

# 2006



Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

## NOVEMBRE

**Chapitre 5**  
La réinstallation des membres des Forces  
canadiennes, de la GRC et de la fonction  
publique fédérale



Bureau du vérificateur général du Canada

*Le Rapport de novembre 2006 de la vérificatrice générale du Canada comporte des questions d'une importance particulière, les points saillants des chapitres, des annexes, un tour d'horizon du système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral ainsi que douze chapitres. La table des matières principale se trouve à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953  
Télécopieur : 613 943-5485  
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2006  
N° de catalogue FA1-2006/1-5F  
ISBN 0-662-72805-X



Chapitre

# 5

La réinstallation des membres des  
Forces canadiennes, de la GRC et  
de la fonction publique fédérale

*Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Programme de réinstallation intégrée	3
Rôles et responsabilités	3
Administration du Programme	4
Objet de la vérification	6
<b>Observations et recommandations</b>	<b>7</b>
<b>Attribution des contrats dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée</b>	<b>7</b>
La demande de proposition contenait de l'information inexacte et trompeuse	7
Malgré des signaux d'alarme indiquant que le processus d'approvisionnement avait été compromis, on n'a pas pris de mesures correctives	10
Les soumissions en vue de la prestation de services de gestion immobilière différaient beaucoup	11
D'autres mesures auraient pu être prises pour donner suite aux préoccupations des soumissionnaires	13
La direction ne disposait pas d'une information adéquate pour surveiller l'évaluation du volet financier des soumissions	14
L'évaluation du volet technique a été effectuée conformément à la politique du gouvernement	14
La raison d'être des critères d'évaluation n'était pas documentée	15
Le contrat de réinstallation des Forces canadiennes a peut-être coûté trop cher au gouvernement	17
Le gouvernement a fait le nécessaire pour maintenir l'intégrité du processus d'approvisionnement en résiliant le contrat accordé en 2002	17
<b>Mesure du rendement du Programme de réinstallation intégrée</b>	<b>18</b>
On n'a pas mis au point des outils visant à mesurer le rendement du Programme	18
Ni le Secrétariat du Conseil du Trésor ni les autres organisations n'évaluent régulièrement la satisfaction des employés qui ont été déménagés dans le cadre du Programme	18
Il n'y a pas de système de surveillance du rendement de l'entrepreneur relativement à l'exécution et à l'administration du Programme	21
Nous n'avons trouvé aucune donnée montrant la rentabilité de l'impartition des services de réinstallation	22
<b>Contrôle des dépenses</b>	<b>22</b>
Les contrôles financiers s'appliquant aux remboursements versés à l'entrepreneur sont inadéquats	22
Les commissions demandées pour les services de gestion immobilière sont supérieures aux taux du contrat	25
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>28</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	30





# La réinstallation des membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale

---

## Points saillants

### Objet

Le Programme de réinstallation intégrée a été conçu dans le but d'améliorer la qualité de vie des membres des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et de la fonction publique fédérale qui sont mutés. À cette fin, le Programme leur offre des indemnités souples pour leur réinstallation et permet le remboursement des frais connexes raisonnables. Nous avons examiné la façon dont le gouvernement a attribué les contrats de services de réinstallation actuels. Nous avons examiné chaque étape du processus pour déterminer si les politiques et le règlement régissant les marchés de l'État ont été respectés. Nous avons également vérifié si les organisations concernées avaient établi des mécanismes appropriés pour mesurer le rendement des contrats et en rendre compte.

Bien que le présent chapitre mentionne différents entrepreneurs, il faut souligner que nos conclusions sur les pratiques et les mesures de gestion renvoient seulement à celles des organisations gouvernementales. Le règlement auquel nous faisons référence est celui qui s'applique aux fonctionnaires, non aux entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Nos conclusions ne peuvent donc porter sur les pratiques des entrepreneurs et ne portent d'ailleurs pas sur celles-ci. Nous n'avons pas évalué chaque demande de remboursement présentée par les employés réinstallés ni les activités liées au déménagement du mobilier personnel.

Nous avons effectué notre vérification à la suite d'une demande du Comité des comptes publics, formulée en novembre 2005.

### Pertinence

Le Programme de réinstallation permet de traiter quelque 15 000 réinstallations par année dans l'ensemble du gouvernement, de la GRC et des Forces canadiennes. En 2005, le coût de ces réinstallations s'établissait à environ 272 millions de dollars.

Le gouvernement a affirmé que l'objectif du Programme est d'améliorer la qualité de vie des employés mutés et de réduire les inconvénients que les réinstallations pourraient causer aux activités des organisations concernées. Il est important que le gouvernement sache mesurer la réussite du Programme quant à l'atteinte de ses objectifs

pour un contrat d'une telle valeur. La crédibilité du processus d'approvisionnement du gouvernement dépend expressément des mesures mises en place pour veiller à ce que les fonctionnaires participant à l'attribution des contrats suivent les règles et respectent les principes d'équité et de transparence avec diligence.

### Constatations

- Nous avons conclu que les contrats n'avaient pas été attribués de façon juste et équitable, et ce, pour deux raisons. En premier lieu, l'information sur certains volumes d'activités prévus dans la demande de proposition préparée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, par les Forces canadiennes et par la GRC comportait des inexactitudes importantes. En deuxième lieu, même si Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a respecté les processus établis, cela n'a pas suffi à compenser un avantage indu que le fournisseur titulaire avait acquis grâce aux travaux qu'il avait réalisés dans le cadre d'un précédent contrat et pour s'assurer que tous les soumissionnaires avaient eu accès à de l'information exacte et complète, d'autant plus que des préoccupations avaient été soulevées.
- Mis à part une comparaison irrégulière des soumissions pendant le processus d'évaluation, l'évaluation du volet technique des soumissions a été effectuée conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.
- Ni le Secrétariat du Conseil du Trésor ni les organisations n'ont établi de mécanismes de mesure du rendement destinés à démontrer que le Programme de réinstallation intégrée atteint ses objectifs ou qu'il a permis d'épargner de l'argent.
- La Défense nationale n'a pas établi de contrôles adéquats visant à s'assurer que les montants des frais remboursés à l'entrepreneur qui a fourni les services de réinstallation aux membres mutés des Forces canadiennes sont des paiements admissibles et qu'ils sont conformes à la politique de réinstallation.
- On a demandé à des membres des Forces canadiennes des paiements de gestion immobilière supérieurs aux taux stipulés au contrat.

**Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor et des autres organisations.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor, la GRC, la Défense nationale (les Forces canadiennes) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont souscrit à nos recommandations. Leurs réponses détaillées se trouvent à la suite de chacune des recommandations formulées dans le présent chapitre.

## Introduction

### Programme de réinstallation intégrée

**5.1** Le Programme de réinstallation intégrée vise à fournir un éventail complet de services de réinstallation aux membres des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et de la fonction publique fédérale, de la façon la plus efficace et souple possible, au coût le plus raisonnable pour l'État, en réduisant au minimum les inconvénients que pourraient subir les activités des organisations concernées.

**5.2** Lancé en avril 1999 à titre de programme pilote, le Programme de réinstallation intégrée est devenu en juin 2002 un programme permanent des Forces canadiennes, de la GRC et d'autres segments de la fonction publique fédérale.

**5.3** En avril 1999, les Services de relogement Royal LePage ont obtenu, dans le cadre d'un processus concurrentiel, le contrat de gestion du programme pilote. En décembre 2002, l'entreprise a obtenu le contrat de gestion du programme permanent; toutefois, le gouvernement a par la suite annulé ce contrat. En novembre 2004, à la suite d'un nouveau processus concurrentiel, l'entreprise s'est vu attribuer les deux contrats actuels prévus dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée. Le contrat des Forces canadiennes a été évalué à 125 millions de dollars, tandis que le contrat de la GRC et des fonctionnaires fédéraux l'a été à 29, 2 millions de dollars. La valeur des contrats comprend seulement les frais d'administration des Services de relogement Royal LePage. Les deux contrats sont valides jusqu'en novembre 2009, avec possibilité d'une prolongation de deux ans.

**5.4** Chaque année, on procède à quelque 15 000 réinstallations. De ce nombre, 83 p. 100 concernent des membres des Forces canadiennes, 11 p. 100, des membres de la Gendarmerie royale du Canada, et 6 p. 100, des membres du personnel d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et de sociétés d'État (voir la pièce 5.1).

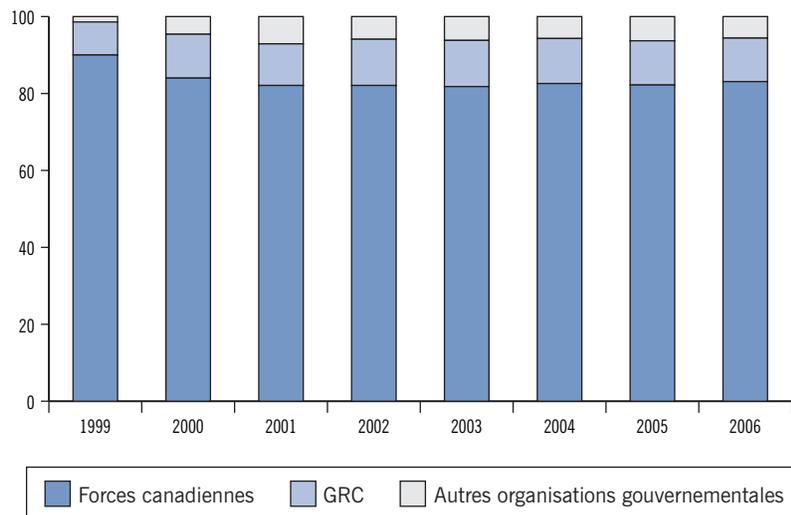
### Rôles et responsabilités

**5.5** Les rôles et responsabilités des organisations concernées sont décrits dans les deux contrats établis dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée. Ils le sont également dans les politiques du gouvernement qui exigent que les organisations mesurent les résultats des programmes et fassent rapport à cet égard (voir la pièce 5.2). En tant qu'autorité contractante, Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada (TPSGC) doit voir à ce que les activités d’approvisionnement soient menées de façon ouverte, juste et honnête, et à ce que tous les fournisseurs soient assujettis aux mêmes conditions. TPSGC a la responsabilité de l’ensemble du processus d’approvisionnement, y compris de toutes les mesures prises dans le cadre du processus.

**Pièce 5.1 La plupart des réinstallations touchent les Forces canadiennes**

**Pourcentage de réinstallations**



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

**Administration du Programme**

**5.6** Les principaux avantages des politiques de réinstallation des Forces canadiennes, de la GRC et du gouvernement du Canada sont semblables, bien que leur administration diffère énormément.

**5.7** La politique de réinstallation des Forces canadiennes est mise en œuvre par les conseillers des bureaux des Services de relogement Royal LePage, qui travaillent dans les bases des Forces canadiennes, partout au pays. Dans ces bureaux, les Services de relogement Royal LePage tiennent tous les dossiers de réinstallation jusqu’à ce qu’ils soient complets et les ferment par la suite. Les Forces canadiennes n’examinent pas les dossiers clos ni les reçus originaux ni les explications détaillées des coûts engagés. Les Services de relogement Royal LePage paient, au nom de la Défense nationale (les Forces canadiennes), la plupart des frais autres que les frais administratifs liés aux réinstallations, aussi appelés « frais de versement » — par exemple,

**Pièce 5.2 Principales responsabilités liées au Programme de réinstallation intégrée**

Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approuve le Programme de réinstallation intégrée.</li> <li>• Approuve les politiques des ministères en matière de réinstallation.</li> </ul>
Secrétariat du Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que chargé de projet, assume la responsabilité globale du Programme.</li> <li>• Autorise et approuve les demandes de remboursement supérieures aux limites établies.</li> <li>• Est chargé de toutes les questions concernant l'étendue des travaux techniques prévus aux termes des contrats accordés dans le cadre du Programme (par exemple, les services offerts par les Services de logement Royal LePage).</li> </ul>
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est l'autorité contractante du Programme.</li> <li>• Au nom des autorités ministérielles, assure la liaison avec le personnel de Services de logement Royal LePage pour les questions de rendement et de conformité.</li> </ul>
Autorités ministérielles — Défense nationale et Gendarmerie royale du Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont responsables du contenu technique et de la surveillance des travaux effectués aux termes des contrats accordés dans le cadre du Programme.</li> <li>• Doivent approuver tous les paiements relatifs aux réinstallations.</li> </ul>
Services de logement Royal LePage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit des services de consultation et d'administration, notamment des services de planification, d'aide à la vente et de transport.</li> <li>• Paie les fournisseurs tiers (comme les avocats, les agents immobiliers et les évaluateurs).</li> <li>• Paie les avances et les indemnités, et règle tous les frais de réinstallation réclamés par les employés ou les membres (comme les repas, les chambres d'hôtel et l'essence en fonction du kilométrage parcouru).</li> </ul>
Tiers fournisseurs de services — agents immobiliers, évaluateurs, avocats et inspecteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissent des services aux employés et aux membres mutés.</li> </ul>

Source : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

**Compte soldé** — Compte ouvert dans une banque commerciale dont les fonds permettent aux Services de logement Royal LePage de payer les fournisseurs et, au nom de la Défense nationale, de rembourser au personnel des Forces canadiennes des frais liés à leur réinstallation. À la fin de chaque jour ouvrable, les Services de logement Royal LePage communiquent au receveur général le montant dépensé imputé au compte et la Banque du Canada rembourse le montant approprié. Par exemple, si l'entrepreneur effectue un jour des paiements d'un million de dollars à partir de ce compte, la Banque du Canada y dépose un million de dollars le jour ouvrable suivant, ce qui en ramène le solde à zéro dans les faits.

Ce compte a été ouvert dans le but de réduire les frais administratifs et les intérêts que la Défense nationale devait payer à l'entrepreneur.

les avances versées aux employés, les indemnités de réinstallation, les commissions payées aux agents immobiliers et les frais juridiques. Jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2006, les Services de logement Royal LePage étaient remboursés par le receveur général, pour le compte de la Défense nationale (les Forces canadiennes), à un rythme quotidien au moyen de crédits électroniques virés à un **compte soldé** ouvert au nom de l'entreprise. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet, la Défense nationale assume l'entière responsabilité d'amorcer les procédures de virement des paiements au compte soldé.

**5.8** Les membres de la GRC et les membres du personnel des organisations gouvernementales ne font pas affaire, sur place, avec des conseillers des Services de logement Royal LePage dans leurs détachements ou leurs bureaux. Les consultations entre les membres et les Services de logement Royal LePage se font par téléphone ou par des moyens électroniques. Le dossier clos est envoyé au bureau du

nouveau lieu de travail du membre. L'examineur de la GRC fait la vérification ou le rapprochement des dossiers de réinstallation de la région ou de la division.

**5.9** L'entente de facturation, qui comprend trois paiements, inclut les frais administratifs et les frais de versement liés à chaque dossier de réinstallation de la GRC. La facture, fondée sur les estimations du coût du déménagement par les Services de relogement Royal LePage, est soumise à l'approbation des examinateurs des dossiers de réinstallation de la GRC. La GRC n'utilise pas de compte soldé.

**5.10** Aux termes des contrats, l'entrepreneur reçoit des honoraires de gestion pour la réinstallation de chaque membre des Forces canadiennes, de la GRC ou de la fonction publique. Les services fournis par des tiers à la personne mutée sont facturés d'après les taux plafonds convenus pour ces services, tel qu'il est stipulé au contrat.

#### **Objet de la vérification**

**5.11** La vérification visait à déterminer si les deux contrats conclus en 2004 dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée ont été attribués conformément aux politiques du gouvernement en matière de contrats (aussi appelées politiques sur les marchés) et au *Guide des approvisionnements* de TPSGC.

**5.12** Nous avons déterminé si le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres organisations avaient établi des mécanismes de mesure du rendement appropriés à l'égard des contrats accordés. Nous avons également examiné les contrôles financiers mis en place par la Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC pour l'administration des contrats.

**5.13** Nous n'avons pas évalué chaque demande de remboursement présentée par des employés ou des membres réinstallés ni les activités liées au déménagement du mobilier personnel. Nous n'avons pas évalué non plus la façon dont les Services de relogement Royal LePage administraient le Programme de réinstallation intégrée.

**5.14** Bien que le présent chapitre mentionne différents entrepreneurs, il faut se rappeler que nos conclusions sur les pratiques et les mesures de gestion renvoient seulement à celles des organisations gouvernementales. Le règlement auquel nous faisons référence est celui qui s'applique aux fonctionnaires, non aux entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Nos conclusions ne peuvent donc porter sur les pratiques des entrepreneurs et ne portent d'ailleurs pas sur celles-ci.

**5.15** Les ministères et organismes visés par la vérification sont les suivants :

- la Défense nationale (les Forces canadiennes),
- la Gendarmerie royale du Canada,
- le Secrétariat du Conseil du Trésor,
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**5.16** La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

## Observations et recommandations

### Attribution des contrats dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée

#### La demande de proposition contenait de l'information inexacte et trompeuse

**5.17** TPSGC a publié une seule demande de proposition pour les contrats visant les Forces canadiennes, la GRC et le gouvernement du Canada. Nous nous attendions à ce que la demande ait présenté une description claire et exacte de l'énoncé des travaux attendus du soumissionnaire retenu et à ce que les contrats aient été attribués de manière juste, ouverte et transparente. Nous nous attendions aussi à ce que toutes les soumissions aient été évaluées de manière juste et uniforme en regard des critères précisés dans la demande de proposition.

**5.18** Selon les procédures et les critères d'évaluation, les soumissionnaires devaient indiquer dans leur devis un prix pour l'administration des dossiers de réinstallation et un autre prix, fondé sur six taux plafonds, pour les services de réinstallation devant être assurés par des fournisseurs tiers. Ces services comprennent :

- des services de gestion immobilière,
- des évaluations,
- des inspections de bâtiments,
- des services de courtage en immeubles,
- des services de recherche de logements,
- des services juridiques.

**5.19** Conformément aux critères d'évaluation, les deux prix ont été additionnés pour donner le prix total de la soumission. À ce prix total, les responsables ont ensuite ajouté le total des points obtenus par le

soumissionnaire pour le volet technique selon les critères d'évaluation prédéterminés qui allouaient une pondération de 25 p. 100 pour le prix proposé et de 75 p. 100 pour les qualités techniques. On devait ensuite recommander d'attribuer le contrat à la proposition ayant obtenu la cote combinée la plus élevée pour les qualités techniques et le meilleur prix.

**5.20** Un principe fondamental de l'approvisionnement au gouvernement veut que les soumissionnaires puissent être certains de l'intégralité, de l'exactitude et de l'intégrité de l'information contenue dans la demande, leur proposition étant fondée sur cette information (voir la pièce 5.3). Ce principe est particulièrement important lorsque le fournisseur titulaire est l'un des soumissionnaires.

---

### Pièce 5.3 Principes régissant l'approvisionnement

**Intégrité** — Les activités d'approvisionnement de TPSGC seront ouvertes, justes et honnêtes.

**Équité** — TPSGC s'assurera que tous les fournisseurs éventuels, pour un besoin spécifique, soient assujettis aux mêmes conditions.

**Responsabilité** — TPSGC est responsable de l'intégrité du processus d'approvisionnement en entier, y compris de toutes les mesures prises dans le cadre du processus et de toutes les mesures prises par le client qui ne sont pas conformes aux politiques du Conseil du Trésor ou de TPSGC ou encore à la législation pertinente.

Source : *Guide des approvisionnements*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

**5.21** Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné le volume des activités correspondant aux services fournis par des tiers, prévu dans la demande de proposition. Nous avons relevé un écart important entre le volume réel des services du Programme et certains chiffres prévus dans la demande. En particulier, nous avons noté un écart énorme en ce qui a trait aux chiffres fournis quant au volume des services de gestion immobilière.

**5.22** Lorsqu'un employé possédant une propriété préfère la louer au lieu de la vendre, il a recours à des services de gestion immobilière. Ces services comprennent l'évaluation préalable et la surveillance des locataires, la perception des loyers et l'inspection des propriétés.

**5.23** Aux fins de l'évaluation du volet financier des propositions, les soumissionnaires devaient présenter, pour les services de gestion immobilière, un prix unitaire fondé sur les taux plafonds. Le prix unitaire était ensuite appliqué au volume d'activités précisé dans la demande de proposition en vue d'obtenir un prix total pour les services de gestion immobilière.

**5.24** Nous avons constaté que, dans la demande de proposition élaborée à partir des données fournies par la Défense nationale, la proportion des réinstallations des membres des Forces canadiennes pour lesquelles on utilisait des services de gestion immobilière était erronée (60 p. 100 ou quelque 7 200 réinstallations chaque année). Les soumissionnaires ont donc fondé leurs offres de services sur ces proportions. Cependant, d'après les statistiques des Forces canadiennes, les services ont en fait été utilisés pour seulement 183 des quelque 81 000 déménagements effectués entre 1999 et 2005 (soit environ 0,22 p. 100).

**5.25** De même, la demande de proposition était inexacte quant à la proportion des réinstallations des membres de la GRC et des fonctionnaires du gouvernement du Canada pour lesquelles des services de gestion immobilière étaient utilisés (450 réinstallations à la GRC et 280 réinstallations de fonctionnaires fédéraux par an). En fait, entre 1999 et 2005, les services de gestion immobilière ont été utilisés pour seulement 2 réinstallations sur près de 11 000 réinstallations de membres de la GRC et pour 4 réinstallations sur plus de 5 300 réinstallations de fonctionnaires fédéraux.

**5.26** Lorsqu'elle a préparé sa soumission pour le contrat relatif aux Forces canadiennes, l'entreprise Envoy Relocation Services Inc., l'un des deux soumissionnaires pour ce contrat, n'avait pas en main l'information sur le volume réel d'activités du Programme pour les services assurés par des fournisseurs tiers. Envoy a préparé sa soumission en se fondant sur le volume d'activités précisé dans la demande de proposition. L'entreprise a fixé à 48,7 millions de dollars le prix des services de gestion immobilière en fonction de quelque 7 200 déménagements annuels pour les Forces canadiennes pour la période de cinq ans du contrat et deux années optionnelles. En tant que fournisseur titulaire, les Services de relogement Royal LePage avaient accès au volume réel des services fournis par des tiers, puisque cette entreprise avait assuré la prestation des services de réinstallation au gouvernement pendant les quatre années du Programme pilote de réinstallation intégrée, amorcé en avril 1999, et également pour la période débutant en 2002, aux termes du contrat qui venait d'être résilié. La soumission des Services de relogement Royal LePage était beaucoup plus basse. À la suite du processus d'évaluation des soumissions, un contrat a été accordé à cette entreprise, avec un taux plafond de 0 p. 100 pour les services de gestion immobilière, ce qui voulait dire que ces services seraient fournis gratuitement aux membres des Forces canadiennes.

**5.27** En examinant la correspondance échangée sur la demande de proposition, nous avons constaté qu'un soumissionnaire avait demandé à TPSGC de lui fournir des chiffres montrant l'utilisation réelle des services de gestion immobilière par les membres des Forces canadiennes et de la GRC ainsi que par les fonctionnaires fédéraux au cours des cinq dernières années. S'appuyant sur les affirmations des Forces canadiennes, de la GRC et du Secrétariat du Conseil du Trésor, TPSGC a répondu que les chiffres n'étaient pas disponibles. À notre avis, la Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC auraient dû être en mesure de fournir l'information exacte. TPSGC, en tant qu'autorité contractante, et le Secrétariat du Conseil du Trésor, en tant que chargé de projet, auraient dû pouvoir fournir ces chiffres et avaient l'obligation de le faire.

**5.28** Nous avons conclu que le contrat relatif aux Forces canadiennes et celui destiné à la GRC et au gouvernement du Canada n'avaient pas été attribués de façon juste et équitable, et ce, pour deux raisons. En premier lieu, le volume d'activités précisé dans la demande de proposition par le Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre de chargé de projet, et par les autorités ministérielles (la Défense nationale et la GRC) comportait des inexactitudes importantes quant au volume des services de gestion immobilière. En deuxième lieu, même si TPSGC a suivi les processus qu'il a établis, cela n'a pas suffi à contrebalancer l'avantage indu que le soumissionnaire titulaire avait obtenu grâce aux travaux qu'il avait réalisés dans le cadre d'un précédent contrat ni à faire en sorte que tous les soumissionnaires aient eu accès à de l'information importante exacte et complète, d'autant plus que des préoccupations avaient été soulevées. Le processus d'appel d'offres n'était donc pas conforme aux exigences de la politique du gouvernement, qui prévoit un mécanisme concurrentiel équitable et transparent, ni au *Guide des approvisionnements* de TPSGC.

**Malgré des signaux d'alarme indiquant que le processus d'approvisionnement avait été compromis, on n'a pas pris de mesures correctives**

**5.29** Nous avons examiné le processus de la demande de proposition pour le contrat attribué en 2004 afin de déterminer s'il y avait des indices que le processus d'approvisionnement ait pu être compromis, et dans l'affirmative, si TPSGC avait pris des mesures appropriées.

**5.30** Nous avons trouvé des cas où des soumissionnaires, durant le processus, ont posé des questions à TPSGC au sujet des services de gestion immobilière. Certaines portaient sur d'apparentes incohérences dans la proportion de réinstallations nécessitant des services de gestion immobilière et un soumissionnaire avait demandé quel avait été le

volume réel d'activités pour les services de gestion immobilière des cinq dernières années.

**5.31 Incohérences dans la demande de proposition.** La demande de proposition précisait que 60 p. 100 des membres des Forces canadiennes étaient des locataires et que 40 p. 100 d'entre eux étaient des propriétaires. Un entrepreneur intéressé à présenter une soumission a fait remarquer à TPSGC que les critères d'évaluation de la demande établissaient un lien entre les locataires (60 p. 100) et les services de gestion immobilière, services que seuls les propriétaires pouvaient pourtant utiliser.

**5.32** Dans sa réponse, TPSGC a confirmé que les services de gestion immobilière s'appliquaient seulement aux propriétaires qui ne vendaient pas leur propriété, mais a affirmé que le pourcentage (60 p. 100) ne serait pas changé aux fins de l'évaluation. Selon nous, cette réponse ne tenait pas compte de façon satisfaisante des préoccupations de l'entrepreneur intéressé à présenter une soumission.

**5.33 Mise en doute de l'exactitude du volume d'activités.** Au cours du processus de demande de proposition, un entrepreneur intéressé à soumissionner a mis en doute le nombre de réinstallations, parmi les membres des Forces canadiennes, qui nécessiteraient des services de gestion immobilière. Soutenant que le taux d'utilisation de ces services était bien inférieur au taux précisé, il a demandé des statistiques sur l'utilisation réelle de ce type de services. Un autre entrepreneur intéressé à soumissionner a demandé quel était le volume réel des réinstallations pour lesquelles on se prévalait de ces services. Par la suite, TPSGC a laissé savoir à tous les soumissionnaires que les volumes réels n'étaient pas disponibles pour les cinq dernières années, mais que le nombre prévu de déménagements annuels était inscrit dans la demande de proposition. À notre avis, cette réponse ne tenait pas dûment compte des préoccupations soulevées.

### **Les soumissions en vue de la prestation de services de gestion immobilière différaient beaucoup**

**5.34** Nous avons examiné l'évaluation par TPSGC du volet financier des soumissions reçues en réponse à la demande de proposition pour les deux contrats. Nous nous attendions à ce que celle-ci ait été effectuée conformément à la politique du gouvernement en matière de contrats et au *Guide des approvisionnements* de TPSGC.

**5.35** Comme l'exige la politique en matière de contrats, chaque soumission a été évaluée séparément en fonction des critères de la demande de proposition. Bien qu'il ait dûment évalué les soumissions,

TPSGC n'a pas accordé assez d'attention à l'ensemble des éléments présentés dans les soumissions reçues en réponse à la demande. Nous estimons que, à la lumière de tous ces éléments, il y aurait eu lieu de craindre que l'équité et l'intégrité du processus de soumissions n'aient été compromises.

**5.36** Les représentants de TPSGC estiment que la politique du gouvernement en matière de contrats et le règlement pertinent ne leur permettent pas d'établir de telles comparaisons. Ils estiment également que, s'ils avaient fait une telle comparaison, tout renseignement qui en aurait découlé n'aurait pu être utilisé pour modifier le processus d'achat des services. À notre avis, bien que cette politique et les dispositions législatives interdisent de comparer les soumissions pendant le processus d'évaluation, elles n'empêchent pas d'établir de telles comparaisons à des fins qui ne sont pas liées à l'évaluation des soumissions, par exemple, pour assurer l'intégrité du processus d'approvisionnement. D'ailleurs, ces dispositions législatives n'ont pas été conçues à cette fin.

**5.37** Nous avons relevé un écart entre les prix demandés par les deux soumissionnaires pour les services de gestion immobilière quant au contrat des Forces canadiennes, et cet écart était de l'ordre de plusieurs dizaines de millions de dollars. De même, nous avons remarqué des différences marquées entre les trois soumissions visant la prestation de services de gestion immobilière pour le contrat de la GRC et du gouvernement du Canada.

**5.38** Selon nous, ces disparités auraient dû constituer un signal d'alarme pour TPSGC. Le Ministère aurait dû y voir un signe qu'il fallait revoir l'intégrité de l'information contenue dans la demande de proposition et prendre les mesures nécessaires pour assurer l'équité du processus d'évaluation des soumissions.

**5.39** Nous avons noté que l'évaluation du volet financier des soumissions avait été effectuée par une seule personne. Nous y voyons une faiblesse de contrôle, car le processus d'évaluation n'a pas alors le niveau voulu de freins et de contrepoids. Lorsque le processus fait appel à plus d'un évaluateur, on accroît la probabilité que quelqu'un trouve des indices de non-respect du processus et prenne les mesures qui s'imposent.

**5.40 Recommandation.** Dans le cas de propositions importantes à risques élevés, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait voir à ce que plus d'une personne évalue le volet financier des soumissions.

**Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.** Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation.

**D'autres mesures auraient pu être prises pour donner suite aux préoccupations des soumissionnaires**

**5.41** Nous avons examiné les mesures prises par TPSGC pour répondre aux questions des soumissionnaires au sujet du volume des services de gestion immobilière. TPSGC a déclaré avoir demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor, à la Défense nationale (les Forces canadiennes) et à la GRC de confirmer les estimations inscrites dans la demande de proposition et ces organisations lui auraient confirmé l'exactitude des volumes d'activités précisés dans la demande. À notre avis, cela ne suffisait pas.

**5.42** Au moment d'élaborer la demande de proposition pour les contrats, le chargé de projet, l'autorité contractante ou les autorités ministérielles auraient pu demander au fournisseur titulaire de produire des statistiques sur le volume réel d'activités. Nous n'avons trouvé aucune preuve qu'une telle demande ait été faite.

**5.43** De plus, le chargé de projet, l'autorité contractante ou les autorités ministérielles auraient pu analyser la vraisemblance du volume d'activités précisé dans la demande de proposition en établissant des estimations à partir des rapports financiers trimestriels fournis par les Services de relogement Royal LePage. Nous n'avons trouvé aucune preuve qu'une telle analyse ait été effectuée. Les ministères auraient pu demander à leur service de vérification interne d'effectuer un examen pour déterminer si le volume d'activités précisé dans la demande de proposition était plausible.

**5.44** Compte tenu des questions posées par des entrepreneurs intéressés à présenter une soumission, nous nous attendions à ce que TPSGC ait examiné et modifié la demande de proposition afin que les services de gestion immobilière s'appliquent à la proportion des membres des Forces canadiennes qui sont propriétaires (40 p. 100) plutôt qu'à la proportion des membres qui sont locataires (60 p. 100).

**5.45** Même si la politique en matière de contrats et les dispositions législatives pertinentes interdisent à l'équipe d'évaluateurs de comparer les soumissions en lice pendant le processus d'évaluation, nous estimons que TPSGC doit être à l'affût des situations où tous les éléments combinés peuvent indiquer une altération possible de l'équité et de l'intégrité du processus d'appel d'offres. Bien que les représentants de TPSGC croient que la politique et les dispositions

législatives leur interdisent toute comparaison des soumissions, nous pensons qu'un examen de tous les éléments en jeu s'impose pour s'assurer de l'équité du processus d'appel d'offres. C'est là une responsabilité fondamentale de TPSGC.

#### **La direction ne disposait pas d'une information adéquate pour surveiller l'évaluation du volet financier des soumissions**

**5.46** Lors de notre examen du processus d'évaluation, nous avons évalué la nature et le nombre des documents d'information fournis aux gestionnaires de TPSGC qui avaient surveillé et examiné le volet financier des soumissions.

**5.47** Nous avons relevé que l'agent de négociation des contrats communiquait à la haute direction de TPSGC de l'information très générale sur les résultats de l'évaluation pour appuyer sa recommandation en faveur d'un soumissionnaire. Selon nous, cette information n'était pas assez détaillée pour permettre à la direction de bien examiner et de mettre en question l'intégrité de l'évaluation.

**5.48 Recommandation.** Lorsqu'il recommande l'attribution d'un contrat dans le cas de propositions importantes à risques élevés, l'agent de négociation des contrats de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à ce que les documents d'information préparés pour la haute direction renferment assez de détails pour permettre à celle-ci d'exercer une surveillance et un examen appropriés.

[Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.](#)  
[Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation.](#)

#### **L'évaluation du volet technique a été effectuée conformément à la politique du gouvernement**

**5.49** Une équipe de représentants des Forces canadiennes, de la GRC, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de TPSGC a évalué le volet technique des soumissions présentées pour les contrats. Les membres de l'équipe devaient examiner, de façon indépendante, toutes les soumissions pour s'assurer que toutes les exigences techniques étaient respectées et annoter les sections des critères d'évaluation qui devaient être assujettis à un système de cotation numérique.

**5.50** Après avoir mis au point le système de cotation, l'équipe a établi une évaluation finale fondée sur le consensus. Un surveillant de l'équité, qui était présent lors des discussions, a confirmé que

l'évaluation du volet technique avait été effectuée avec équité et transparence.

**5.51** Nous avons examiné l'évaluation technique des soumissions afin de nous assurer que tous les soumissionnaires répondaient aux exigences obligatoires. En outre, nous avons examiné les sections de la cotation à l'égard desquelles l'un ou l'autre des soumissionnaires avaient perdu des points. Dans chaque section, nous avons trouvé une brève explication précisant en quoi le soumissionnaire ne répondait pas aux exigences et la raison justifiant la perte de points.

**5.52** Nous avons remarqué que, dans sa réponse de mai 2005 relativement à une plainte formulée par Envoy, le Tribunal canadien du commerce extérieur a fait observer que les évaluateurs de TPSGC chargés de coter les soumissions avaient indûment comparé la proposition d'Envoy pour le contrat des Forces canadiennes aux deux propositions d'Envoy pour le contrat relatif à la GRC et au gouvernement du Canada. Le Tribunal a recommandé qu'une nouvelle équipe d'examineurs évalue individuellement et séparément une section des propositions. Si un autre soumissionnaire était retenu dans le cas de l'un ou l'autre des contrats à la suite de la réévaluation, le contrat en vigueur devrait être annulé et attribué au nouveau soumissionnaire retenu.

**5.53** TPSGC a interjeté appel auprès de la Cour d'appel fédérale de la décision du Tribunal. En janvier 2006, la Cour a confirmé la conclusion du Tribunal selon laquelle les soumissions d'Envoy avaient fait l'objet d'une comparaison incorrecte, mais elle a annulé la recommandation de celui-ci demandant une réévaluation de toutes les soumissions par TPSGC. Selon la Cour, la réévaluation de toutes les propositions des soumissions n'aurait eu aucun effet sur la décision prise en 2004 concernant l'attribution du contrat.

**5.54** Nous avons conclu que, si ce n'est de la comparaison des soumissions, l'évaluation du volet technique a été effectuée conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.

#### **La raison d'être des critères d'évaluation n'était pas documentée**

**5.55** Dans le cadre de notre évaluation du processus d'attribution des contrats, nous avons voulu déterminer si l'on avait établi un fondement pour l'évaluation des soumissions et, dans l'affirmative, si l'on en avait fait part aux soumissionnaires éventuels.

**5.56** Nous nous attendions à ce que, conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, les dossiers des contrats

renferment une piste de vérification complète avec des détails sur les communications et les décisions pertinentes, dont le nom des fonctionnaires et des autorités chargés d'approuver les contrats. De plus, le *Guide des approvisionnements* de TPSGC stipule qu'un dossier à jour permet de récapituler des événements, de procéder à une vérification précise en cas d'examen financier, de poursuites judiciaires ou de plaintes officielles. Nous nous attendions aussi à ce que le dossier contienne de la documentation étayant la raison d'être des critères d'évaluation établis.

**5.57** Nous avons constaté que TPSGC avait respecté la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor et qu'il avait fixé et communiqué les critères d'évaluation des soumissions ainsi que le système de pondération qui serait utilisé. La demande de proposition indiquait clairement que l'évaluation accorderait une pondération de 75 p. 100 des points au volet technique de la soumission, et de 25 p. 100 au volet financier.

**5.58** Même si la demande de proposition présentait les critères d'évaluation et indiquait les proportions de la pondération (75 et 25), les raisons pour lesquelles TPSGC avait fixé ces proportions n'étaient pas documentées dans les dossiers. Il y a lieu de s'en inquiéter, car les critères d'évaluation et la pondération du volet technique de la soumission par rapport aux considérations liées au prix demandé peuvent influencer sur la sélection du soumissionnaire retenu.

**5.59** Les représentants de TPSGC nous ont dit avoir accordé une pondération relativement importante aux aspects techniques parce que l'objectif premier du Programme de réinstallation intégrée était de voir à ce que le soumissionnaire retenu fournisse un service de grande qualité. Par conséquent, les considérations liées à la qualité de vie ont eu préséance sur les considérations liées au prix. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun document ni analyse étayant cette raison d'être du système de pondération.

**5.60** Les représentants de TPSGC nous ont également dit que cette pondération avait été utilisée afin de donner suite aux préoccupations exprimées. D'un côté, le fournisseur titulaire craignait que son barème de taux ne soit connu de ses concurrents; de l'autre côté, les nouveaux soumissionnaires craignaient qu'une soumission financière devant prendre en compte le coût d'établissement de l'infrastructure nécessaire à la prestation des services puisse rendre leur soumission non concurrentielle sur le plan financier.

### **Le contrat de réinstallation des Forces canadiennes a peut-être coûté trop cher au gouvernement**

**5.61** Les aspects techniques des propositions présentées dans les soumissions des Services de relogement Royal LePage et d'Envoys pour le contrat des Forces canadiennes étaient conformes aux conditions de la demande de proposition. L'équipe d'évaluation a attribué aux Services de relogement Royal LePage 984,20 points, et à Envoys, 919 points, sur un total possible de 1 000 points.

**5.62** Lorsque les montants indiqués dans la soumission pour les frais administratifs liés à chacune des réinstallations étaient additionnés aux montants prévus pour les services fournis par les six entreprises tiers, nous avons remarqué que les montants groupés étaient presque similaires, la soumission d'Envoys étant inférieure de 9 millions de dollars. Cependant, bien que les montants totaux indiqués dans les deux soumissions aient été similaires, nous avons remarqué que les composantes des montants étaient sensiblement différentes.

**5.63** Comme TPSGC ne savait pas que le volume des services de gestion immobilière indiqué dans la demande de proposition était erroné, il se peut que le gouvernement ait payé plus qu'il n'était nécessaire pour les services administratifs d'une société professionnelle de réinstallation.

### **Le gouvernement a fait le nécessaire pour maintenir l'intégrité du processus d'approvisionnement en résiliant le contrat accordé en 2002**

**5.64** En décembre 2002, le gouvernement a attribué aux Services de relogement Royal LePage le premier contrat dans le cadre du Programme permanent de réinstallation intégrée. En mars 2003, un soumissionnaire non retenu a déposé une plainte auprès du Tribunal canadien du commerce extérieur invoquant de multiples lacunes dans le processus d'évaluation des soumissions. Le Tribunal a jugé que la plainte était partiellement fondée.

**5.65** Parallèlement, TPSGC faisait enquête, à l'interne, sur des allégations d'inconduite de la part de ses propres employés. L'enquête a révélé qu'un employé du Ministère était en conflit d'intérêts apparent. Pour mettre fin à ce conflit d'intérêts apparent, TPSGC a lancé un nouvel appel d'offres; par suite de l'attribution des contrats en 2004, le Ministère a résilié le contrat en vigueur. Même s'il est possible que le gouvernement doive assumer d'autres dépenses pour avoir résilié le contrat accordé en 2002 dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée, TPSGC a agi de façon appropriée dans le but de maintenir l'intégrité du processus d'approvisionnement.

**Mesure du rendement du  
Programme de réinstallation  
intégrée**

**On n'a pas mis au point des outils visant à mesurer le rendement du Programme**

**5.66** Dans le cadre de notre vérification, nous avons cherché à déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres organisations disposent d'un cadre approprié pour mesurer l'efficacité du Programme de réinstallation intégrée. Nous nous attendions notamment à ce que le cadre énonce des objectifs bien définis et les résultats visés et soit assorti de dispositions pour en mesurer et en évaluer les principaux aspects, y compris le rendement de l'entrepreneur, et faire rapport à ces égards. Un tel cadre est essentiel pour savoir si le Programme est efficace par rapport aux coûts et s'il contribue à la qualité de vie des employés et des membres.

**5.67** Nous nous attendions à ce que les organisations et le Secrétariat du Conseil du Trésor aient mis en place des mécanismes visant à mesurer les résultats, financiers et autres, du Programme de réinstallation intégrée ainsi que le rendement des Services de relogement Royal LePage en fonction d'objectifs et de critères clairement définis, et à faire rapport à ces égards.

**5.68** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont défini différents objectifs pour le Programme de réinstallation intégrée tout au long de sa mise au point et de sa mise en œuvre, soit pendant plusieurs années. Ces objectifs visaient à ce que le déménagement des employés soit effectué sans trop d'inconvénients, à un coût raisonnable. À cette fin, les gestionnaires du Programme ont introduit des taux plafonds qui fixaient le coût maximum d'un éventail de services, dont la commission des agents immobiliers. Ces mesures de contrôle des coûts devaient contrebalancer les frais liés à l'embauche d'une société de réinstallation professionnelle pour administrer le Programme.

**5.69** Nous avons constaté que ni les organisations ni le Secrétariat du Conseil du Trésor n'avaient mis au point les outils ou les indicateurs nécessaires pour évaluer le rendement du Programme ou la qualité des services de l'entrepreneur au titre de l'administration et de la prestation du Programme.

**Ni le Secrétariat du Conseil du Trésor ni les autres organisations n'évaluent régulièrement la satisfaction des employés qui ont été déménagés dans le cadre du Programme**

**5.70** L'une des principales raisons de la mise en œuvre du Programme de réinstallation intégrée était d'améliorer la qualité de vie des membres des Forces canadiennes et de la GRC, et d'autres fonctionnaires fédéraux au moment des réinstallations. Compte tenu

du nombre de déménagements dont une personne peut faire l'objet et des incidences sur sa famille, nous nous attendions à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres organisations examinent régulièrement cet aspect du Programme pour s'assurer que cet objectif clé était atteint.

**5.71** Nous avons constaté que le Secrétariat et les autres organisations se fient surtout à un sondage sur la satisfaction des clients que les Services de relogement Royal LePage mènent auprès des membres et des employés après leur déménagement. Cependant, le sondage permet de recueillir des renseignements seulement sur les services des Services de relogement Royal LePage et des fournisseurs tiers. Il ne demande pas aux membres ni aux employés leur opinion sur les politiques ministérielles ni sur les indemnités liées à la réinstallation que leur offre leur employeur. Les organisations concernées ne recueillent donc aucune donnée, ou très peu, sur cet important aspect du Programme.

**5.72** Les représentants de la Défense nationale et des Forces canadiennes nous ont informés qu'il y a eu peu de griefs à régler en faveur des membres des Forces canadiennes, ce qui laisse entendre que le Programme atteint l'un de ses objectifs, à savoir le remboursement juste et raisonnable des frais de réinstallation.

**5.73** La Défense nationale (les Forces canadiennes) a reconnu que son système de mesure du rendement n'est pas complet, que le Ministère n'a pas de rétroaction de la part des membres réinstallés et qu'il ne mesure pas le rendement de l'entrepreneur en fonction des objectifs énoncés.

**5.74** La GRC nous a informés que, souvent, les membres mutés font part à leurs représentants de leurs préoccupations au sujet du Programme de réinstallation intégrée et des Services de relogement Royal LePage et que l'on y donne suite à l'interne ainsi qu'auprès les Services de relogement Royal LePage. Toutefois, la GRC a reconnu qu'il faudrait mettre au point d'autres outils pour recueillir de l'information auprès des personnes mutées, de manière plus officielle et plus systématique. Le Secrétariat du Conseil du Trésor assure également le suivi des préoccupations soulevées par les fonctionnaires.

**5.75** Bien qu'elles tiennent compte des préoccupations et des griefs liés aux réinstallations, les organisations concernées ne les recensent pas ni ne les analysent systématiquement afin de déceler les faiblesses systémiques de la politique de réinstallation ou ses aspects susceptibles de nécessiter une révision.

**5.76** Les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor nous ont dit que l'on mettait au point un sondage visant à recueillir de l'information sur le niveau de satisfaction à l'égard du Programme. Le sondage sera effectué avant la fin de 2006.

**5.77 Recommandation.** La Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC devraient systématiquement recueillir de l'information auprès des membres réinstallés afin d'évaluer dans quelle mesure ils sont satisfaits des indemnités et des incitatifs du Programme de réinstallation intégrée et du rendement de Services de relogement Royal LePage. Cette information devrait servir à orienter toute modification de la politique.

**Réponse de la Défense nationale.** Un cadre complet de gestion du rendement pour le Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes sera élaboré et mis en œuvre. Une rétroaction de la part des militaires constituera l'un des éléments importants de ce cadre. Comme par le passé, cette rétroaction sera prise en considération dans les prochaines modifications apportées à la politique.

**Réponse de la GRC.** Nous sommes d'accord. La Gendarmerie royale du Canada travaillera en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer, d'ici le 15 avril 2007, des outils pour mesurer le taux de satisfaction des membres à l'égard du Programme et le rendement de Services de relogement Royal LePage.

**5.78 Recommandation.** En tant que chargé de projet, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait établir des mécanismes visant à mesurer systématiquement l'efficacité du Programme de réinstallation intégrée et à faire rapport à ce sujet.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Il remet en activité un outil d'enquête, mis de côté afin de régler les questions liées au nouvel appel d'offres, qui secondera d'autres mécanismes d'aide à l'évaluation du rendement. Le Secrétariat prévoit mener l'enquête avant la fin de l'année 2006. Fait à noter, le Secrétariat dispose déjà de mécanismes pour assurer la surveillance du rendement. Ainsi, on fait appel au Conseil national mixte pour cerner les problèmes et les difficultés que peuvent connaître les cessionnaires. De plus, le Secrétariat mène des activités de rayonnement auprès des coordonnateurs de programmes des ministères pour assurer la mise en place d'une vigoureuse communauté de pratique, ce qui permettra d'atténuer les risques et de recueillir les commentaires sur l'efficacité et la pertinence des programmes.

### **Il n'y a pas de système de surveillance du rendement de l'entrepreneur relativement à l'exécution et à l'administration du Programme**

**5.79** Conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, les ministères et organismes qui participent à la gestion d'un contrat de services doivent comprendre clairement leurs rôles et responsabilités relativement à la surveillance du rendement de l'entrepreneur et s'en acquitter. Les deux contrats que nous avons examinés pour le Programme de réinstallation intégrée stipulent les critères ou les normes de service en regard desquels le rendement de l'entrepreneur doit être mesuré. À titre d'exemple, les contrats précisent que les représentants des Services de relogement Royal LePage doivent répondre aux appels reçus dans les trois jours ouvrables. Cependant, les ministères et les organismes concernés ne surveillent ni ne mesurent le rendement de Services de relogement Royal LePage à cet égard.

**5.80** Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres organisations ne disposent d'aucun mécanisme officiel pour faire, au besoin, le suivi des problèmes liés au rendement des entrepreneurs. D'ailleurs, ils n'analysent pas non plus systématiquement les problèmes qui surgissent afin d'en trouver les causes et d'empêcher qu'ils se reproduisent.

**5.81 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC devraient établir un cadre officiel visant à mesurer le rendement des entrepreneurs et à faire rapport à ce sujet.

**Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère de la Défense nationale (Forces canadiennes) et la GRC à la mise en œuvre d'autres mécanismes pour évaluer le rendement du fournisseur et produire des rapports à ce sujet. En sus de ces mécanismes officiels envisagés, le Secrétariat continuera à utiliser les mécanismes d'évaluation du rendement déjà disponibles.

**Réponse de la Défense nationale.** Comme il est indiqué dans notre réponse à la recommandation au paragraphe 5.77, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes élaboreront et mettront en œuvre un cadre complet de gestion du rendement. L'un des aspects de ce cadre sera l'établissement d'objectifs qui serviront à mesurer le rendement des entrepreneurs et à en faire rapport.

**Réponse de la GRC.** Nous sommes d'accord. La Gendarmerie royale du Canada travaillera en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer, d'ici le 15 avril 2007, des outils pour mesurer le rendement de Services de relogement Royal LePage.

**Nous n'avons trouvé aucune donnée montrant la rentabilité de l'impartition des services de réinstallation**

**5.82** Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, le programme pilote et le programme permanent ont donné lieu depuis 1999 à des économies de près de 29 p. 100 par rapport aux coûts antérieurs. Ces économies sont attribuées aux taux plafonds fixés pour les services de fournisseurs tiers par les Services de relogement Royal LePage. Les représentants du Secrétariat ont indiqué que les économies réalisées grâce aux taux plafonds compenseraient les coûts liés à l'obtention des services auprès d'une entreprise professionnelle de réinstallation; toutefois, ils n'ont pu nous fournir des documents à l'appui de leur affirmation. De plus, la Défense nationale (les Forces canadiennes), le principal client, nous a dit qu'il n'avait pas en main de données montrant les économies réalisées grâce à la prestation des services de réinstallation par des fournisseurs de l'extérieur.

**5.83** En l'absence de telles données, nous n'avons pas été en mesure de conclure que le Programme de réinstallation intégrée a permis de réaliser des économies suffisantes pour contrebalancer le coût de l'exécution à contrat du Programme par les Services de relogement Royal LePage.

**Contrôle des dépenses**

**Les contrôles financiers s'appliquant aux remboursements versés à l'entrepreneur sont inadéquats**

**5.84** Il est essentiel, pour maintenir le cadre de contrôle financier du gouvernement, de respecter les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et le *Règlement sur les demandes de paiement et de règlement*.

**5.85** Aux termes du contrat conclu entre les Forces canadiennes et les Services de relogement Royal LePage, l'entreprise doit payer les fournisseurs tiers. Elle rembourse également les personnes réinstallées de leurs frais d'hébergement à l'hôtel et de leurs repas. En 2005, ces remboursements, dans le cas des Forces canadiennes, se sont élevés à près de 180 millions de dollars.

**5.86** Les Services de relogement Royal LePage paient ces montants à partir d'un compte soldé (voir à la page 5), tenu expressément à cette

fin. À la fin de chaque journée, l'entreprise communique à la Défense nationale (les Forces canadiennes) le montant déboursé. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, la Défense nationale amorce toutes les procédures de paiement pour virer les montants directement dans le compte à des fins de remboursement, et ce, tous les jours. Auparavant, le receveur général était l'autorité chargée de rembourser quotidiennement les Services de logement Royal LePage. Les paiements liés aux sommes versées et aux frais non administratifs doivent être suivis de près par la Direction de la rémunération et des avantages sociaux. Les honoraires de gestion des Services de logement Royal LePage sont présentés séparément aux Forces canadiennes à des fins d'approbation avant que le paiement soit effectué. Ces coûts ne sont pas payés au moyen du compte soldé.

**5.87** Dans ce processus, la Défense nationale (les Forces canadiennes) effectue les paiements avant que son personnel puisse examiner les documents à l'appui pour s'assurer qu'ils sont versés aux personnes admissibles et qu'ils sont conformes aux politiques sur la réinstallation.

**5.88** Même si la Politique sur la vérification des comptes du Conseil du Trésor permet à une organisation gouvernementale d'effectuer les vérifications nécessaires prescrites en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* après — plutôt qu'avant — la fourniture des biens ou la prestation des services, un contrôle adéquat fait en sorte que les comptes soient vérifiés dans un laps de temps raisonnable.

**5.89** Nous avons remarqué que la Défense nationale (les Forces canadiennes) n'a pas terminé les travaux d'examen et de vérification nécessaires. Le Ministère n'a pas effectué assez de travaux de vérification préalables ou postérieurs à la fourniture des biens et à la prestation des services depuis le lancement, en 1999, du Programme de réinstallation intégrée. À l'heure actuelle, environ 36 250 dossiers comptables attendent de faire l'objet d'un rapprochement.

**5.90** Le Ministère nous a informés que, depuis 1999, il n'a pas obtenu les ressources suffisantes pour régler le problème ni pour effectuer un certain nombre de tâches connexes. Au nombre de ces tâches, mentionnons celles de déterminer les besoins en matière de vérification et les critères d'évaluation du Programme, d'effectuer des vérifications, d'établir et de recouvrer les montants dus au gouvernement et de valider les paiements avant leur versement conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**5.91** Dans le contexte d'un cadre de contrôle de gestion plus vaste, le Ministère a commencé à mettre au point les systèmes et les processus

nécessaires pour pouvoir respecter les articles 33 et 34 de la *Loi*. Il est difficile de savoir à quel moment ces travaux seront terminés.

**5.92** La GRC a aussi un problème de contrôle financier. Comme nous l'avons déjà mentionné, la GRC n'effectue pas ses opérations au moyen d'un compte soldé, mais verse des avances aux Services de relogement Royal LePage, avances qui sont fondées sur l'estimation du coût final d'un déménagement. Toutefois, quand elle reçoit enfin les pièces justificatives, elle utilise uniquement une stratégie axée sur les risques, qui est limitée et officieuse, pour vérifier les dépenses de réinstallation. À notre avis, cette stratégie n'est pas suffisante pour régler la demande de paiement de l'entrepreneur. Les représentants de la GRC de la région du Pacifique nous ont dit ne pas disposer des ressources nécessaires pour effectuer des vérifications en bonne et due forme des dossiers clos.

**5.93 Recommandation.** La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait prendre des mesures pour respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques* et élaborer un plan visant à s'assurer que les dépenses au titre du Programme de réinstallation intégrée sont admissibles et exactes.

**Réponse de la Défense nationale.** Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes procèdent actuellement à la mise en œuvre d'une méthode liée à l'établissement de rapports sur les exceptions pour l'attestation des opérations selon l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Nous essayons en même temps de trouver une solution davantage globale qui nécessitera un investissement accru en ressources humaines ainsi qu'un appui renforcé de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

**5.94 Recommandation.** La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait analyser un échantillon d'opérations aux termes du Programme de réinstallation intégrée des exercices antérieurs afin d'évaluer le risque que les montants affectés au Programme ne soient pas conformes aux conditions de la politique ou du contrat. S'il s'agit de montants importants, il faudrait accroître l'étendue des sondages. Au besoin, la Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait élaborer une stratégie de recouvrement des fonds.

**Réponse de la Défense nationale.** Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes examineront un certain nombre d'anciens dossiers liés au Programme de réinstallation intégrée afin d'évaluer dans quelle mesure les paiements étaient conformes à la politique et de déterminer si les militaires recevaient les versements auxquels ils avaient droit.

**5.95 Recommandation.** La GRC devrait s'assurer qu'elle respecte avec plus de rigueur les politiques et les procédures de validation des dépenses du Programme de réinstallation intégrée.

**Réponse de la GRC.** Nous sommes d'accord. La GRC créera un guide normalisé des procédures pour aider les conseillers en réinstallation de la GRC à rapprocher les dossiers du Programme de réinstallation intégrée de façon uniforme et officielle, d'ici le 15 avril 2007, conformément aux politiques et aux méthodes gouvernementales de vérification des comptes.

#### **Les commissions demandées pour les services de gestion immobilière sont supérieures aux taux du contrat**

**5.96** Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné un échantillon de dix réinstallations pour lesquelles on avait utilisé des services de gestion immobilière. Nous voulions déterminer si les montants demandés aux membres mutés correspondaient aux taux plafonds stipulés au contrat (voir la pièce 5.4). Le contrat des Forces canadiennes fixe un taux maximal de 0 p. 100 (0 \$), ce qui correspond au taux plafond de la commission que les personnes mutées devraient déboursier pour des services de gestion immobilière si elles décident de ne pas vendre leur propriété pendant la réinstallation.

**5.97** Nous avons constaté que les dix membres des Forces canadiennes avaient tous payé, pour des services de gestion immobilière, un montant dépassant de 800 \$ à 8 000 \$ et quelques le taux prévu au contrat, et ce, à même leur propre argent.

---

#### **Pièce 5.4 Contrat des Forces canadiennes — Exigence relative aux taux plafonds**

La partie 11.2 du contrat des Forces canadiennes pour le Programme de réinstallation intégrée stipule ce qui suit\* :

Les exigences relatives à l'énoncé des travaux [y compris les services de gestion immobilière] doivent être entièrement remplies, conformément aux conditions du contrat et doivent être conformes aux prix plafonds précisés.

L'annexe B 1(b) du contrat des Forces canadiennes stipule ce qui suit\* :

L'entrepreneur sera remboursé de la commission qu'il aura versée à des [tiers] au coût réel jusqu'à concurrence du taux plafond indiqué sans qu'il puisse réclamer des profits ni de frais généraux.

\*Traduction libre

**5.98 Recommandation.** La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait effectuer un examen complet de toutes les réinstallations ayant nécessité des services de gestion immobilière afin de déterminer l'étendue complète des montants payés en trop et de voir à ce que les membres des Forces canadiennes soient remboursés des frais de gestion immobilière supérieurs aux taux du contrat.

**Réponse de la Défense nationale.** Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes effectueront un examen complet et une analyse juridique des dépenses et des frais liés à la gestion immobilière. Une fois que cet examen et cette analyse seront terminés, les paiements aux militaires seront ajustés en conséquence.

**5.99 Recommandation.** Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à ce que tous les taux plafonds soient conformes aux conditions du contrat.

**Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.** Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation et mènera une enquête détaillée pour veiller à ce que tous les taux plafonds soient conformes aux conditions du contrat. Tout paiement en trop sera remboursé à l'État conformément aux dispositions des contrats relatives à la vérification.

## Conclusion

**5.100** Un principe essentiel qui régit l'approvisionnement au gouvernement veut que les soumissionnaires puissent se fier à l'intégralité, à l'exactitude et à l'intégrité de l'information de la demande de proposition et que les soumissions soient évaluées de façon juste et équitable.

**5.101** Nous avons conclu que le contrat relatif aux Forces canadiennes et celui destiné à la GRC et au gouvernement du Canada n'avaient pas été attribués de façon juste et équitable, et ce, pour deux raisons. En premier lieu, certains des chiffres liés au volume d'activités, précisé dans les demandes de propositions par le Secrétariat du Conseil du Trésor, par la Défense nationale (Forces canadiennes) et par la GRC, comportaient des inexactitudes importantes.

**5.102** En deuxième lieu, même si TPSGC a suivi les processus établis, cela n'a pas été suffisant pour compenser un avantage indu que le fournisseur titulaire avait obtenu grâce aux travaux qu'il avait réalisés dans le cadre d'un précédent contrat et pour s'assurer que tous les

soumissionnaires participant au processus d'appel d'offres avaient accès à de l'information exacte et complète, et ce, d'autant plus que des préoccupations avaient été soulevées.

**5.103** Le Programme de réinstallation intégrée a été lancé dans le but d'améliorer la qualité des services fournis aux membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale qui sont réinstallés. Bien que le Programme donne priorité à la qualité de vie de ces personnes, nous avons constaté que ni le Secrétariat du Conseil du Trésor ni les autres organisations concernées n'avaient établi de mécanismes de mesure du rendement visant à montrer que les objectifs du Programme sont atteints.

**5.104** La Défense nationale n'a pas encore établi des contrôles internes de base qui s'appliqueraient aux fonds publics injectés dans le Programme. En outre, la GRC doit voir à se conformer avec plus de rigueur aux politiques et aux procédures du gouvernement visant la validation des dépenses effectuées au titre du Programme de réinstallation intégrée.

**5.105** On a demandé aux membres des Forces canadiennes, pour les services de gestion immobilière, des montants supérieurs aux taux précisés dans le contrat.

## À propos de la vérification

### Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient de déterminer :

- si les contrats attribués dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée l'ont été conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, au *Règlement sur les marchés de l'État* et au *Guide des approvisionnements* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- si les contrats ont été gérés et administrés conformément aux modalités des politiques gouvernementales et ministérielles en matière de réinstallation;
- si le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations concernées ont établi des mécanismes de mesure du rendement pour montrer que les objectifs du Programme ont été atteints et faire rapport à cet égard.

### Étendue et méthode

Les ministères et les organismes visés par la vérification étaient les suivants :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor (chargé de projet),
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (autorité contractante),
- la Défense nationale (les Forces canadiennes),
- la Gendarmerie royale du Canada.

Bien que le présent chapitre mentionne différents entrepreneurs, il faut souligner que nos conclusions sur les pratiques de gestion et les mesures renvoient seulement à celles des organisations gouvernementales. Le règlement auquel nous faisons référence est celui qui s'applique aux fonctionnaires, non aux entrepreneurs. Nous n'avons pas vérifié les dossiers des entrepreneurs du secteur privé. Nos conclusions ne peuvent donc porter sur les pratiques des entrepreneurs et ne portent d'ailleurs pas sur celles-ci. Nous n'avons pas examiné les différentes demandes de remboursement présentées par des employés réinstallés ni les activités liées au déménagement du mobilier personnel.

### Critères

Nous avons effectué la vérification en nous appuyant sur les critères suivants :

- le processus d'appels d'offres pour le Programme de réinstallation intégrée devait être mené conformément à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, au *Règlement sur les marchés de l'État* et au *Guide des approvisionnements* de TPSGC;
- les contrats visés par le Programme devaient être administrés conformément aux conditions du gouvernement et aux politiques ministérielles de réinstallation;
- l'administration comptable des contrats et du Programme devait être conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la Politique sur la vérification des comptes, ainsi qu'à d'autres politiques pertinentes du Conseil du Trésor en matière de gestion financière.

Nous nous attendions à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations concernées aient établi des mécanismes de mesure du rendement, dont les éléments suivants :

- des objectifs clairement définis et les résultats visés dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée,
- un cadre d'information permettant de mesurer et d'évaluer les principaux aspects du Programme et de faire rapport à cet égard,
- un mécanisme permettant la collecte en temps opportun de données sur le rendement du Programme,
- l'utilisation des données ainsi recueillies dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacités du Programme.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 23 août 2006.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell

Directeur principal : Bruce C. Sloan

Directeur : David Saunders

Sébastien Bureau

Mark Carroll

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 5 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse des organisations
<b>Attribution des contrats dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée</b>	
<p><b>5.40</b> Dans le cas de propositions importantes à risques élevés, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait voir à ce que plus d'une personne évalue le volet financier des soumissions. (5.34-5.39)</p>	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation.</p>
<p><b>5.48</b> Lorsqu'il recommande l'attribution d'un contrat dans le cas de propositions importantes à risques élevés, l'agent de négociation des contrats de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à ce que les documents d'information préparés pour la haute direction renferment assez de détails pour permettre à celle-ci d'exercer une surveillance et un examen appropriés. (5.46-5.47)</p>	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation.</p>
<b>Mesure du rendement du Programme de réinstallation intégrée</b>	
<p><b>5.77</b> La Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC devraient systématiquement recueillir de l'information auprès des membres réinstallés afin d'évaluer dans quelle mesure ils sont satisfaits des indemnités et des incitatifs du Programme de réinstallation intégrée et du rendement de Services de relogement Royal LePage. Cette information devrait servir à orienter toute modification de la politique. (5.70-5.76)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> Un cadre complet de gestion du rendement pour le Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes sera élaboré et mis en œuvre. Une rétroaction de la part des militaires constituera l'un des éléments importants de ce cadre. Comme par le passé, cette rétroaction sera prise en considération dans les prochaines modifications apportées à la politique.</p> <p><b>Réponse de la GRC.</b> Nous sommes d'accord. La Gendarmerie royale du Canada travaillera en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer, d'ici le 15 avril 2007, des outils pour mesurer le taux de satisfaction des membres à l'égard du Programme et le rendement de Services de relogement Royal LePage.</p>

Recommandation	Réponse des organisations
<p><b>5.78</b> En tant que chargé de projet, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait établir des mécanismes visant à mesurer systématiquement l'efficacité du Programme de réinstallation intégrée et à faire rapport à ce sujet. (5.70-5.76)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor appuie la recommandation. Il remet en activité un outil d'enquête, mis de côté afin de régler les questions liées au nouvel appel d'offres, qui secondera d'autres mécanismes d'aide à l'évaluation du rendement. Le Secrétariat prévoit mener l'enquête avant la fin de l'année 2006. Fait à noter, le Secrétariat dispose déjà de mécanismes pour assurer la surveillance du rendement. Ainsi, on fait appel au Conseil national mixte pour cerner les problèmes et les difficultés que peuvent connaître les cessionnaires. De plus, le Secrétariat mène des activités de rayonnement auprès des coordonnateurs de programmes des ministères pour assurer la mise en place d'une vigoureuse communauté de pratique, ce qui permettra d'atténuer les risques et de recueillir les commentaires sur l'efficacité et la pertinence des programmes.</p>
<p><b>5.81</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Défense nationale (les Forces canadiennes) et la GRC devraient établir un cadre officiel visant à mesurer le rendement des entrepreneurs et à faire rapport à ce sujet. (5.79-5.80)</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor.</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère de la Défense nationale (Forces canadiennes) et la GRC à la mise en œuvre d'autres mécanismes pour évaluer le rendement du fournisseur et produire des rapports à ce sujet. En sus de ces mécanismes officiels envisagés, le Secrétariat continuera à utiliser les mécanismes d'évaluation du rendement déjà disponibles.</p> <p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> Comme il est indiqué dans notre réponse à la recommandation au paragraphe 5.77, le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes élaboreront et mettront en œuvre un cadre complet de gestion du rendement. L'un des aspects de ce cadre sera l'établissement d'objectifs qui serviront à mesurer le rendement des entrepreneurs et à en faire rapport.</p> <p><b>Réponse de la GRC.</b> Nous sommes d'accord. La Gendarmerie royale du Canada travaillera en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin d'élaborer, d'ici le 15 avril 2007, des outils pour mesurer le rendement de Services de relogement Royal LePage.</p>

Recommandation	Réponse des organisations
<p><b>Contrôle des dépenses</b></p> <p><b>5.93</b> La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait prendre des mesures pour respecter la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et élaborer un plan visant à s’assurer que les dépenses au titre du Programme de réinstallation intégrée sont admissibles et exactes. (5.84-5.92)</p> <p><b>5.94</b> La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait analyser un échantillon d’opérations aux termes du Programme de réinstallation intégrée des exercices antérieurs afin d’évaluer le risque que les montants affectés au Programme ne soient pas conformes aux conditions de la politique ou du contrat. S’il s’agit de montants importants, il faudrait accroître l’étendue des sondages. Au besoin, la Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait élaborer une stratégie de recouvrement des fonds. (5.84-5.92)</p> <p><b>5.95</b> La GRC devrait s’assurer qu’elle respecte avec plus de rigueur les politiques et les procédures de validation des dépenses du Programme de réinstallation intégrée. (5.84-5.92)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes procèdent actuellement à la mise en œuvre d’une méthode liée à l’établissement de rapports sur les exceptions pour l’attestation des opérations selon l’article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>. Nous essayons en même temps de trouver une solution davantage globale qui nécessitera un investissement accru en ressources humaines ainsi qu’un appui renforcé de la gestion de l’information et de la technologie de l’information.</p> <p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes examineront un certain nombre d’anciens dossiers liés au Programme de réinstallation intégrée afin d’évaluer dans quelle mesure les paiements étaient conformes à la politique et de déterminer si les militaires recevaient les versements auxquels ils avaient droit.</p> <p><b>Réponse de la GRC.</b> Nous sommes d’accord. La GRC créera un guide normalisé des procédures pour aider les conseillers en réinstallation de la GRC à rapprocher les dossiers du Programme de réinstallation intégrée de façon uniforme et officielle, d’ici le 15 avril 2007, conformément aux politiques et aux méthodes gouvernementales de vérification des comptes.</p>

Recommandation	Réponse des organisations
<p><b>5.98</b> La Défense nationale (les Forces canadiennes) devrait effectuer un examen complet de toutes les réinstallations ayant nécessité des services de gestion immobilière afin de déterminer l'étendue complète des montants payés en trop et de voir à ce que les membres des Forces canadiennes soient remboursés des frais de gestion immobilière supérieurs aux taux du contrat. (5.96-5.97)</p>	<p><b>Réponse de la Défense nationale.</b> Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes effectueront un examen complet et une analyse juridique des dépenses et des frais liés à la gestion immobilière. Une fois que cet examen et cette analyse seront terminés, les paiements aux militaires seront ajustés en conséquence.</p>
<p><b>5.99</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada devrait veiller à ce que tous les taux plafonds soient conformes aux conditions du contrat. (5.96-5.97)</p>	<p><b>Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.</b> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada souscrit à cette recommandation et mènera une enquête détaillée pour veiller à ce que tous les taux plafonds soient conformes aux conditions du contrat. Tout paiement en trop sera remboursé à l'État conformément aux dispositions des contrats relatives à la vérification.</p>



# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Novembre 2006

## Table des matières principale

### Questions d'une importance particulière — 2006

#### Points saillants — Chapitres 1 à 12

#### Annexes

### Le système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral : tour d'horizon

- |                    |                                                                                                                                             |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chapitre 1</b>  | Le système de gestion des dépenses au centre du gouvernement                                                                                |
| <b>Chapitre 2</b>  | Le système de gestion des dépenses dans les ministères                                                                                      |
| <b>Chapitre 3</b>  | Les grands projets de technologies de l'information                                                                                         |
| <b>Chapitre 4</b>  | La bonne conduite des affaires publiques : les organismes de sécurité publique et de protection civile                                      |
| <b>Chapitre 5</b>  | La réinstallation des membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale                                         |
| <b>Chapitre 6</b>  | La Sécurité de la vieillesse — Ressources humaines et Développement social Canada et Service Canada                                         |
| <b>Chapitre 7</b>  | La participation du gouvernement fédéral au processus des traités de la Colombie-Britannique — Affaires indiennes et du Nord Canada         |
| <b>Chapitre 8</b>  | L'affectation des fonds aux programmes de réglementation — Santé Canada                                                                     |
| <b>Chapitre 9</b>  | L'administration des régimes de retraite et d'assurances — Gendarmerie royale du Canada                                                     |
| <b>Chapitre 10</b> | L'attribution et la gestion d'un contrat relatif aux services de santé — Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Santé Canada |
| <b>Chapitre 11</b> | La protection des fonds publics — Bureau de l'enquêteur correctionnel                                                                       |
| <b>Chapitre 12</b> | Le rôle des membres du conseil d'administration nommés par le gouvernement fédéral — Technologies du développement durable Canada           |

