comptables agréés.

1.15 Les constatations énoncées dans ce chapitre du Rapport sont fondées uniquement sur les renseignements qui nous ont été fournis par TPSGC et leurs représentants, par SNC O&M et ses représentants, par les sous-traitants de SNC O&M et leurs représentants et par d'autres fournisseurs de biens et de services (voir les restrictions et les réserves à l'Annexe 1 - A).

## Étendue de nos travaux

1.16 Nous fournissons ci-dessous la liste des sources d'information dont nous nous sommes servis dans le cadre de nos travaux. Notre approche est expliquée aux paragraphes 1.29 et 1.30 du présent chapitre.

- i. Les commandes subséquentes de TPSGC portant sur d'autres formes de prestation de services (l'« Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions »), les factures de SNC O&M, le processus relatif aux projets dirigés par les locataires entre le groupe responsable de l'aménagement ministériel de TPSGC (« Aménagement ministériel ») et SNC O&M, et d'autres documents pertinents recueillis par TPSGC concernant les Transactions (voir les paragraphes 1.17 à 1.28 du présent chapitre pour la limitation de l'étendue de nos travaux);
- ii. Les factures, les estimations de coût, les bons de commande, les chèques annulés et d'autres documents pertinents aux Transactions des sous-traitants de SNC O&M (les « Sous-traitants ») recueillis par SNC O&M (voir les paragraphes 1.17 à 1.28 du présent chapitre pour la limitation de l'étendue de nos travaux);
- iii. D'autres documents à l'appui des Transactions qui ont été recueillis par les Sous-traitants (voir les paragraphes 1.17 à 1.28 du présent chapitre qui traitent de la limitation de l'étendue de nos travaux);
- iv. La correspondance portant sur les Transactions recueillie par TPSGC, SNC O&M et certains Sous-traitants;
- v. L'estimation des coûts et la correspondance de fournisseurs sans lien aux Transactions;
- vi. Le contrat relatif au portefeuille de Gatineau portant sur les services de gestion de projet (« services de GP »), les services de réalisation de projet (« services de RP ») et les services facultatifs, y compris l'énoncé des travaux (l'« EDT »), établi entre TPSGC et SNC O&M, portant une date de début des activités au 1<sup>er</sup> avril 2005, et les modifications aux contrats et les écarts autorisés, en vigueur du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 22 mars 2010 (le « Contrat PG »), tel qu'ils ont été fournis par TPSGC;
- vii. Le relevé des coûts contractuels vérifiés par les vérificateurs de SNC O&M, Deloitte & Touche s.r.l. (les « Vérificateurs »), concernant le Contrat PG pour les exercices 2005-2006 à 2009-2010;
- viii. Les rapports des vérificateurs de Services de vérification Canada (« Rapports SVC ») portant sur les vérifications de fin d'exercice 2005-2006 réalisées pour le portefeuille du Pacifique, le portefeuille du périmètre d'Ottawa et le portefeuille du Québec;
- ix. Le rapport du Bureau de l'agent principal de gestion des risques de TPSGC daté du 18 juillet 2007;

- x. Dans le cadre de notre mission, nous avons tenu des entrevues et des discussions avec des employés de la Direction générale des biens immobiliers (« DGBI ») (gardien et chargé de projet pour les Contrats SNC), de la Direction générale des approvisionnements (l'autorité contractante) et de la Direction générale des services ministériels, des politiques et des communications (les services aux locataires), de TPSGC. Des entrevues et des discussions ont aussi été tenues avec les employés de SNC O&M et les cinq (5) Sous-traitants concernés par les Transactions. À la demande de TPSGC, les noms des employés de TPSGC, de SNC O&M et des cinq (5) Sous-traitants ne seront pas mentionnés dans le présent rapport. Les noms sont indiqués dans les documents de travail que nous avons remis séparément à l'Autorité de projet.

## **Limitation de l'étendue de nos travaux**

- 1.17 Nous indiquons dans les paragraphes qui suivent certaines limitations concernant l'étendue de nos travaux ainsi que les limitations concernant l'information connexe recueillie.
- 1.18 Aux fins du présent chapitre, les termes caractère raisonnable et éléments probants sont définis ainsi :
  - i. Caractère raisonnable – l'élément de coût de la Transaction respecte tous les critères de caractère raisonnable définis au paragraphe 1.37;
  - ii. Éléments probants – l'élément de coût de la transaction respecte tous les critères d'éléments probants définis au paragraphe 1.37.
- 1.19 Nous avons examiné les documents qui nous ont été fournis et avons tenté, dans la mesure du possible, de vérifier si ceux-ci étaient complets.
- 1.20 TPSGC nous a informés que le 22 novembre 2004, il avait attribué à SNC O&M des contrats pour la maintenance et l'entretien des huit (8) portefeuilles régionaux suivants :
  - i. portefeuille de l'Atlantique;
  - ii. portefeuille du Québec;
  - iii. portefeuille de l'Ontario;
  - iv. portefeuille de Gatineau;
  - v. portefeuille du centre-ville d'Ottawa;
  - vi. portefeuille du périmètre d'Ottawa;
  - vii. portefeuille de l'Ouest;
  - viii. portefeuille du Pacifique.

- 1.21 TPSGC et SNC O&M nous ont avisés que les modalités des Contrats SNC portant sur les portefeuilles susmentionnés sont de nature semblable. Étant donné que les Transactions concernaient le portefeuille de Gatineau, nous avons seulement examiné le Contrat PG dans le cadre de la phase 1 et du présent chapitre.
- 1.22 Nous avons procédé à des visites sur place relativement à six (6) des Transactions afin d'inspecter les lieux où les biens ou les services ont supposément été livrés ou rendus par les Sous-traitants. Étant donné que les travaux d'enlèvement ont été signalés comme étant achevés, nous n'avons pas pu inspecter les travaux effectués pour enlever l'enseigne de sortie (Transaction 4) ainsi que l'interrupteur de lampe (Transaction 6). TPSGC nous a montré l'endroit approximatif où se trouvaient l'enseigne et le mur qui ont été enlevés. En ce qui concerne certains travaux d'électricité, nous n'avons pas demandé d'ouvrir les murs et les dalles de plafond pour inspecter l'installation ou l'enlèvement de divers éléments, c'est-à-dire le transformateur, la conduite électrique et les installations d'énergie électrique (Transactions 3, 4, 5 et 6).
- 1.23 La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) exige qu'aucun paiement ne soit versé pour des biens ou services fournis au gouvernement du Canada à moins qu'une personne autorisée fournisse une attestation conformément à l'article 34 de la LGFP (l'« article 34 de la LGFP »). Nous nous sommes fondés sur l'attestation de TPSGC, conformément à l'article 34 de la LGFP, pour confirmer que les travaux ont été exécutés, que les biens ont été fournis et que le prix a été facturé conformément à l'Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions.
- 1.24 Aux fins du présent chapitre, nous avons examiné certains dossiers et données comptables nécessaires pour appuyer le travail lié à notre vérification visant à déterminer si les Transactions sont raisonnables et appuyées d'éléments probants.
- 1.25 Nos procédures et nos constatations énoncées aux présentes ne concernent que les Transactions qu'on nous a demandé d'examiner. Nous ne pouvons pas déterminer si ces transactions sont représentatives d'un plus grand ensemble de transactions.
- 1.26 Comme cela ne faisait pas partie de notre mission, nous n'avons pas fait la revue de contrôles internes précis de TPSGC relatifs à l'administration et aux paiements dans le cadre du Contrat PG. Nous comprenons que le BVE a entamé un examen des contrôles de surveillance de TPSGC en ce qui concerne les dépenses relatives à SNC O&M. Nous n'avons pas revu le travail qui a pu être réalisé par le BVE, cela ne faisant pas partie de notre mission.
- 1.27 Conformément à la portée de notre mission, les éléments suivants n'ont pas été vérifiés, examinés, étudiés, analysés ou évalués de quelque façon que ce soit. Par conséquent, nous ne formulerons aucune constatation concernant ce qui suit :
- i. La nécessité ou le besoin lié aux biens ou aux services fournis relativement aux Transactions;
  - ii. Le processus de demande de soumissions ou d'attribution de contrats qui a mené à l'établissement du Contrat PG avec SNC et les prolongations subséquentes;
  - iii. Les options pouvant être exercées par l'État afin de prolonger le Contrat PG;

- iv. Le rendement de SNC O&M par rapport aux indicateurs de rendement clés stipulés dans le Contrat PG concernant les Transactions;
- v. L'efficacité de l'approche AFPS de TPSGC pour le Contrat PG et les économies annuelles estimatives découlant de l'impartition, à SNC, des services de GP et de RP;
- vi. L'acquittement par SNC O&M de toutes les responsabilités en vertu du Contrat PG;
- vii. La surveillance de SNC O&M exercée par TPSGC pour veiller à ce que la prestation des services soit conforme aux modalités du Contrat PG;
- viii. Les témoignages ou les documents liés aux audiences du Comité permanent sur les opérations gouvernementales et les estimations budgétaires concernant les Transactions;
- ix. L'interprétation juridique du Contrat PG, y compris l'EDT.

1.28 Vous référer à l'Annexe 1-A ci-jointe pour les restrictions et les réserves supplémentaires concernant le présent chapitre.

## Approche générale

- 1.29 Tel qu'il a été précédemment mentionné dans ce chapitre, TPSGC a retenu les services de PwC pour la phase 1 du Contrat, afin qu'une vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques soient appliquées à l'égard des Transactions et qu'une opinion relative au caractère raisonnable et aux éléments probants des dépenses examinées soit formulée. Nous avons adopté l'approche générale suivante pour mener à bien la phase 1 de la mission :
- i. Examen des renseignements de base concernant les Transactions recueillis par TPSGC;
  - ii. Visite aux bureaux de SNC O&M pour obtenir et examiner tous les documents à l'appui des Transactions disponibles;
  - iii. Rencontre avec les Sous-traitants pour obtenir tous les détails concernant les travaux liés aux Transactions et tous les documents à l'appui disponibles;
  - iv. Réalisation d'entrevues avec les personnes qui ont participé aux Transactions et obtention de renseignements additionnels sur le processus d'autorisation, les travaux exécutés, la gestion de projet, les paiements effectués et les coûts réels engagés;
  - v. Élaboration de critères pour mesurer chaque élément de coût des Transactions en vue d'évaluer leur caractère raisonnable et les éléments probants;
  - vi. Évaluation de chaque élément de coût des Transactions à l'aide des critères d'évaluation établis;
  - vii. Présentation de mises à jour périodiques à TPSGC concernant l'évolution de la phase 1 de notre mission;
  - viii. Rédaction du présent chapitre, qui traite de nos constatations relatives au caractère raisonnable et aux éléments probants des Transactions, et présentation à TPSGC.

## Procédures spécifiques appliquées

- 1.30 Les procédures spécifiques appliquées dans le cadre de la phase 1 de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques sont décrites ci-dessous.
- i. Nous avons examiné les documents que TPSGC a recueillis et nous a fournis (voir les paragraphes 1.17 à 1.28 du présent chapitre pour la limitation de l'étendue de nos travaux).
  - ii. Nous avons assisté à une réunion préliminaire avec des représentants de SNC O&M, de la DGBI et de la Direction générale des approvisionnement de TPSGC pour déterminer les personnes-ressources clés et discuter des différentes phases de la mission.
  - iii. Des visites des lieux ont été organisées et effectuées pour inspecter les travaux exécutés dans le cadre des Transactions, à l'exception des étages 17A1 et 18A1 de la Place du Portage, Phase III, Gatineau (Québec) (« Phase III »). La Transaction relative à cet emplacement porte sur des services de nettoyage supplémentaires (Transaction 7). Étant donné que cette transaction concernait des services de nettoyage quotidien supplémentaires, nous avons déterminé qu'il n'y avait pas lieu de visiter ces étages, surtout que TPSGC nous avait remis des plans d'étage.
  - iv. Nous avons examiné la liste actuelle des fournisseurs jugés admissibles de SNC O&M pour vérifier si le nom de tous les Sous-traitants visés par les Transactions y figurait.
  - v. Nous avons demandé à SNC O&M de nous fournir les documents à l'appui des Transactions et nous les avons obtenus. Nous avons reçu un cartable de documents qui, d'après ce que nous comprenons, a été préparé par SNC O&M à l'intention du Comité permanent du Parlement sur les opérations gouvernementales et les prévisions budgétaires (voir les paragraphes 1.17 à 1.28 du présent chapitre pour la limitation de l'étendue de nos travaux).
  - vi. L'examen des documents que nous avons reçus nous a permis d'identifier les personnes de SNC O&M et de l'Aménagement ministériel de TPSGC qui ont participé à chaque transaction. Nous avons rencontré les personnes jugées pertinentes qui étaient à l'emploi de SNC O&M à ce moment-là ainsi que les employés de SNC O&M qui avaient participé à la compilation des documents à l'appui qui nous ont été fournis.
  - vii. Des entrevues ont également été effectuées avec le responsable actuel et antérieur de l'Autorité technique de TPSGC (le « Responsable technique ») chargé du Contrat PG.
  - viii. Nous avons mené des entrevues avec les Sous-traitants concernés par les Transactions pour obtenir tous les détails des travaux exécutés, y compris les estimations de coût transmises à SNC, les dates d'exécution des travaux, le processus de facturation et la ventilation des coûts. De plus, nous avons demandé à certains Sous-traitants de nous fournir des copies de leurs factures portant sur l'achat de matériel auprès de leurs fournisseurs.
  - ix. Nous avons rencontré des représentants de SNC O&M, [ \* ], pour discuter des divergences relevées entre l'information qu'ils nous ont fournie et celle que nous avons obtenue auprès des Sous-traitants.

- x. Nous avons demandé à la Direction de la sécurité ministérielle de TPSGC, et obtenu, des copies des feuilles d'accès de sécurité que les Sous-traitants auraient signées pour accéder aux immeubles du portefeuille de Gatineau, dans le but de confirmer le temps qui a été consacré à chaque Transaction, à l'exception des services de nettoyage supplémentaires (Transaction 7). Étant donné que les services de nettoyage supplémentaires sont en sus des services quotidiens actuels, l'examen des feuilles d'accès de sécurité ne dévoilerait pas d'information pertinente. Par conséquent, nous avons obtenu cette information lors des entrevues que nous avons réalisées avec le Sous-traitant responsable du nettoyage.
- xi. Lorsqu'il était nécessaire et approprié, nous avons communiqué avec différents fournisseurs et sous-traitants qui n'étaient pas visés par les Transactions, en vue d'obtenir des estimations de coût concernant des services et des biens fournis pour certaines des Transactions, aux fins de comparaison.
- xii. Nous avons effectué un suivi par téléphone et par écrit avec les Sous-traitants pour obtenir de plus amples renseignements.
- xiii. Nous avons participé à des réunions avec des représentants de la haute direction de SNC O&M, dont le président, M. Charlie Rate, et des représentants de TPSGC pour discuter des critères d'évaluation que nous avons définis, de nos constatations préliminaires et de l'information supplémentaire de SNC O&M à l'égard de certaines des Transactions.
- xiv. Nous avons participé à d'autres réunions avec des représentants de la haute direction et des employés de SNC O&M pour discuter des constatations supplémentaires que nous avons dégagées et des divergences potentielles identifiées au cours de la phase 1 de notre mission.

## Sommaire des constatations

1.31 Vous trouverez ci-dessous un résumé de nos principales constatations concernant la phase 1 de notre mission. Afin d'évaluer le caractère raisonnable et les éléments probants des Transactions, il était nécessaire d'évaluer les éléments de coût des factures que SNC O&M a émises à TPSGC. Nous avons remarqué qu'en ce qui concerne la prestation de services de gestion immobilière commerciale (qui comprennent les services de GP et de RP), il est pratique courante dans l'industrie de facturer des coûts en plus des coûts de sous-traitance. Nous souhaitons ajouter que ces coûts ne s'appliquent pas nécessairement à l'entretien et aux menus-travaux d'une résidence personnelle. Nous exposons ces éléments de coût et nos principales constatations dans les paragraphes suivants.

### Éléments de coût

1.32 Nous comprenons, à la suite de nos rencontres et discussions avec TPSGC et SNC O&M, que le processus de gestion des demandes faites par les ministères locataires (les « Demandes directes de locataires ») est comme suit.

- i. Avant juillet 2007, un locataire pouvait faire des demandes directement à SNC O&M si le montant était inférieur à 25 000 \$. Après juillet 2007, par souci d'une efficacité accrue, TPSGC a haussé le seuil à 40 000 \$ à la demande des ministères locataires.
- ii. Une fois une Demande directe de locataire reçue, SNC O&M obtient des estimations de coût conformément à sa politique sur l'approvisionnement (dont un exemplaire figure dans nos dossiers) et prépare une estimation de coût sous la forme d'un Ordre de travail AFPS, aux fins d'examen et d'approbation par le locataire.
- iii. À la réception de l'Ordre de travail AFPS en bonne et due forme, SNC O&M émet un bon de commande autorisant le Sous-traitant à fournir les biens et services demandés.
- iv. Lorsque le Sous-traitant a terminé les travaux décrits dans l'Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions, SNC O&M envoie une facture au locataire aux fins de paiement. Le locataire examine la facture et en autorise le paiement aux termes de l'article 34 de la LGFP.

1.33 Les Transactions analysées dans le présent chapitre sont des Demandes directes de locataires inférieures au seuil de 40 000 \$ établi par TPSGC et qui ont été traitées par l'Aménagement ministériel de TPSGC.

1.34 Notre analyse des factures de SNC O&M envoyées à l'Aménagement ministériel aux fins de paiement relativement aux Transactions comprenait les quatre (4) éléments de coût suivants :

- i. le coût de construction des Sous-traitants (les « Coûts de sous-traitance »);
- ii. les coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la gestion de projet (la « GP »);
- iii. les frais de gestion de SNC O&M;

iv. les taxes fédérales (la taxe sur les produits et services (la « TPS »).

1.35 Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des Transactions et des éléments de coût qui sont décrits plus en détail dans le présent chapitre.

**Tableau 1 – Résumé des Transactions**

<i>Transaction</i>	<i>Coûts de sous-traitance</i> \$	<i>Coût de la main-d'œuvre de SNC O&amp;M pour la GP</i> \$	<i>Frais de gestion de SNC O&amp;M</i> \$	<i>Taxes fédérales (TPS)</i> \$	<i>Coût total</i> \$
1 Achat de deux (2) plantes et de deux pots	[ * ]	[ * ]	[ * ]	92,80	1 948,72
2 Installation de trois (3) stores	[ * ]	[ * ]	[ * ]	67,38	1 414,95
3 Installation d'une (1) sonnette de porte	[ * ]	[ * ]	[ * ]	47,64	1 000,41
4 Enlèvement d'une (1) enseigne de sortie	[ * ]	[ * ]	[ * ]	12,20	256,22
5 Installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer	[ * ]	[ * ]	[ * ]	250,80	5 266,80
6 Enlèvement d'un (1) interrupteur de lampe	[ * ]	[ * ]	[ * ]	47,64	1 000,41
7 Services de nettoyage supplémentaires des bureaux du ministre et du sous-ministre	[ * ]	[ * ]	[ * ]	888,14	18 650,87
<b>Total</b>	[ * ]	[ * ]	[ * ]	<b>1 406,60</b>	<b>29 538,38</b>

**Note 1 :** TPSGC et SNC O&M ont convenu que le coût de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP est d'au moins [ \* ] pour le portefeuille de Gatineau. Conformément au Contrat PG, le coût de la main-d'œuvre pour la GP comprend les coûts suivants consacrés à un projet : 1) les directeurs de projet, 2) les agents de projet, 3) le personnel des services aux locataires, 4) les inspecteurs, 5) les estimateurs, 6) les coordonnateurs de la sécurité, 7) le personnel administratif et comptable, 8) le personnel des systèmes informatiques et 9) le personnel de saisie de données.

## Évaluation des éléments probants et du caractère raisonnable

1.36 Tel qu'il a été précédemment mentionné, le présent chapitre vise à exprimer une opinion quant au caractère raisonnable et aux éléments probants des Transactions. Les constatations que nous avons dégagées ne concernent que les Transactions visées, et nous ne pouvons pas déterminer si ces transactions sont représentatives ou non d'un plus grand ensemble de transactions.

### Critères d'évaluation des éléments de coût

1.37 Les critères d'évaluation des éléments de coût (les « Critères d'évaluation ») ont été élaborés pour évaluer le caractère raisonnable et les éléments probants de chacun des quatre (4) éléments de coût. Ces critères sont décrits ci-après.

2010-715 Vérification (visant l'application de procédures juricomptables spécifiques)  
des dépenses engagées aux termes des Contrats SNC-Lavalin O&M

TPSGC – Contrat n° EN790-104291/001/ZQ  
Chapitre 1 – Phase 1 Sept transactions

<i>Critères d'évaluation</i>		
<i>Éléments de coût</i>	<i>Caractère raisonnable</i>	<i>Éléments probants</i>
Taxes fédérales (TPS)	Le taux en vigueur au moment des transactions était de 5 %. SNC O&M a-t-il facturé la TPS conformément au taux applicable?	Le taux de la TPS est établi par la loi et selon le Contrat PG.
Frais de gestion	Le montant calculé compris dans les factures de SNC O&M est conforme au pourcentage des frais de gestion du contrat.	Les frais de gestion sont énoncés dans le Contrat PG.
Coût de la main-d'œuvre pour la GP	Le coût de la main-d'œuvre pour la GP est un coût qui peut être refacturé sans majoration pour des coûts indirects ou une prise de profits. Confirmation selon laquelle SNC O&M n'a pas facturé davantage que les coûts de main-d'œuvre réels liés aux Transactions.	SNC O&M peut fournir des documents détaillés à l'appui du temps réel consacré aux projets. De plus, les coûts de main-d'œuvre totaux annuels pour la GP ont fait l'objet d'un rapprochement conformément aux modalités du contrat.
Coûts de sous-traitance	Le caractère raisonnable des montants facturés par le Sous-traitant a été évalué comme suit : 1) Déterminer si SNC O&M devait respecter un processus d'approvisionnement. Si tel était le cas, ce processus a-t-il été respecté et le contrat a-t-il été attribué au soumissionnaire ayant présenté la soumission la plus basse? Lorsque le contrat n'est pas attribué au soumissionnaire ayant présenté la soumission la plus basse, les dossiers de SNC O&M comprennent une justification adéquate de cette non conformité. 2) Examiner l'entente de services, le cas échéant, et appliquer les taux contractuels qui y sont indiqués. 3) Examiner la ventilation des coûts de la main-d'œuvre et de matériel, le cas échéant, et obtenir des estimations comparatives des coûts auprès d'autres fournisseurs ou des Sous-traitants, s'il y a lieu. 4) Examiner les exigences prévues par les lois, s'il y a lieu, qui régissent la profession, et appliquer ces exigences au service fourni.	Les éléments probants des montants facturés par le Sous-traitant ont été évalués comme suit : 1) Déterminer si TPSGC a émis un Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions à SNC O&M pour fournir les biens et services requis. 2) Déterminer si les factures des Sous-traitants ont été envoyées à SNC O&M. 3) Déterminer si SNC O&M a envoyé une preuve de paiement au Sous-traitant. 4) Faire le rapprochement de la facture du Sous-traitant et de la preuve de paiement avec le montant de la facture de SNC O&M envoyée à TPSGC et l'Ordre de travail AFPS de TPSGC. 5) Réaliser des entrevues avec les Sous-traitants

<i>Critères d'évaluation</i>		
<i>Éléments de coût</i>	<i>Caractère raisonnable</i>	<i>Éléments probants</i>
	5) Déterminer le caractère raisonnable des coûts selon les points 3 et 4 ci-dessus, et selon le montant le moins élevé parmi les suivants : a. 150 \$; b. $< \pm 10 \%$ .	pour discuter des points 1 à 4, 6 et 7. 6) Visiter les lieux pour constater le service fourni. 7) Examiner les feuilles d'accès de sécurité pour vérifier si les Sous-traitants se sont présentés sur les lieux pour exécuter les travaux.

1.38 TPSGC a accepté les Critères d'évaluation établis qui lui ont été remis.

1.39 Le 9 juillet 2010, les Critères d'évaluation ont fait l'objet d'une discussion initiale avec SNC O&M lors d'une réunion à laquelle nous avons participé ainsi que SNC O&M et TPSGC. Le 1<sup>er</sup> septembre 2010, un document papier des Critères d'évaluation a été transmis à SNC O&M aux fins d'examen et de commentaires. Le 7 septembre 2010, SNC O&M nous a fait part par écrit de sa position à l'égard des Critères d'évaluation. Une copie de la réponse de SNC O&M est jointe à l'Annexe 1-B.

1.40 Les Critères d'évaluation ont été appliqués à chaque élément de coût des Transactions. Un résumé de nos constatations relatives à nos évaluations du caractère raisonnable et des éléments probants figure aux paragraphes 1.41 à 1.91 de ce chapitre.

## Éléments probants

1.41 Un résumé de notre évaluation des éléments probants à l'égard des Transactions est présenté dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 – Évaluation des éléments probants**

<i>Transaction</i>	<i>Coûts de sous-traitance</i>	<i>Coût de la main-d'œuvre de SNC O&amp;M pour la GP</i>	<i>Frais de gestion de SNC O&amp;M</i>	<i>Taxes fédérales (TPS)</i>
1 Achat de deux (2) plantes et de deux pots	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
2 Installation de trois (3) stores	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
3 Installation d'une (1) sonnette de porte	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
4 Enlèvement d'une (1) enseigne de sortie	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
5 Installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
6 Enlèvement d'un (1) interrupteur de lampe	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
7 Services de nettoyage supplémentaires des bureaux du ministre et du sous-ministre	Oui	En cours <sup>1</sup>	Non <sup>2</sup>	Oui

**Note 1 :** Cette question a été discutée avec TPSGC et, à sa demande, nous appliquons actuellement des procédures juricomptables spécifiques relativement aux coûts réels de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP. Une fois ces procédures terminées, nous ferons part de notre opinion à TPSGC relativement au caractère raisonnable et aux éléments probants des coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP.

**Note 2 :** TPSGC nous a informés que les pratiques exemplaires antérieures de TPSGC, telles qu'indiquées dans le contrat AFPS conclu avec le prestataire de services précédent, et convenu avec SNC O&M, établissaient les services de nettoyage supplémentaires comme des services de RP. Nous remarquons que cette pratique n'est pas conforme au Contrat PG. Conformément au Contrat PG, ces services devraient être classifiés comme des services de GP, qui ont un taux de gestion différent. Par conséquent, les frais de gestion facturés ne sont pas appuyés d'éléments probants.

1.42 Sous réserve des restrictions indiquées dans l'ensemble du présent chapitre, y compris celles énumérées ci-dessous et les Critères d'évaluation définis ci-dessus, nos conclusions à l'égard des éléments probants de chacun des éléments de coût sont les suivantes.

### **Coûts de sous-traitance**

1.43 Compte tenu des critères d'évaluation des éléments probants définis au paragraphe 1.37, sous réserve des restrictions contenues dans l'ensemble du présent chapitre, et sur la base de la documentation examinée, nous sommes d'avis que tous les coûts de sous-traitance étaient appuyés d'éléments probants. Nos constatations et commentaires à l'égard des éléments probants des Coûts de sous-traitance sont résumés ci-dessous.

- i. Il nous a été impossible de confirmer les dates exactes auxquelles les Sous-traitants ont réalisé les travaux à l'égard de l'ensemble des Transactions, puisque cette information ne se

trouve ni dans les dossiers de TPSGC, ni dans ceux de SNC O&M. SNC O&M a affirmé que les Contrats SNC ne stipulent pas que SNC O&M doit conserver un registre des dates auxquelles les Sous-traitants ont réalisé les travaux dans le cadre de projets précis.

- ii. Pour une (1) Transaction (les services de nettoyage supplémentaires – Transaction 7), le Sous-traitant a fourni ses services avant l'approbation, par TPSGC, de l'Ordre de travail AFPS et avant l'émission d'un bon de commande par SNC O&M à l'intention du Sous-traitant. Nous avons discuté de cette transaction avec SNC O&M, qui a indiqué ce qui suit :

« Il a été démontré que les services ont été fournis et qu'ils ont ultimement été approuvés. De plus, il n'y a aucun risque financier pour TPSGC dans de telles circonstances. Les services doivent parfois être fournis sans délai. Si TPSGC était insatisfait pour quelque raison que ce soit et que nous n'avions pas obtenu son approbation, les services auraient été fournis à nos propres risques et frais. »

- iii. SNC O&M a obtenu des estimations de coût de la part de tous les Sous-traitants pour les Transactions; cependant, les estimations de coût portant sur les services de nettoyage supplémentaires (Transaction 7), les luminaires encastrés (Transaction 5) et la sonnette de porte (Transaction 3) ne contenaient pas la ventilation détaillée des coûts relatifs aux travaux à réaliser. TPSGC a approuvé les travaux prévus sur la base des renseignements limités contenus dans l'Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions. SNC O&M estime qu'il n'était ni nécessaire ni pertinent d'obtenir des renseignements détaillés à cet égard en vertu des Contrats SNC.
- iv. SNC O&M a communiqué avec certains Sous-traitants afin d'obtenir de la documentation additionnelle à l'appui des travaux réalisés et de la ventilation des coûts pour les Transactions. SNC O&M a obtenu ces documents le 10 mars 2010 pour les Transactions 1, 3 et 5. Après le 9 juillet 2010, SNC O&M a demandé et obtenu la ventilation des coûts pour la Transaction 6. Nous ne pouvons pas confirmer quels renseignements ont été obtenus après que la Transaction en cause ait été réalisée, mais nous avons examiné toute l'information qui nous a été fournie en date du 24 septembre 2010.
- v. Les factures de SNC O&M fournies à TPSGC ont été calculées correctement et conformément à l'Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions.
- vi. Toutes les factures de SNC O&M correspondant aux Transactions ont été signées par les employés de TPSGC conformément à l'article 34 de la LGFP.
- vii. Le montant des Coûts de sous-traitance indiqué dans l'estimation des coûts et l'Ordre de travail AFPS relatif à chacune des Transactions reflète le montant payé par SNC O&M à ses Sous-traitants.

***Main-d'œuvre consacrée à la GP***

- 1.44 SNC O&M ne conserve pas de registre du temps consacré par ses employés à des projets précis. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'examiner et d'évaluer le temps réel total consacré par les employés de SNC O&M à chaque projet dans le cadre des Transactions.

- 1.45 La question a été soulevée auprès de TPSGC et, à la demande de celui-ci, nous effectuons actuellement une vérification visant l'application de procédures juricomptables concernant les coûts réels de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP. Lorsque ces procédures de vérification seront terminées, nous ferons part à TPSGC de notre opinion à l'égard des éléments probants et du caractère raisonnable des coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP.

***Frais de gestion de SNC O&M***

- 1.46 Sur la base des Critères d'évaluation des éléments probants définis au paragraphe 1.37 et sous réserve des restrictions indiquées dans le présent chapitre, nous sommes d'avis que les frais de gestion de SNC O&M pour six (6) des sept (7) Transactions (les Transactions 1, 2, 3, 4, 5 et 6) semblent justifiables, compte tenu de l'information que nous avons reçue jusqu'à maintenant.
- 1.47 Pour ce qui est de la Transaction 7 – les services de nettoyage supplémentaires, TPSGC nous a signalé, le 21 octobre 2010, que ces services devraient être catégorisés à titre de services de GP, et non de services de RP. Par conséquent, TPSGC est d'avis que SNC O&M a l'obligation contractuelle de facturer des frais de gestion distincts pour les transactions comportant des services de GP. Les frais de gestion contractuels relatifs aux services de GP sont inférieurs à ceux des services de RP.
- 1.48 Après avoir communiqué avec des représentants de TPSGC au sujet de la classification des services de nettoyage supplémentaires à titre de services de GP, nous avons signalé ce point à SNC O&M.
- 1.49 Le 25 octobre 2010, SNC O&M nous a fourni le contexte général de son point de vue :

« La principale distinction dont il faut tenir compte ici est liée à la différence entre, d'une part, les travaux réalisés dans le cadre des services de base prévus au contrat établi avec TPSGC en tant que gardien de l'ensemble des biens de l'État, et d'autre part, les travaux exécutés à la demande des locataires (dans ce cas-ci, le locataire est TPSGC, en tant que ministère, mais il pourrait s'agir de n'importe quel autre ministère ou organisme du portefeuille AFPS). [Les demandes de locataires] comprennent également des services supplémentaires qui sont directement requis par les ministères locataires. Cela comprend absolument tout, des services supplémentaires à des services de niveau plus élevé, comme des projets de reconfiguration des bureaux. L'élément principal est la distinction qui est faite quant au financement. C'est-à-dire, TPSGC, en tant que gardien, ne finance pas les services supplémentaires demandés par les ministères. Chaque ministère est responsable de ses propres fonds, d'où la distinction quant au traitement et à la désignation des projets. La surveillance de ces travaux est assurée par un processus de gestion distinct prévu dans les contrats AFPS, processus qui comprend entre autres des communications continues entre les gestionnaires de compte de TPSGC (responsables de ministères clients en particulier et de la négociation des accords d'occupation) et l'équipe de surveillance des AFPS. »

- 1.50 Le 29 octobre 2010, SNC O&M nous a indiqué que « la procédure de facturation et de paiement des demandes des locataires est clairement définie et en place depuis cinq ans. Chacune des transactions est approuvée et autorisée par un représentant du locataire et (ou) de TPSGC, y compris les frais appliqués, et le mécanisme relatif à la prestation et à la facturation des services fournis aux locataires, auxquels s'appliquent les frais de gestion des projets, a été créé par TPSGC. »

- 1.51 La réponse de SNC O&M a été transmise à TPSGC pour examen et suivi. TPSGC nous a informés que les pratiques exemplaires antérieures de TPSGC, telles qu'indiquées dans le contrat AFPS conclu avec le prestataire de services précédent, et convenu avec SNC O&M, établissaient les services de nettoyage supplémentaires comme des services de RP. TPSGC nous a également informés qu'un examen était en cours pour harmoniser les exigences contractuelles et les pratiques opérationnelles établies en vue de fournir un service à la clientèle qui respecte les attentes opérationnelles et les normes de l'industrie.
- 1.52 Sur la base des critères des éléments probants définis au paragraphe 1.37, et compte tenu des restrictions indiquées dans l'ensemble du présent chapitre, nous sommes d'avis que les frais de gestion facturés par SNC O&M pour la Transaction 7 – les services de nettoyage supplémentaires, ne respectent pas les modalités du Contrat PG et, par conséquent, qu'ils ne sont pas justifiables.

***Taxes fédérales***

- 1.53 Les éléments de coût relatifs aux taxes fédérales ont été calculés correctement et sont appuyés d'éléments probants.

**Caractère raisonnable**

- 1.54 Nous avons évalué le caractère raisonnable des coûts engagés pour chacune des Transactions en fonction des composantes financières suivantes, incluses dans les factures de SNC O&M fournies à TPSGC : 1) Coûts de sous-traitance; 2) coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP; 3) frais de gestion de SNC O&M; 4) taxes fédérales (TPS).
- 1.55 Sous réserve des restrictions indiquées dans l'ensemble du présent chapitre, y compris celles énumérées ci-dessous ainsi que les Critères d'évaluation ci-haut, nous concluons que certains éléments de coût pour quatre (4) des sept (7) Transactions semblent être raisonnables, sur la base des renseignements qui nous ont été fournis en date du 24 septembre 2010. Nous n'avons pas été en mesure d'évaluer, à ce moment-ci, le caractère raisonnable de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP (voir la note 1 du tableau 3 ci-dessous). Les montants relatifs aux frais de gestion de SNC O&M et aux taxes fédérales semblent raisonnables, à l'exception de la Transaction 7. Le sommaire de nos constatations se trouve dans le tableau 3 ci-dessous.

**Tableau 3 – Évaluation du caractère raisonnable**

<i>Transaction</i>	<i>Coûts de sous-traitance</i>	<i>Coûts de la main-d'œuvre de SNC O&amp;M pour la GP</i>	<i>Frais de gestion de SNC O&amp;M</i>	<i>Taxes fédérales (TPS)</i>
1 Achat de deux (2) plantes et de deux pots	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
2 Installation de trois (3) stores	Non concluant	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
3 Installation d'une (1) sonnette de porte	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
4 Enlèvement d'une (1) enseigne de sortie	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
5 Installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer	Oui	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
6 Enlèvement d'un (1) interrupteur de lampe	Non concluant	En cours <sup>1</sup>	Oui	Oui
7 Services de nettoyage supplémentaires des bureaux du ministre et du sous-ministre	Non	En cours <sup>1</sup>	Non <sup>2</sup>	Oui

**Note 1 :** Cette question a été discutée avec TPSGC et, à sa demande, nous appliquons actuellement des procédures juricomptables spécifiques relativement aux coûts réels de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP. Une fois ces procédures terminées, nous ferons part de notre opinion à TPSGC relativement au caractère raisonnable et aux éléments probants des coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP.

**Note 2 :** TPSGC nous a informés que les pratiques exemplaires antérieures de TPSGC, telles qu'indiquées dans le contrat AFPS conclu avec le prestataire de services précédent, et convenu avec SNC O&M, établissaient les services de nettoyage supplémentaires comme des services de RP. Nous remarquons que cette pratique n'est pas conforme au Contrat PG. Conformément au Contrat PG, ces services devraient être classifiés comme des services de GP, qui ont un taux de gestion différent. Par conséquent, les frais de gestion facturés ne sont pas appuyés d'éléments probants.

#### **Coûts de sous-traitance**

1.56 Pour évaluer le caractère raisonnable des Coûts de sous-traitance facturés à l'égard des Transactions, nous avons tenu compte des éléments suivants : 1) l'information et la documentation recueillies au cours de nos rencontres ou dans notre correspondance avec TPSGC, SNC O&M et les Sous-traitants au sujet des services ou des produits fournis; 2) les constatations relevées au cours de la visite des lieux de travail; 3) lorsque possible, la documentation à l'appui fournie par les Sous-traitants à l'égard de transactions similaires réalisées auprès d'autres clients; 4) des prix comparatifs du marché pour des transactions similaires de la part d'autres fournisseurs, s'il était pertinent et nécessaire de le faire; (5) la revue des processus d'approvisionnement afin de déterminer s'ils avaient été respectés.

1.57 Au paragraphe 2.6.4.5 de l'EDT, il est mentionné que « [SNC] doit démontrer à l'Autorité technique que ses processus de sous-traitance et de présélection respectent les principes du processus concurrentiel et tiennent compte des meilleures pratiques d'affaires dans ce secteur

d'activité, à savoir : (...) l'élaboration et l'utilisation d'une liste de soumissionnaires jugés admissibles et selon un principe de rotation équitable. »

1.58 Le processus de sous-traitance de SNC O&M, qui a fait l'objet d'un examen par l'Autorité technique de TPSGC et qui était en vigueur au moment où les Transactions ont été effectuées, est le suivant :

- i. services attendus d'une valeur inférieure à 5 000 \$ : obtenir une soumission d'un fournisseur dont le nom figure dans la liste des fournisseurs jugés admissibles de SNC O&M;
- ii. services attendus d'une valeur supérieure à 5 000 \$ et inférieure à 25 000 \$ : obtenir des soumissions auprès de trois (3) fournisseurs dont le nom figure dans la liste des fournisseurs jugés admissibles de SNC O&M;
- iii. services attendus d'une valeur supérieure à 25 000 \$ et inférieure à 200 000 \$ : obtenir des soumissions auprès de cinq (5) fournisseurs dont le nom figure dans la liste des fournisseurs jugés admissibles de SNC O&M;
- iv. services attendus d'une valeur supérieure à 200 000 \$ : le contrat fera l'objet d'une demande de soumissions au moyen de MERX.

1.59 Au cours d'une réunion tenue le 30 juin 2010 avec un employé de SNC O&M, qui occupait le poste de coordonnateur des services aux locataires durant la période où les Transactions ont eu lieu, celui-ci nous a fait part de ce qui suit :

- i. SNC O&M n'avait pas de processus officiel de rotation systématique des sous-traitants au cours de la période où les Transactions ont eu lieu;
- ii. il choisissait au hasard les sous-traitants à partir de la liste de fournisseurs jugés admissibles;
- iii. la sélection des sous-traitants était à son entière discrétion, en qualité de coordonnateur des services aux locataires;
- iv. pour des travaux d'électricité mineurs, il choisissait normalement un sous-traitant précis en raison de : 1) son excellente réputation et 2) sa connaissance de la Phase III de Place du Portage;
- v. il ne sait pas si le processus de rotation a été officialisé; il sait toutefois qu'un changement a été apporté à la politique d'approvisionnement, faisant passer de 5 000 \$ à [ \* ]<sup>1</sup> le seuil des soumissions à fournisseur unique.

<sup>1</sup>D'après une réunion tenue avec un gestionnaire des installations de SNC O&M, le seuil réduit de [ \* ].

- 1.60 La haute direction de SNC O&M nous a indiqué que la sélection des sous-traitants « ne se fait pas du tout de façon aléatoire. Nos professionnels déterminent le choix le plus pertinent pour ces petits travaux selon des critères liés aux antécédents, à la qualité, à la capacité de réaction aux besoins et au rapport qualité-prix qu'offre le sous-traitant. »
- 1.61 Nous nous sommes informés auprès d'anciens et d'actuels responsables de l'Autorité technique du Contrat PG pour connaître leur degré de satisfaction envers SNC O&M quant au respect des exigences contractuelles énoncées au paragraphe 1.57 ci-dessus. Ces responsables ont indiqué que TPSGC ne vérifie pas la rotation que fait SNC O&M de ses sous-traitants, laissant à SNC O&M le soin d'assurer le respect de cette procédure conformément au Contrat PG.

#### Transactions 1, 3, 4 et 5

- 1.62 Sur la base des Critères d'évaluation du caractère raisonnable définis au paragraphe 1.37 et compte tenu de l'information qui nous a été fournie jusqu'à maintenant, sous réserve des restrictions énoncées dans l'ensemble du présent chapitre, nous sommes d'avis que les Coûts de sous-traitance pour quatre (4) des sept (7) Transactions (1, 3, 4 et 5) semblent être raisonnables.
- 1.63 Un résumé de notre évaluation du caractère raisonnable des Transactions sur la base des Critères d'évaluation définis au paragraphe 1.37 est fourni ci-dessous.

#### Transaction 1 – Achat de deux (2) plantes et de deux (2) pots

- 1.64 À la demande de TPSGC, SNC O&M a retenu les services d'un sous-traitant (le « Sous-traitant responsable des plantes ») pour fournir et livrer deux (2) plantes et deux (2) pots à Place du Portage, Phase III, 11, rue Laurier, Gatineau (Québec) (la « Phase III »).
- 1.65 Tel qu'il a été indiqué au tableau 1, le montant facturé par le Sous-traitant responsable des plantes s'élevait à [ \* ]. Nous avons été informés que le Sous-traitant responsable des plantes a fourni et facturé les biens et services suivants :
- i. deux (2) plantes tropicales de grande taille;
  - ii. un (1) certificat d'inspection, la livraison et d'autres coûts;
  - iii. deux (2) pots avec système et rampe d'irrigation;
  - iv. les frais d'entretien des plantes pour une période de neuf (9) mois.
- 1.66 Compte tenu des restrictions énoncées dans l'ensemble du présent chapitre et des Critères d'évaluation du caractère raisonnable décrits au paragraphe 1.37, soit 2) examiner l'entente de services relatif aux plantes et appliquer les taux contractuels qui y sont indiqués et 3) obtenir des estimations comparatives des coûts auprès d'autres fournisseurs, nous concluons que le montant de [ \* ] facturé par le Sous-traitant responsable des plantes pour les biens et

services résumés ci-dessus semble être raisonnable. Les détails de notre analyse sont contenus dans les documents de travail fournis à TPSGC.

Transaction 3 – Installation d'une (1) sonnette de porte

- 1.67 À la demande de TPSGC, SNC O&M a fait appel à un sous-traitant en électricité (le « Sous-traitant en électricité ») afin de fournir et d'installer une (1) sonnette de porte et un (1) carillon (la « Sonnette de porte ») pour la salle 116A avec accès réservé, située à l'étage 10A1 de la Phase III.
- 1.68 Tel qu'il a été indiqué au tableau 1 de ce chapitre, le montant facturé par le Sous-traitant en électricité s'élevait à [ \* ]. Le Sous-traitant en électricité nous a fourni la ventilation des coûts suivante :
- i. [ \* ] pour le matériel (sonnette de porte, transformateur, carillon et câbles);
  - ii. [ \* ] pour la main-d'œuvre [ \* ], pour une durée de 4 heures) pour l'installation après les heures normales de travail du matériel susmentionné et des circuits connexes.
- 1.69 Compte tenu des restrictions énoncées dans l'ensemble du présent chapitre et des Critères d'évaluation du caractère raisonnable décrits au paragraphe 1.37, soit 3) examiner la ventilation des coûts de main-d'œuvre et de matériel et obtenir des estimations comparatives des coûts auprès d'autres fournisseurs, et 4) examiner les exigences prévues par les lois qui régissent la profession et appliquer ces exigences au service fourni, nous sommes d'avis que le montant de [ \* ] facturé par le Sous-traitant en électricité pour les biens et les services résumés ci-dessus semble être raisonnable. Les détails de notre analyse se trouvent dans les documents de travail fournis à TPSGC.

Transaction 4 – Enlèvement d'une (1) enseigne de sortie

- 1.70 À la demande de TPSGC, SNC O&M a retenu les services du Sous-traitant en électricité pour l'enlèvement d'une (1) enseigne de sortie (l'« Enseigne de sortie ») située à l'étage 1B3 de la Phase III.
- 1.71 Tel qu'il a été indiqué au tableau 1 de ce chapitre, le montant facturé par le Sous-traitant en électricité s'élevait à [ \* ]. Le Sous-traitant en électricité nous a fourni les détails suivants :
- i. le coût de la main-d'œuvre au montant de [ \* ] pour le débranchement des connexions électriques de l'Enseigne de sortie, l'enlèvement du câblage et de l'Enseigne de sortie ainsi que la réparation du plafond.
- 1.72 Compte tenu des restrictions énoncées dans l'ensemble du présent rapport et des Critères d'évaluation du caractère raisonnable décrits au paragraphe 1.37, soit 3) examiner la ventilation des coûts de main-d'œuvre, et 4) examiner les exigences prévues par les lois qui régissent la profession et appliquer ces exigences au service fourni, nous sommes d'avis que le montant de [ \* ] facturé par le Sous-traitant en électricité pour les biens et services résumés ci-dessus

semble être raisonnable. Les détails de notre analyse se trouvent dans les documents de travail fournis à TPSGC.

Transaction 5 – Installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer

- 1.73 À la demande de TPSGC, SNC O&M a retenu les services d'un Sous-traitant en électricité pour la fourniture et l'installation de six (6) luminaires cylindriques à encastrer, d'un (1) gradateur et d'une (1) prise électrique, dans la salle 101, située à l'étage 3A1 de la Phase III.
- 1.74 Tel qu'il a été précédemment indiqué au tableau 1 de ce chapitre, le montant facturé par le Sous-traitant en électricité s'élevait à [ \* ]. Le Sous-traitant en électricité nous a fourni les détails suivants concernant les travaux réalisés :
- i. fourniture de matériel, y compris six (6) luminaires cylindriques à encastrer, un (1) gradateur et des câbles;
  - ii. installation, après les heures normales de travail, du matériel précisé ci-dessus et des circuits connexes.
- 1.75 Compte tenu des restrictions énoncées dans l'ensemble du présent rapport et des Critères d'évaluation du caractère raisonnable décrits au paragraphe 1.37, soit 3) examiner la ventilation des coûts de main-d'œuvre et de matériel et obtenir des estimations comparatives des coûts auprès d'autres fournisseurs, nous sommes d'avis que le montant de [ \* ] facturé par le Sous-traitant en électricité pour les biens et services résumés ci-dessus apparaît être raisonnable. Les détails de notre analyse se trouvent dans les documents de travail fournis à TPSGC.

Transactions 2 et 6

- 1.76 Le 9 juillet 2010, nous avons présenté à SNC O&M nos constatations préliminaires en ce qui a trait à certaines Transactions (Transactions 2, 6 et 7). SNC O&M nous a fourni des renseignements supplémentaires pendant et après cette rencontre. Nous avons exécuté des procédures supplémentaires de vérification juricomptable relativement aux renseignements additionnels fournis par SNC O&M, y compris la planification de plusieurs réunions avec celui-ci afin de discuter de nos constatations et de toute divergence par rapport aux renseignements qu'il a fournis ou que nous avons obtenus lors de nos entrevues avec les Sous-traitants.
- 1.77 Le 27 septembre 2010, SNC O&M nous a fourni un sommaire révisé final des renseignements relatifs aux Transactions 2 et 6.
- 1.78 Nous ne sommes pas en mesure de tirer des conclusions relativement aux Coûts de sous-traitance pour deux Transactions (Transactions 2 et 6). Les facteurs qui ont été pris en compte pour évaluer ces transactions sont décrits ci-dessous.

Transaction 2 – Installation de trois (3) stores

- i Conformément au processus d'approvisionnement de SNC O&M susmentionné, SNC O&M doit obtenir une soumission d'un fournisseur qui figure sur sa liste de soumissionnaires jugés

admissibles. En outre, conformément à l'EDT, SNC O&M doit dresser une liste de soumissionnaires jugés admissibles, qu'il utilise selon un principe de rotation équitable. SNC O&M nous a fait savoir qu'il ne conservait pas de copies de ses listes de fournisseurs jugés admissibles puisqu'il s'agit d'une liste évolutive qui est continuellement modifiée en raison de l'ajout de sous-traitants nouvellement jugés admissibles ou du retrait de toute entreprise qui ne respecte pas ses normes de qualité. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de confirmer le nom des fournisseurs jugés admissibles pour la fourniture des services au moment de la Transaction 2, ni leur nombre. De plus, SNC O&M nous a informés qu'il n'avait pas de processus officiel de rotation équitable en place pour la sélection des fournisseurs jugés admissibles au moment de la Transaction 2. TPSGC nous a en outre indiqué qu'il n'avait pas vérifié si SNC O&M utilisait un processus de rotation des fournisseurs, laissant le soin à SNC O&M de suivre le processus établi. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de confirmer : 1) que le Sous-traitant dont SNC O&M a retenu les services pour la Transaction 2 figurait sur la liste des fournisseurs jugés admissibles, 2) le nom des autres fournisseurs qui auraient pu figurer sur cette liste, ce qui ne nous a donc pas permis d'évaluer si un processus de rotation des fournisseurs avait été utilisé en 2008. En conclusion, nous ne pouvons conclure que SNC O&M a suivi le processus d'approvisionnement pour satisfaire certains Critères d'évaluation du caractère raisonnable énoncés dans le paragraphe 1.37 du présent chapitre.

#### Transaction 6 – Enlèvement d'un (1) interrupteur de lampe

- i. Nous n'avons pas été en mesure de déterminer le moment où l'interrupteur a été enlevé (il n'est pas clair si le sous-traitant était déjà sur place pour réaliser d'autres travaux). Cette situation a des répercussions directes sur nos conclusions quant au caractère raisonnable, puisque cela nuit à notre capacité d'évaluer le coût supplémentaire facturé par le Sous-traitant pour enlever l'interrupteur. De plus, déterminer si le Sous-traitant aurait dû être responsable du coût supplémentaire de l'enlèvement de l'interrupteur est une question d'interprétation du contrat. Nous ne sommes donc pas en mesure d'évaluer si SNC O&M a suivi le processus d'approvisionnement. Par conséquent, à la lumière de ce qui précède, nous ne pouvons conclure si les Critères d'évaluation du caractère raisonnable énoncés au paragraphe 1.37 du présent chapitre ont été respectés.
- 1.79 Malgré l'aide fournie par TPSGC relativement à la vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques des Transactions 2 et 6, et en raison des facteurs énoncés ci-dessus, nous ne pouvons tirer de conclusions relativement aux Coûts de sous-traitance pour ces deux Transactions.

#### Transaction 7 – Services de nettoyage supplémentaires

- 1.80 Nous avons conclu que les Coûts de sous-traitance pour la Transaction 7 ne semblaient pas raisonnables. Selon notre calcul des coûts, qui est conforme à l'entente contractuelle conclue entre SNC O&M et le Sous-traitant, ainsi qu'aux renseignements fournis par le Sous-traitant concernant le taux horaire marginal de la main-d'œuvre, la différence entre le coût calculé et le montant facturé pour la durée du contrat, soit entre le 15 octobre 2006 et le 31 mars 2010, était de 50 416,88 \$.
- 1.81 Le 4 septembre 2010, SNC O&M nous a fourni une copie de son propre calcul de la différence entre le montant calculé conformément au contrat et le montant facturé, qu'il définit comme un « écart imputé », soit 23 269,32 \$. Nous n'avons pas effectué un examen détaillé du calcul de SNC O&M.

- 1.82 Le 16 septembre 2010, SNC O&M nous a fourni ses commentaires sur nos constatations préliminaires. Voici le résumé des commentaires concernant la Transaction 7 :
- i. « (...) en rétrospective, une approche fondée sur le temps et le matériel pour les services de nettoyage supplémentaires aurait pu résulter en un coût inférieur. Nous ne sommes pas d'accord avec la constatation de « coût jugé non raisonnable ». Comme nous l'avons indiqué à maintes reprises, notre approche par rapport à ce service consistait en un prix fixe. Ce type d'approche offre une garantie de coût au client et permet de réduire les tâches administratives. Nos contrats de sous-traitance permettent explicitement une telle approche, et le fait que nous n'ayons pas choisi d'utiliser des taux horaires ne signifie pas nécessairement que les résultats ne sont pas raisonnables. »
  - ii. « Nous laisserons tomber l'élément de garantie de prix, ainsi que celui de la réduction des tâches administratives afin d'économiser des coûts et, en supposant que TPSGC désire poursuivre dans cette voie, nous lui rembourserons les économies réalisées. »
- 1.83 TPSGC nous a informés qu'il avait analysé cette Transaction plus en détail, et procédé, entre autres, à un examen approfondi du calcul des coûts de SNC O&M, en tenant compte de notre calcul et d'un examen de documents additionnels fournis par le Sous-traitant, dont PwC n'a pas obtenu copie. TPSGC nous a également informés qu'à la suite de renseignements supplémentaires fournis par le Sous-traitant et leur analyse du calcul des coûts de SNC O&M et de notre calcul, il avait accepté le calcul révisé de SNC O&M de 31 898,20 \$ (TPS en sus) à titre de règlement.

***Coût de la main-d'œuvre de SNC pour la GP***

- 1.84 SNC O&M n'utilise pas de feuilles de temps pour consigner le temps consacré par ses employés à tout projet particulier. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'examiner ni d'évaluer le temps réel total consacré par les employés de SNC O&M aux Transactions.
- 1.85 Nous avons discuté de cette question avec TPSGC et, à sa demande, nous appliquons actuellement des procédures de vérification juricomptable relativement aux coûts réels de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP. Une fois cette vérification terminée, nous ferons part de notre opinion à TPSGC relativement aux éléments probants et au caractère raisonnable des coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP.

***Frais de gestion de SNC***

- 1.86 Les Transactions ont été traitées comme des Demandes directes de locataires. Conformément au Contrat PG, les Demandes directes de locataires sont classées dans la catégorie des services de RP. En vertu du contrat, SNC O&M peut appliquer/facturer certains frais de gestion au total des coûts de conception et de construction, et ce, pour tous les projets de services de RP.
- 1.87 Selon notre examen des factures de SNC O&M, les frais de gestion facturés sont adéquatement appuyés, conformément aux modalités du Contrat PG et calculés correctement pour six (6) des sept (7) Transactions. Les frais de gestion de SNC O&M facturés pour les Transactions 1, 2, 3, 4, 5 et 6 semblent être raisonnables puisqu'ils sont conformes aux modalités du Contrat PG.
- 1.88 Tel qu'il a été mentionné dans les paragraphes 1.47 à 1.52 du présent chapitre, TPSGC a déterminé que les services de nettoyage supplémentaires devraient être classés à titre de services de GP, conformément au Contrat PG, et que des frais de gestion de GP moindres auraient dû être facturés.

Au moment de la Transaction, TPSGC et SNC O&M ont établi que le nettoyage supplémentaire était un service de RP et, par conséquent, TPSGC croyait que les frais de gestion appropriés avaient été appliqués par SNC O&M.

- 1.89 Malgré le fait que TPSGC et SNC O&M avaient convenu que les services de nettoyage supplémentaires devraient être classés à titre de services de RP, le traitement appliqué à ces services de nettoyage ne respecte pas les modalités du Contrat PG. Nous concluons donc que les frais de gestion facturés par SNC O&M relativement à la Transaction 7 ne sont pas raisonnables.

***Taxes fédérales (TPS)***

- 1.90 Le gouvernement fédéral est tenu de payer la TPS sur ses achats taxables. Le taux de TPS est fixé par le gouvernement, et le taux en vigueur au moment des Transactions était de 5 %.
- 1.91 Selon notre examen des factures de SNC O&M, le taux de TPS facturé de 5 % est conforme au Contrat PG et il a été calculé correctement. Le montant de TPS facturé pour chacune des Transactions est raisonnable.

# **Annexe 1 – A**

## Annexe 1 – A

### Restrictions et réserves

1. Le présent rapport ne doit pas être utilisé à d'autres fins que celles qui y sont précisées sans notre autorisation préalable. Nous déclinons toute responsabilité pour les pertes que les lecteurs ou que des tiers pourraient subir, le cas échéant, à la suite de la distribution, de la publication, de la reproduction ou de l'utilisation du présent rapport ou de son contenu qui serait contraire aux dispositions de ce paragraphe. Nous n'assumerons aucune responsabilité envers un tiers à qui ce rapport est communiqué ou rendu disponible.
2. Nous nous réservons le droit, mais nous n'avons aucune obligation en ce sens, d'examiner les autres documents ou renseignements qui deviennent disponibles et qui pourraient influencer nos constatations, et de modifier ces dernières au besoin.
3. Nous n'avons ni obtenu ni examiné de communications électroniques ou de documents électroniques, puisque cela ne fait pas partie de notre mission.
4. Nous avons tenté, dans la mesure du possible, de vérifier l'intégralité des documents; toutefois, il pourrait y avoir d'autres documents pertinents.
5. Aucune entrevue n'a été réalisée avec les personnes qui n'étaient plus à l'emploi de TPSGC ou de SNC O&M relativement aux Transactions.
6. Le présent rapport est fondé sur les documents et l'information disponibles que nous avons examinés à ce jour. Nos travaux ne constituent pas une vérification, telle que définie dans les principes comptables généralement reconnus énoncés par l'Institut canadien des comptables agréés. En outre, nous ne formulons aucune opinion de vérification ou d'examen. Par ailleurs, nous n'avons pas tenté de vérifier l'information présentée au-delà de l'étendue exprimée dans le présent rapport.
7. Le présent rapport fait référence à des paiements versés à SNC O&M par TPSGC. Nous avons obtenu l'information liée à ces paiements au moyen du système interne d'établissement de rapports de TPSGC. Cependant, nous n'avons pas examiné ces paiements en particulier.

8. Le lecteur doit considérer le Rapport dans son ensemble, y compris les annexes et les tableaux qui en font partie. Il ne doit pas choisir de façon isolée des parties précises des analyses ou encore des facteurs dont nous avons tenu compte, car cela pourrait l'induire en erreur.
  
9. Nous ne faisons aucune représentation concernant des questions qui supposent une interprétation juridique.

# **Annexe 1 – B**



**SNC-LAVALIN**  
**O&M**



**SNC-Lavalin Operations & Maintenance (O&M) Inc.**  
304, The East Mall, bureau 900  
Toronto (Ontario) M9B 6E2  
Canada

Tél. : 416-207-4700  
Fax : 416-207-4794

Le 7 septembre 2010

Monsieur Steve Malette  
Vice-président  
PricewaterhouseCoopers

**Objet : réponse au mandat de vérification des projets de services aux locataires réalisés dans le cadre des contrats AFPS de TPSGC**

Monsieur,

Le 1<sup>er</sup> septembre 2010, vous nous avez fait parvenir une ébauche d'un document portant sur les éléments de coût et les critères d'évaluation pour les sept transactions. Comme vous avez le mandat de présenter à TPSGC un rapport préliminaire de vos conclusions le 7 septembre, nous vous faisons parvenir la présente réponse en vue de la préparation de votre rapport.

Voici ci-dessous des commentaires au sujet des différents critères.

**Catégorie 1 : taxe fédérale**

<b>Critère de plausibilité de PwC</b>	<b>Commentaire de SNC-Lavalin</b>	<b>Critère de soutenabilité de PwC</b>	<b>Commentaire de SNC-Lavalin</b>
<i>« Le taux en vigueur au moment des transactions était de 5 %. Est-ce que SNC a facturé la TPS conformément au taux applicable? »</i>	Nous estimons que cette vérification est appropriée.	<i>« Le taux de la TPS est établi par la loi et conforme au contrat du portefeuille de Gatineau ».</i>	Nous estimons que cette vérification est appropriée.

## Catégorie 2 : frais de gestion

Critère de plausibilité de PwC	Commentaire de SNC-Lavalin	Critère de soutenabilité de PwC	Commentaire de SNC-Lavalin
<i>« Le montant calculé qui figure sur les factures de SNC est conforme au pourcentage des frais de gestion contractuels. »</i>	Nous estimons que cette vérification est appropriée.	<i>« Les frais de gestion sont stipulés dans le contrat du portefeuille de Gatineau »</i>	Nous estimons que cette vérification est appropriée.

## Catégorie 3 : honoraires des services de gestion de projet

Nous estimons que le critère de plausibilité et le critère de soutenabilité sont flous. Pour faciliter les choses, nous avons divisé nos commentaires ci-dessous de manière à aborder de façon précise les questions relatives à ces critères.

### **Critère de plausibilité :**

Critère de PwC	Réponse de SNC-Lavalin
<i>« Les honoraires des services de gestion de projet sont des frais admissibles sans majoration pour les frais généraux ou la marge bénéficiaire. Nous confirmons que SNC n'a pas facturé plus que les frais de main-d'œuvre réels liés aux transactions. »</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Au cours des cinq années de vie de ce contrat, nous avons constamment appliqué l'exigence contractuelle de manière qu'à l'étape de l'estimation de type « A » d'un projet donné, l'élément main-d'œuvre devienne un prix fixe. Nous avons fourni à PwC les références contractuelles applicables ainsi que l'interprétation officielle du contrat et un avis juridique indépendant à l'appui de cette approche. De plus, nous croyons comprendre que les représentants de TPSGC responsables de notre contrat ont également confirmé à PwC que cette approche a reçu leur assentiment et leur approbation.</li><li>• Nous avons adopté cette approche dans le but d'éviter des coûts inutiles à TPSGC et de simplifier les tâches administratives. De plus, grâce à cette approche, les projets sont réalisés plus rapidement et TPSGC maîtrise les coûts tout en laissant SNC-Lavalin assumer tous les risques que peuvent poser les frais fixes.</li><li>• Jusqu'à maintenant au cours du processus de vérification, PwC a constamment rejeté l'utilisation de points de référence pertinents et rapidement utilisables pour déterminer la plausibilité de ces frais sur le plan commercial. Comme nous avons maintes fois suggéré à PwC, les points de repère les plus pertinents et les plus rapidement utilisables pour ce service (dans l'environnement unique de TPSGC) sont les frais de main-d'œuvre qu'applique TPSGC à l'interne pour les projets que le ministère réalise lui-même ainsi que les frais payés par TPSGC aux propriétaires en vertu de contrats de location pour des projets réalisés par des tiers. Si ces points de repère faisaient l'objet d'une évaluation, il serait démontré que nos coûts sont raisonnables.</li></ul>

Le critère de plausibilité approprié en ce qui concerne ce point est que SNC-Lavalin facture uniquement les frais que TPSGC approuve.

**Critère de soutenabilité :**

<b>Critère de PwC</b>	<b>Réponse de SNC-Lavalin</b>
« SNC est en mesure de fournir des pièces justificatives détaillées du temps consacré aux projets et/ou la réconciliation du total des honoraires annuels réels des services de réalisation de projet a été effectué conformément aux modalités du contrat. »	L'exigence contractuelle, telle qu'elle a été convenue et exécutée par TPSGC et SNC-Lavalin, est appuyée par l'ordre des travaux sur lequel figure le prix fixe pour chaque projet. Ces documents à l'appui sont préparés par SNC-Lavalin et approuvés et signés par TPSGC.

Compte tenu de tous ces facteurs, nous sommes fermement convaincus que les pratiques de facturation des honoraires des services de réalisation de projet sont raisonnables et qu'elles peuvent être appuyées par des pièces justificatives.

**Catégorie 4 : honoraires des sous-traitants**

En ce qui concerne le critère de soutenabilité, nous estimons que les vérifications sont appropriées et nous présumons, étant donné que PWC ne nous a pas affirmé le contraire, que nous avons répondu aux sept vérifications de façon satisfaisante pour l'ensemble des sept projets. Vous trouverez ci-dessous nos commentaires au sujet des lacunes touchant le critère de plausibilité.

**Critère de plausibilité :**

<b>Critère de PwC</b>	<b>Réponse de SNC-Lavalin</b>
(1) « SNC-Lavalin était-elle tenue de suivre un processus d'appel d'offres? Dans l'affirmative, ce processus a-t-il été respecté et le contrat a-t-il été attribué au proposant avec le prix le plus bas? »	Pour les projets d'une valeur inférieure à 5 000 \$, notre processus d'approvisionnement, qui est approuvé par TPSGC, requiert que nous obtenions un prix auprès d'un sous-traitant qualifié. Par conséquent, le concept voulant que le contrat soit toujours attribué au proposant le moins dispendieux comporte des lacunes. Donc, le recours à un fournisseur exclusif est permis dans le cadre de petits projets et le critère voulant que le contrat soit absolument attribué au soumissionnaire le moins dispendieux parmi tous les soumissionnaires ne s'applique simplement pas.
(2) « Examen de l'entente touchant la prestation de services (s'il en existe une) et application des taux stipulés dans ladite entente. »	Nous estimons que cette vérification est appropriée.
(3) « Examen de la ventilation des coûts en ce qui concerne les frais de main-d'œuvre et les coûts des matières (le cas échéant), et / ou obtention	L'obtention d'autres prix à des fins de comparaison pour de tels projets n'est pas compatible avec le processus de sélection des fournisseurs utilisé en vue de l'exécution de petits travaux. Il n'est pas raisonnable d'évaluer des coûts en se fondant sur des seuils si arbitraires qui ne tiennent pas

*d'estimations de coûts auprès d'autres fournisseurs ou des sous-traitants à des fins de comparaison. »*

compte de l'ensemble des exigences liées aux travaux. Par conséquent, la seule façon efficace de s'assurer d'obtenir une soumission moins dispendieuse est de solliciter plusieurs soumissions pour chaque projet. Dans un portefeuille au sein duquel sont réalisés chaque année des milliers de projets dont la valeur est inférieure au seuil de 5 000 \$ établi pour le recours à un fournisseur exclusif, une telle approche n'est pas applicable et va à l'encontre de la politique du gouvernement.

En ce qui concerne les petits projets (à savoir les projets dont la valeur est inférieure à 5 000 \$), nos processus n'exigent pas que nous obtenions plusieurs soumissions. Par conséquent, il n'est ni pertinent ni approprié d'obtenir des comparaisons de prix après coup. Le recours à un fournisseur exclusif pour l'exécution de travaux de valeur moins importante est une pratique qu'utilise SNC-Lavalin avec la pleine approbation de TPSGC. Il s'agit d'une norme générale de l'industrie qui est également adoptée par les ministères gouvernementaux et qui a pour but précis de fournir un bon rapport qualité-prix pour les petits projets tout en évitant des frais d'administration lourds et inutiles. En fait, la politique du Conseil du Trésor stipule que du point de vue de l'optimisation des ressources, le coût élevé associé à l'adjudication d'un marché d'acquisition de l'État est nettement supérieur à quelque avantage économique découlant de l'utilisation d'un processus concurrentiel pour obtenir des biens ou des services d'une valeur inférieure à 25 000 \$. En ce qui concerne le recours à un fournisseur exclusif, nous avons même établi notre seuil à un niveau encore plus bas, soit à 5 000 \$. Toutefois, le principe reste le même et sert en partie de fondement à la décision de TPSGC d'approuver notre politique d'approvisionnement.

De plus, le côté peu pratique de l'exigence d'obtenir des soumissions pour des projets d'une valeur inférieure à 5 000 \$ aurait une incidence importante sur les coûts et les délais d'exécution des projets. Une telle pratique, qui exigerait l'élaboration de demandes de propositions, l'organisation de visites des lieux, l'octroi de délais raisonnables pour que les fournisseurs puissent préparer leurs soumissions et le respect du processus d'ouverture des soumissions entraînerait le recours à des ressources supplémentaires et des délais d'exécution plus longs. Cela aurait également une incidence sur le marché des petites et moyennes entreprises étant donné que les fournisseurs devraient tenir compte, dans l'établissement de leurs prix, des ressources requises pour effectuer les nombreuses tâches liées à la préparation des soumissions, ce qui augmenterait le prix des soumissions et par le fait même, entraînerait une augmentation de coûts pour l'État. Cette pratique aurait également une incidence sur notre base de fournisseurs et entraînerait une hausse des coûts étant donné que les fournisseurs ne voudraient pas perdre du temps et de l'argent à soumissionner pour de petits travaux, compte tenu des minces chances qu'ils auraient d'obtenir les contrats de

	<p>réalisation de travaux de valeur moins importante. En résumé, nous estimons que le lancement d'un appel d'offres pour des travaux d'une valeur inférieure à 5 000 \$ entraînerait une augmentation des coûts et une diminution du nombre d'entrepreneurs souhaitant soumissionner pour de tels travaux et nous doutons que l'État obtienne un meilleur rapport qualité-prix.</p> <p>Le fait d'exiger de recourir à un appel d'offres concurrentiel pour comparer des prix dans une situation où le recours à un fournisseur exclusif était utilisé est inapproprié étant donné que cette pratique ne tient pas compte du contexte plus large qui entoure les centaines de petits projets qui sont exécutés chaque année. Par conséquent, l'approche décrite dans le cadre du présent mandat fournit une vision déséquilibrée du fait reconnu voulant que le recours à un fournisseur exclusif présente des avantages et fournit un bon rapport qualité-prix.</p> <p>Au lieu d'essayer de vérifier le critère de plausibilité sans tenir compte du contexte plus large entourant l'administration d'un programme qui gère une centaine de petits projets, il faudrait plutôt en l'occurrence tenter de déterminer si SNC-Lavalin a une politique d'approvisionnement appropriée, si elle a reçu l'approbation de TPSGC pour appliquer cette politique et si elle peut démontrer qu'elle a respecté cette politique.</p>
<p>(4) « Examen des exigences prévues par la loi (le cas échéant) qui encadre la profession et application des exigences aux services fournis. »</p>	<p>Nous estimons que cette vérification est appropriée.</p>
<p>(5) « Pour les besoins du présent rapport, nous avons établi des coûts raisonnables pour que les critères (3) et (4) soient déterminés en fonction de l'écart le moins élevé entre : a) 150 \$ ou b) <math>\pm 10\%</math>. »</p>	<p>En ce qui concerne un contrat dont les volumes annuels excèdent 550 000 000 \$, nous estimons qu'une plage de tolérance de 150 \$ ou de <math>\pm 10\%</math> n'est pas appropriée pour évaluer le rapport qualité-prix des petits projets isolés et individuels. Comme nous l'avons expliqué dans notre réponse au critère 3 ci-dessus, le recours à un fournisseur exclusif, par sa nature, n'est pas propre à favoriser la tenue d'une analyse comparative importante pour les besoins de projets individuels. Ce critère devrait être simplement supprimé. L'application correcte des critères 1 à 4 démontrera le caractère raisonnable en ce qui concerne les honoraires des sous-traitants.</p>

Compte tenu de ces faits, nous sommes fermement convaincus que toute conclusion de PwC selon laquelle les honoraires des sous-traitants pour les projets décrits ne sont « pas raisonnables » est fondée sur un critère erroné. Une telle conclusion fait fi des principes fondamentaux d'efficacité et de souplesse qui sont la marque non seulement des contrats AFPS, mais également de la politique de TPSGC et du Conseil du Trésor.

De plus, si ce critère devait être utilisé, cela voudrait dire concrètement que la pratique du recours à des fournisseurs exclusifs serait abandonnée, ce qui aurait des conséquences néfastes sur les coûts que devrait supporter l'État et sur l'aptitude de SNC-Lavalin, de TPSGC ou d'une tierce partie de répondre aux besoins des locataires dans le futur.

Comme toujours, nous sommes déterminés à appuyer le processus de vérification et à démontrer à TPSGC que nous respectons les objectifs des AFPS. Si vous avez des questions ou si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Nous espérons que vous joindrez notre présente réponse aux critères proposés au rapport préliminaire que vous présenterez à TPSGC.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Original signé par

Charlie Rate  
Président  
SNC-Lavalin O&M



## **Chapitre 2 – Phase 1 – Constatations et recommandations**

*Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Contrat n° EN790-104291/001/ZQ*

**Le 24 janvier 2011**

## **Introduction et contexte**

- 2.1 Tel qu'il a été mentionné aux paragraphes 1 à 8 du présent rapport, TPSGC a attribué à PwC un contrat de vérification qui vise l'application de procédures de vérification juricomptable spécifiques à l'égard des Transactions.
- 2.2 Au cours de la phase 1 de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, nous avons relevé un certain nombre de questions que nous portons à l'attention de TPSGC, notamment la nécessité d'améliorer la documentation et d'accroître la fréquence des vérifications des coûts.
- 2.3 Ce chapitre vise à présenter à TPSGC nos constatations et nos recommandations à l'égard d'autres éléments que nous avons relevés dans le cadre de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques.
- 2.4 Ce chapitre doit être lu de concert avec le chapitre 1 du présent rapport sans restreindre le niveau d'importance à accorder aux sections qui traitent de la limitation de l'étendue de nos travaux et de notre approche générale.
- 2.5 Nos restrictions et nos réserves, qui doivent être lues de concert avec ce chapitre, sont présentées à l'Annexe 2-A du présent rapport.

## Constatations

### Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR)

- 2.6 Dans le cadre de la vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, nous avons examiné le rapport du BAPGR (le « rapport du BAPGR ») de TPSGC daté du 18 juillet 2007. Ce rapport visait à évaluer si la DGBI avait suffisamment de contrôles et de procédures en place pour s'acquitter de ses responsabilités en vertu de l'article 34 de la LGFP.
- 2.7 Le rapport du BAPGR comprenait un certain nombre de préoccupations et de recommandations. L'une des préoccupations portait sur la main-d'œuvre de SNC O&M pour la gestion de projet (la « GP »). Plus précisément, voici ce qui a été noté :
- i. Il n'est pas clairement établi, dans les Contrats SNC, si les coûts de la main-d'œuvre pour la GP sont fixes ou s'il s'agit d'une estimation.
  - ii. Les relevés annuels vérifiés (les « relevés ») relatifs aux coûts réels de SNC O&M n'ont jamais été fournis puisqu'ils sont fondés sur les relevés des coûts facturés par SNC O&M, et non sur les coûts réels engagés.
  - iii. [ \* ]
- 2.8 TPSGC nous a informés qu'un plan d'action avait été établi pour donner suite aux préoccupations et aux recommandations soulevées dans le rapport du BAPGR, et que la plupart des mesures ont été mises en œuvre. Les préoccupations liées aux coûts de la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP ont récemment été résolues et TPSGC nous a informés de ce qui suit :

« À l'avenir, les taux de main-d'œuvre continueront d'être calculés selon un pourcentage des frais de construction et de conception refacturables et admissibles. Cette pratique sera toutefois officialisée dans une procédure écrite. La procédure renforcera ce rapprochement et des modifications seront apportées à la fin de l'exercice en fonction des coûts réels.

Le strict respect des contrats suppose que les pratiques opérationnelles ne correspondront plus à celles du contrat et, par conséquent, des modifications pourraient être apportées aux systèmes et aux pratiques opérationnelles à des fins de clarification. Un petit groupe de travail a été formé pour discuter davantage des étapes requises pour aller de l'avant, ainsi que pour élaborer un plan de mise en œuvre. »

- 2.9 TPSGC nous a informés que la majorité des mesures énoncées dans le plan d'action ont déjà été mises en œuvre, et que la mise en œuvre des autres mesures adoptées en réponse au rapport du BAPGR est une priorité.

## **Vérification des coûts financiers**

2.10 Dans le cadre de la phase 1 de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, nous avons examiné trois (3) vérifications de coûts financiers réalisées en 2007 à la demande de TPSGC. Ces vérifications ont été réalisées par Services de vérification Canada (« SVC ») et elles concernaient trois (3) portefeuilles régionaux se rapportant aux Contrats SNC relatifs à l'exercice financier 2005-2006. Suite à ces vérifications, SVC a formulé les commentaires suivants :

- i. « [ils] n'étaient pas en mesure d'obtenir de SNC O&M suffisamment d'éléments probants pour justifier les coûts réels associés à la main-d'œuvre de la gestion de projets, car SNC O&M réclame le montant approuvé au budget qui figure sur [les Commandes subséquentes de service aux locataires – Autres formes de prestation de services (AFPS) (l'« Ordre de travail AFPS »)] en tant que prix fixe. De plus, SNC ne surveille pas les coûts réels [...] »;
  - ii. « [...] ils étaient incapables de résumer, pour l'exercice visé, les coûts totaux réels ou prévus associés à la main-d'œuvre de la gestion de projets »;
  - iii. « le contrat n'indique pas clairement que les pourcentages doivent être utilisés comme base de paiement [...] »;
  - iv. ils n'ont « pas pu évaluer l'exactitude ou l'admissibilité des coûts relatifs à la main-d'œuvre de la gestion de projets »;
  - v. SNC O&M n'a pas été en mesure de « fournir une ventilation des coûts propres aux catégories relatives aux débours et à la mise en service ».
- 2.11 En ce qui concerne la main-d'œuvre de SNC O&M pour la GP, la nature des préoccupations susmentionnées semble similaire aux questions et préoccupations soulevées dans le rapport du BAPGR.
- 2.12 Le 13 mars 2009, le 30 mars 2009 et le 25 juin 2009, les rapports de vérification de SVC ont été présentés à TPSGC afin qu'il examine les constatations ayant découlé des vérifications et qu'il détermine les prochaines étapes. Ces rapports ont établi un redressement total des coûts après vérification de [ \* ] sur une somme vérifiée totalisant 122 459 162 \$ pour les trois (3) portefeuilles régionaux vérifiés. SNC O&M nous a informés que ce redressement

dans les montants facturés devrait plutôt s'élever à 128 218 \$ après son examen des rapports de vérification de SVC.

- 2.13 Nous comprenons que SNC O&M a payé un montant de 128 218 \$ pour les redressements après vérification. Nous comprenons également que TPSGC a encaissé le chèque de 128 218 \$ de SNC O&M. TPSGC entend examiner davantage l'écart de [ \* ]. Selon TPSGC, l'acceptation de ce remboursement ne sera toutefois pas préjudiciable à ses droits relativement aux autres remboursements qui seront déterminés dans le cadre d'un examen additionnel ou d'après les résultats de toute autre vérification subséquente.

Puisque cela ne fait pas partie de notre mission, nous n'avons pas vérifié la détermination des montants de redressement susmentionnés.

## **Pièces justificatives**

- 2.15 Au cours de la phase 1, nous devons, dans le cadre de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, analyser toutes les pièces justificatives liées aux Transactions. Voici nos constatations à cet égard :
- i. Les Ordres de travail AFPS relatifs à chacune des Transactions établis par SNC O&M et présentés à TPSGC aux fins d'approbation comprennent les Coûts de sous-traitance totaux, les coûts de la main-d'œuvre pour la GP, les frais de gestion et les taxes. Les Ordres de travail AFPS ne comprenaient aucune ventilation des Coûts de sous-traitance, soit le temps et le matériel.
  - ii. Les factures de SNC O&M émises à TPSGC en vue de leur paiement ne comprenaient pas non plus de précisions sur les Coûts de sous-traitance.
  - iii. Les dossiers conservés par TPSGC et par SNC O&M n'étaient pas assez complets pour appuyer les montants que SNC O&M a facturés à TPSGC. TPSGC nous a informés qu'il s'est engagé, dans le cadre de son plan d'action, à effectuer un examen afin de déterminer le niveau de détail requis dans les Ordres de travail AFPS et les factures. Cet examen visera aussi à déterminer les pièces justificatives que TPSGC et SNC O&M doivent consigner aux dossiers.
- 2.16 Les constatations susmentionnées ont été signalées à SNC O&M, qui estime que cette information n'est pas nécessaire selon les modalités des Contrats SNC. SNC O&M a ajouté que si TPSGC désire examiner le niveau de détail à respecter dans les Ordres de travail AFPS relatifs à chacune des Transactions, il serait heureux d'y prendre part.

2.17 Compte tenu de ce qui précède, SNC O&M, TPSGC et nous-mêmes avons dû communiquer avec les Sous-traitants pour obtenir de plus amples renseignements.

## **Administration des contrats**

2.18 Au cours de la phase 1 de notre vérification visant l'application de procédures juricomptables spécifiques, nous avons réalisé des entrevues avec plusieurs employés de TPSGC. D'après les renseignements obtenus lors de ces entrevues, il semble que des préoccupations aient été soulevées à TPSGC en ce qui concerne l'obligation de SNC de rendre compte de ses coûts réels réfacturés et engagés. Ces préoccupations étaient relatives à la nécessité de s'assurer de l'absence de majoration des coûts indirects ou d'une quelconque prise de profits. TPSGC nous a demandé d'étudier plus à fond cette question.

## Recommandations

2.19 Nos recommandations sont présentées dans les paragraphes ci-dessous. Elles reposent sur nos constatations résumées dans la section précédente, ainsi que sur notre travail à l'appui du chapitre 1 du présent rapport.

### Rapport du BAPGR

2.20 Nous recommandons que TPSGC continue de répondre aux préoccupations et aux recommandations en suspens qui sont énoncées dans le rapport du BAPGR.

### Vérification des coûts financiers

2.21 TPSGC a fait le suivi proactif des redressements déterminés par les vérifications de coûts financiers réalisées par SVC. Nous comprenons que TPSGC a intégré le recouvrement de tous les redressements liés aux vérifications de SVC dans les plans d'action.

2.22 Nous comprenons que, depuis l'entrée en vigueur des Contrats SNC, TPSGC a commandé des vérifications des coûts financiers de trois (3) portefeuilles régionaux. Nous comprenons également que TPSGC a récemment entamé des vérifications des coûts des huit (8) portefeuilles régionaux. Nous avons recommandé à TPSGC d'élaborer une stratégie de vérification des coûts pour fournir une couverture plus fréquente et plus régulière de l'administration des Contrats SNC, ce que TPSGC a accepté.

### Pièces justificatives

2.23 Les dossiers de SNC O&M et de TPSGC ne contenaient pas assez de pièces justificatives détaillant les estimations des Coûts de sous-traitance. Les dossiers de SNC O&M renfermaient les estimations des Sous-traitants; toutefois, SNC O&M a demandé d'autres pièces justificatives, ainsi qu'une ventilation des coûts aux Sous-traitants, ce qu'il a obtenu le 10 mars 2010 pour les Transactions 1, 3 et 5.

2.24 SNC O&M estime que cette information n'est ni nécessaire ni pertinente dans le cadre des Contrats SNC. Nous recommandons à TPSGC de réviser les normes relatives aux documents à conserver dans les dossiers de projets ainsi qu'au niveau de détail requis pour s'assurer que les estimations de coûts soumises par SNC O&M aux fins d'approbation contiennent suffisamment d'information à l'appui. Par conséquent, SNC O&M aura le niveau de détail nécessaire pour ses dossiers, et TPSGC aura le niveau de détail nécessaire aux fins d'évaluation et d'autorisation.

## **Autres recommandations**

- 2.25 Comme cela est mentionné dans le chapitre 1 du présent rapport, nous avons conclu que les Coûts de sous-traitance de la Transaction 7 ne semblent pas raisonnables. TPSGC nous a informés qu'un règlement financier a été conclu avec SNC O&M en ce qui concerne les services de nettoyage supplémentaires. Nous recommandons à TPSGC :
- i. d'effectuer un examen de l'ensemble de ses dossiers relatifs à tous les services de nettoyage supplémentaires que SNC O&M aurait pu fournir dans le cadre des Contrats SNC;
  - ii. de déterminer si les coûts connexes ont été calculés conformément à l'entente contractuelle entre SNC O&M et le sous-traitant responsable des services de nettoyage;
  - iii. de déterminer les prochaines étapes, y compris toute demande de recouvrement, au besoin.
- 2.26 Comme l'indique le chapitre 1 du présent rapport, nous n'avons pas pu confirmer les dates exactes auxquelles les Sous-traitants ont exécuté les travaux associés aux Transactions. SNC O&M a mentionné que les Contrats SNC ne stipulent pas qu'il doit tenir des registres indiquant le moment où les Sous-traitants exécutent les travaux dans le cadre de projets précis. Nous recommandons à TPSGC d'étudier cette question afin de déterminer la documentation et les procédures requises pour faire le suivi des dates exactes et de l'endroit où les Sous-traitants fournissent les services, ainsi que la documentation et le processus que SNC O&M devrait conserver et mettre en œuvre.
- 2.27 Tel qu'il est mentionné au chapitre 1 du présent rapport, TPSGC a précisé que les services de nettoyage supplémentaires devraient être un service de GP et par conséquent, qu'ils devraient être facturés à un tarif de gestion inférieur aux services de RP. Nous recommandons à TPSGC :
- a) d'examiner ses dossiers pour évaluer dans quelle mesure de tels services de nettoyage supplémentaires ont été fournis depuis que les Contrats SNC sont en vigueur, afin de relever et de mesurer tous les écarts possible au niveau des frais de gestion;
  - b) de procéder à un examen afin de déterminer si d'autres services de RP auraient plutôt dû être considérés à titre de services de GP;
  - c) de déterminer les prochaines étapes, y compris la résolution de tous les écarts identifiés.

# **Annexe 2 – A**

## **Annexe 2 – A**

### **Restrictions et réserves**

1. Le présent rapport ne doit pas être utilisé à d'autres fins que celles qui y sont précisées sans notre autorisation préalable. Nous déclinons toute responsabilité pour les pertes que les lecteurs ou que des tiers pourraient subir, le cas échéant, à la suite de la distribution, de la publication, de la reproduction ou de l'utilisation du présent rapport ou de son contenu qui serait contraire aux dispositions de ce paragraphe. Nous n'assumerons aucune responsabilité envers un tiers à qui ce rapport est communiqué ou rendu disponible.
2. Nous nous réservons le droit, mais nous n'avons aucune obligation en ce sens, d'examiner les autres documents ou renseignements qui deviennent disponibles et qui pourraient influencer nos constatations, et de modifier ces dernières au besoin.
3. Nous n'avons ni obtenu ni examiné de communications électroniques ou de documents électroniques, puisque cela ne fait pas partie de notre mission.
4. Nous avons tenté, dans la mesure du possible, de vérifier l'intégralité des documents; toutefois, il pourrait y avoir d'autres documents pertinents.
5. Aucune entrevue n'a été réalisée avec les personnes qui n'étaient plus à l'emploi de TPSGC ou de SNC O&M relativement aux Transactions.
6. Le présent rapport est fondé sur les documents et l'information disponibles que nous avons examinés à ce jour. Nos travaux ne constituent pas une vérification, telle que définie dans les principes comptables généralement reconnus énoncés par l'Institut canadien des comptables agréés. En outre, nous ne formulons aucune opinion de vérification ou d'examen. Par ailleurs, nous n'avons pas tenté de vérifier l'information présentée au-delà de l'étendue exprimée dans le présent rapport.
7. Le présent rapport fait référence à des paiements versés à SNC O&M par TPSGC. Nous avons obtenu l'information liée à ces paiements au moyen du système interne d'établissement de rapports de TPSGC. Cependant, nous n'avons pas examiné ces paiements en particulier.
8. Le lecteur doit considérer le Rapport dans son ensemble, y compris les annexes et les tableaux qui en font partie. Il ne doit pas choisir de façon isolée des parties précises des analyses ou encore des facteurs dont nous avons tenu compte, car cela pourrait l'induire en erreur.

9. Nous ne faisons aucune représentation concernant des questions qui supposent une interprétation juridique.