



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013

Vérification de l'optimisation des ressources
Automne 2012

Contrats de services professionnels liés au traitement de l'information

Centre de services partagés du Québec
Revenu Québec
Régie des rentes du Québec
Secrétariat du Conseil du trésor

CHAPITRE

5

Faits saillants

Objectifs des travaux

Les ministères et les organismes publics ont consacré une somme de plus d'un milliard de dollars pour acquérir des services professionnels liés au traitement de l'information au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011.

Notre vérification avait pour objectifs de nous assurer que :

- les entités vérifiées gèrent les processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information conformément au cadre normatif en gestion contractuelle en vigueur et aux saines pratiques de gestion ;
- le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) exerce un suivi approprié des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

Bien que la plupart des dispositions législatives et réglementaires que nous avons examinées soient respectées, les nombreuses lacunes dans la gestion des contrats soulèvent des préoccupations à l'égard du traitement équitable des fournisseurs et de l'utilisation judicieuse des fonds publics. En effet, les lacunes recensées indiquent que différentes étapes de la gestion contractuelle n'ont pas toujours fait l'objet de saines pratiques de gestion.

L'utilisation du taux journalier comme type de rémunération était généralisée pour ce qui est des 38 contrats vérifiés. Bien que la réglementation permette ce type de rémunération, les fournisseurs n'ont assumé qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats.

La sollicitation des fournisseurs n'a pas permis d'atteindre pleinement l'objectif du libre jeu de la concurrence. Le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables qui ont été reçues à la suite d'un appel d'offres public est peu élevé.

Une entité a conclu neuf contrats dont le montant maximal était supérieur à celui proposé par le fournisseur dans sa soumission. Ces contrats ont été signés sur la base du montant estimé par l'entité.

Souvent, le fournisseur ayant poursuivi les travaux était celui qui avait obtenu le contrat précédent. En effet, à la suite d'un appel d'offres public, le contrat a été accordé au même fournisseur à 18 reprises pour ce qui est des 25 contrats visés. Une telle proportion soulève des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs, d'autant plus que pour 10 des 18 contrats visés, il y avait une seule offre conforme et acceptable.

Plusieurs éléments précisés dans le contrat n'ont pas fait l'objet d'un suivi exercé avec rigueur par les entités. Des lacunes ont été recensées notamment à l'égard de l'exécution de travaux non prévus, de la facturation à des taux supérieurs à ceux prévus dans le contrat et du non-respect du personnel désigné.

Quant à l'utilisation des ressources externes, lorsque l'on compare le gouvernement du Québec avec d'autres administrations, force est de constater qu'il a eu beaucoup plus recours à ces ressources. Le recours fréquent à la sous-traitance peut entraîner, à la longue, la stagnation de l'expertise interne, voire sa perte. De plus, cette pratique risque de créer un lien de dépendance avec les fournisseurs.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), de Revenu Québec (RQ), de la Régie des rentes du Québec (RRQ) et du SCT. Celles-ci sont présentées en partie ci-contre.

Les entités vérifiées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires des entités vérifiées. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations au Centre, à Revenu Québec et à la Régie

- 1 Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.**
- 2 Évaluer comment les fournisseurs peuvent assumer une plus grande part des risques associés à l'exécution des contrats.**
- 3 S'assurer que la sollicitation favorise le libre jeu de la concurrence.**
- 4 Analyser l'écart entre le montant estimé par l'entité relativement au contrat à attribuer et celui figurant dans la soumission retenue ainsi que les écarts entre les montants figurant dans les soumissions jugées conformes et acceptables pour un même contrat.**
- 5 Améliorer la neutralité des comités de sélection.**
- 6 Procéder à l'analyse des situations où il y a poursuite des travaux avec le même fournisseur à la suite d'un appel d'offres public dans l'optique d'assurer un traitement équitable à l'endroit des fournisseurs.**
- 7 Documenter en temps opportun les précisions données au fournisseur concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.**
- 8 Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :**
 - la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat ;
 - l'application du type de rémunération spécifié ;
 - l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur ;
 - la réalisation des travaux par le personnel désigné.
- 9 Inclure dans le contrat une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné et l'appliquer s'il y a lieu.**
- 10 Effectuer l'évaluation des fournisseurs.**

Recommandations au Secrétariat

- 14 Poursuivre sa vigilance à l'égard des postes stratégiques afin que les ministères et organismes publics confient ces postes à des ressources internes.**
 - 15 Évaluer les processus d'acquisition concernés ainsi que proposer et prendre des mesures pour corriger les faiblesses détectées, le cas échéant.**
 - 16 Améliorer son suivi concernant l'évaluation du respect du cadre normatif.**
-

Table des matières

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Mise en contexte | 6 |
| 2 Résultats de la vérification | 9 |
| 2.1 Processus d'acquisition mis en œuvre par les ministères et organismes publics | 9 |
| Définition du besoin et estimation des coûts | |
| Analyse des options | |
| Préparation de l'appel d'offres | |
| Sollicitation des fournisseurs | |
| Sélection du fournisseur | |
| Établissement du contrat | |
| Suivi des contrats | |
| Évaluation des fournisseurs | |
| Recommandations | |
| 2.2 Encadrement par le Secrétariat du Conseil du trésor | 26 |
| Utilisation des ressources externes | |
| Évaluation des processus de gestion contractuelle | |
| Respect du cadre normatif | |
| Reddition de comptes | |
| Recommandations | |
| 2.3 Conclusion | 31 |
| | |
| Commentaires des entités vérifiées | 32 |
| Annexes et sigles | 39 |

Équipe

Alain Fortin
Directeur de vérification
France Bêty
Étienne Côté
Moïsette Fortin
Alain Grenier
Philippe Rouleau
Karine Tétreault

Les données du SCT ne comprennent pas les contrats attribués par les établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

1 Mise en contexte

1 Pour réaliser leurs missions respectives, les ministères et les organismes publics de l'Administration gouvernementale acquièrent des services professionnels liés au traitement de l'information auprès de nombreux prestataires de services, appelés dans ce rapport fournisseurs. Ces services en matière de systèmes informatiques ou de télécommunication incluent le conseil stratégique, la coordination et la gestion de projets, l'accompagnement relatif à l'organisation du travail, le soutien pour l'infrastructure, le développement, l'implantation, l'évolution et l'entretien.

2 Les ministères et les organismes publics consacrent une somme importante à l'obtention de tels services. Selon les **données du Secrétariat du Conseil du trésor** (SCT), c'est plus d'un milliard de dollars qui a été attribué en contrats de services professionnels liés au traitement de l'information au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011 (il est à noter que la durée de chaque contrat est variable et qu'elle peut s'échelonner sur plusieurs exercices).

3 En 2010-2011, 592 contrats valant respectivement 25 000 dollars et plus ont été attribués par les ministères et organismes publics pour un montant total de 532,5 millions de dollars. Pour ce qui est de 2009-2010, la valeur de ce type de contrats a atteint 540,6 millions.

Cadre normatif en gestion contractuelle

4 Depuis le 1^{er} octobre 2008, les contrats de services professionnels sont régis par la *Loi sur les contrats des organismes publics*, qui a pour objet d'établir les conditions relatives aux contrats conclus entre un ministère ou un organisme public et des fournisseurs. Des éléments de cette loi sont présentés ci-dessous.

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principes fondamentaux | Elle vise à promouvoir certains principes fondamentaux, comme la transparence dans les processus de gestion contractuelle, le traitement intègre et équitable des concurrents, la possibilité pour les concurrents de participer aux appels d'offres ainsi que la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics. |
| Attribution des contrats | Elle établit les seuils d'appels d'offres publics applicables et des normes relatives à l'attribution des contrats ainsi qu'à leur gestion. Pour ce qui est des contrats de services professionnels, le seuil minimal à partir duquel les entités doivent procéder par appel d'offres public est celui prévu dans tout accord intergouvernemental applicable, soit 100 000 dollars. |
| Publication | Elle précise que la publication d'un appel d'offres public s'effectue dans le système électronique d'appel d'offres approuvé par le gouvernement. |
| Pouvoir de réglementation | Elle prévoit que le gouvernement peut, par règlement, déterminer des modalités d'application quant à l'attribution des contrats. |
| Politique de gestion contractuelle | Elle spécifie que le Conseil du trésor peut établir des politiques de gestion contractuelle destinées aux ministères et organismes publics (telles que la politique en vigueur concernant la reddition de comptes des organismes publics). |

⁵ En relation avec cette loi, le gouvernement a publié en octobre 2008 le *Règlement sur les contrats de services des organismes publics*. Celui-ci énonce diverses modalités concernant des modes de sollicitation et des règles d'attribution d'un contrat, des autorisations requises et l'évaluation du rendement des fournisseurs.

⁶ Par ailleurs, d'autres documents publiés par le SCT ont été mis à jour à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Ces documents, tels que le *Recueil des politiques de gestion* et le guide portant sur les risques et les contrôles dans la gestion des contrats, encadrent et guident les entités. Ce guide, élaboré pour favoriser un comportement éthique dans la gestion des contrats, fait état de plusieurs risques de gestion, notamment ceux liés à la définition du besoin, à la détermination du montant du contrat, à l'obtention d'une seule soumission répondant aux critères applicables, aux autorisations requises et au suivi de l'exécution du contrat.

Rôles et responsabilités

7 Les ministères et les organismes publics doivent respecter le cadre normatif en vigueur en matière de gestion contractuelle. Chacun peut adopter des règles complémentaires à ce cadre, qui vise l'ensemble des entités. De plus, ils sont responsables de la publication des renseignements relatifs aux contrats dans le système électronique d'appel d'offres ainsi que de l'information à fournir au Conseil du trésor.

8 Le SCT, qui assiste le président du Conseil du trésor dans son rôle de responsable de l'application de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, encadre les processus de gestion contractuelle. À cet égard, le Secrétariat nous a mentionné qu'«il élabore et propose des modifications normatives, négocie et met en œuvre les accords de libéralisation des marchés publics, offre une expertise-conseil et des formations aux organismes publics, rend disponible aux entreprises l'information sur comment faire affaire avec l'État, assure le suivi des mécanismes de reddition de comptes des ministères et organismes prévus à la *Politique de gestion contractuelle concernant la reddition de comptes des organismes publics* et évalue le niveau d'appropriation par les ministères et organismes du cadre normatif.»

9 La présente vérification porte sur la gestion des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Nous avons exclu de nos travaux la dimension de la gestion des projets informatiques. Cet élément a fait l'objet du chapitre 8 du second tome de notre rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011.

10 Nos récents travaux ont été effectués auprès du Centre de services partagés du Québec (CSPQ), de Revenu Québec (RQ), de la Régie des rentes du Québec (RRQ) et du SCT. Dans le cadre de ces travaux, nous avons examiné 38 contrats d'une valeur totale de 271 millions de dollars. Ce montant représente près de 57% de la valeur des contrats attribués par ces entités en 2009-2010 et en 2010-2011 ainsi que 25% de celle des contrats attribués par l'ensemble des ministères et organismes publics pour la même période.

11 Les objectifs de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1.

2 Résultats de la vérification

12 Les travaux se sont articulés autour de deux axes, soit le processus d'acquisition mis en œuvre par les ministères et organismes publics et l'encadrement exercé par le SCT.

2.1 Processus d'acquisition mis en œuvre par les ministères et organismes publics

13 La gestion contractuelle visant l'obtention de services professionnels comporte plusieurs étapes, les principales étant : la définition du besoin et l'estimation des coûts, l'analyse des options, la préparation de l'appel d'offres, la sollicitation des fournisseurs, la sélection du fournisseur, l'établissement du contrat, le suivi du contrat et l'évaluation des services reçus du fournisseur.

14 Les étapes doivent être franchies conformément aux normes en vigueur. Il faut aussi veiller à ce que chacune d'elles soit réalisée dans la perspective d'une bonne utilisation des fonds publics. Le SCT souligne avec justesse dans un guide destiné aux entités que « le respect intégral de toutes les dispositions législatives et réglementaires en matière contractuelle n'assure pas nécessairement que les principes d'une saine gestion soient rencontrés ».

15 Bien que la plupart des dispositions législatives et réglementaires que nous avons examinées soient respectées, les nombreuses lacunes dans la gestion des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information soulèvent des préoccupations à l'égard du traitement équitable des fournisseurs et de l'utilisation judicieuse des fonds publics.

16 En ce qui a trait aux 38 contrats vérifiés, les aspects suivants ont été traités conformément aux règles établies : le choix du mode de sollicitation et de qualification, la publication des appels d'offres dans le système électronique prévu à cet effet, le respect des délais pour le dépôt des soumissions, le nombre de membres formant le comité de sélection et l'autorisation du dirigeant lorsqu'il y a qualification d'un seul fournisseur.

17 Toutefois, les lacunes recensées et présentées dans le tableau 1 indiquent que différentes étapes n'ont pas toujours fait l'objet des saines pratiques de gestion attendues. Nous fournissons dans les sections subséquentes des explications à l'égard de chaque étape visée par ces lacunes.

Tableau 1 Lacunes relatives aux 38 contrats sélectionnés selon les étapes visées

| | Nombre de contrats | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|--------------|
| | CSPQ | RQ | RRQ | Total |
| Répartition des contrats sélectionnés | 15 | 8 | 15 | 38 |
| Valeur totale (M\$) | 153,2 | 86,1 | 31,7 | 271,0 |
| Définition du besoin et estimation des coûts | | | | |
| Étape mal ou non documentée | 15 | 7 | 15 | 37 |
| Contrat obtenu par un fournisseur ayant participé à la définition du besoin | – | 3 | – | 3 |
| Analyse des options | | | | |
| Documentation absente | 14 | 8 | 15 | 37 |
| Préparation de l'appel d'offres | | | | |
| Fournisseur assumant une faible part du risque financier | 13 | 8 | 15 | 36 |
| Sollicitation des fournisseurs | | | | |
| Concurrence faible : | | | | |
| Soumissions conformes et acceptables (moyenne par contrat) | 1,5 | 2,8 | 1,9 | 1,9 |
| Obtention d'une seule soumission conforme et acceptable | 8 | 2 | 7 | 17 |
| Absence d'analyse des prix soumis | 15 | 8 | 15 | 38 |
| Sélection du fournisseur | | | | |
| Neutralité du comité de sélection susceptible d'amélioration | 14 | 7 | 15 | 36 |
| Établissement du contrat | | | | |
| Montant du contrat supérieur à celui figurant dans la soumission retenue | 9 | – | – | 9 |
| Poursuite des travaux à la suite d'un appel d'offres public (même fournisseur) ¹ | 9 | 3 | 6 | 18 |
| Suivi des contrats | | | | |
| Exécution de travaux non prévus dans le contrat | 4 | 7 | 7 | 18 |
| Facturation à des taux supérieurs à ceux spécifiés dans le contrat | 4 | 4 | 5 | 13 |
| Non-respect du personnel désigné | 12 | 8 | 15 | 35 |
| Évaluation des fournisseurs² | | | | |
| Absence d'évaluation | 6 | 1 | 4 | 11 |

1. Des 38 contrats sélectionnés, 25 visaient la poursuite des activités ayant fait l'objet d'un précédent contrat.

2. Seulement 11 contrats étaient rendus à l'étape de l'évaluation du fournisseur.

Définition du besoin et estimation des coûts

18 La définition du besoin et l'estimation des coûts ont pour objectif de préciser avec la plus grande exactitude possible la nature et l'envergure des services requis. Cette étape constitue une référence pour mener à bien les étapes subséquentes, en l'occurrence, préparer l'appel d'offres et établir le contrat.

19 Dans 37 des 38 contrats sélectionnés, la définition du besoin et l'estimation des coûts ne sont pas documentées (22 contrats) ou sont mal documentées (15 contrats).

20 Voici nos observations relatives à deux situations illustrant cette lacune. Pour un contrat substantiel de 7,0 millions de dollars, aucun document ne venait appuyer les services spécialisés requis, le temps nécessaire pour chaque service et l'estimation des coûts. Pour un autre contrat d'une valeur de 15,0 millions de dollars et d'une durée prévue de 36 mois, le besoin était mal documenté. L'entité a autorisé un avenant de 3,75 millions 14 mois après la signature de ce même contrat. De plus, un nouvel appel d'offres était lancé 22 mois après la signature du contrat puisque la somme de 18,75 millions était entièrement engagée.

21 Par ailleurs, dans trois cas, une firme ayant participé à la définition du besoin a obtenu le contrat. Pareilles situations ne nous apparaissent pas équitables, puisque la firme en cause a accès à beaucoup plus d'information que les fournisseurs susceptibles de lui faire concurrence en préparant une soumission.

Analyse des options

22 L'analyse des options consiste à s'assurer que l'acquisition de services professionnels est le choix le plus avantageux. En effet, les entités doivent examiner toutes les options susceptibles de répondre au besoin en matière de ressources internes ou externes, puis déterminer les coûts et les échéanciers rattachés aux solutions possibles.

23 Nous n'avons pas retracé de document présentant une analyse des options à l'égard de 37 contrats sélectionnés, même s'il s'agit d'une pratique de gestion dont la pertinence est reconnue.

24 La principale raison invoquée par les représentants des entités vérifiées afin d'expliquer le recours aux ressources externes sans analyse d'autres options est qu'ils ne disposent pas à l'interne des ressources suffisantes pour réaliser l'ensemble des besoins déterminés. Dans ce contexte, ils ne voient pas la nécessité de procéder à cette analyse. Comme cette question est intimement liée à la disponibilité du personnel de l'entité, nous y reviendrons dans la section Utilisation des ressources externes, lorsque nous traiterons de l'encadrement exercé par le SCT.

Préparation de l'appel d'offres

25 L'appel d'offres vise à mettre en concurrence le plus de fournisseurs possible en les invitant à présenter une soumission. Outre la nature et l'envergure des services requis, les documents d'appel d'offres précisent notamment le type de rémunération qui sera versée au fournisseur.

Mode de sollicitation

26 Les ministères et organismes publics utilisent trois modes de sollicitation : le gré à gré, l'appel d'offres sur invitation et l'appel d'offres public. Pour les contrats visés par nos travaux, le cadre normatif exige le lancement d'un appel d'offres public lorsque la valeur estimée du contrat est de 100 000 dollars et plus. Lorsqu'elle est inférieure à ce seuil, les entités peuvent choisir l'un ou l'autre de ces trois modes. Par ailleurs, même si la valeur du contrat est estimée à 100 000 dollars et plus, le gré à gré est autorisé dans certains cas, notamment lorsqu'une situation d'urgence met en cause la sécurité des personnes.

27 Les règles quant au choix du mode de sollicitation ont été suivies avec rigueur pour ce qui est des 38 contrats que nous avons examinés. Ceux-ci ont tous été attribués par appel d'offres public, comme cela est prévu.

28 En 2009-2010 et en 2010-2011, l'appel d'offres public a été le mode principal utilisé par l'ensemble des ministères et organismes publics à l'égard des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information dont la valeur était de 100 000 dollars et plus. Il a mené à l'attribution de contrats totalisant 984,1 millions de dollars, soit 95 % de la somme globale des contrats de cette valeur (tableau 2).

Tableau 2 Modes de sollicitation pour les contrats de 25 000 dollars et plus (2009-2010 et 2010-2011)

| | Valeur totale (M\$) | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------|
| | Contrats de 25 000 à 100 000 \$ | Contrats de 100 000 \$ et plus | Total |
| Gré à gré | 20,8 | 48,0 | 68,8 |
| Appel d'offres sur invitation | 16,0 | 0,4 | 16,4 |
| Appel d'offres public | 3,8 | 984,1 | 987,9 |
| Total | 40,6 | 1 032,5 | 1 073,1 |

Source : SCT.

29 En ce qui concerne le CSPQ, RQ et la RRQ, la proportion quant au montant des contrats de 100 000 dollars et plus conclus à la suite d'un appel d'offres public est un peu plus élevée, soit 99 %.

Type de rémunération

30 Il existe trois types de rémunération. Le choix du type varie selon la précision apportée dans la définition du besoin, comme nous l'expliquons ci-après.

| | |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forfait | L'entité a défini de façon précise et détaillée la nature et l'envergure des services requis. Le fournisseur qui accepte un contrat à forfait s'expose à un risque financier, car la somme touchée pour livrer les résultats attendus est fixe et invariable. Il doit supporter les coûts additionnels en cas de dépassement, s'étant engagé à exécuter le contrat en respectant le prix global y afférent. |
| Taux unitaire | L'entité a subdivisé les services requis en interventions dont la difficulté d'exécution peut varier (très simple à très complexe). De plus, elle a estimé les quantités relatives à chaque type d'intervention. Dans l'appel d'offres, la description des travaux associés aux interventions est suffisamment claire et précise pour que le fournisseur détermine un prix pour chacune d'elles. En appliquant ses prix aux quantités spécifiées, il pourra chiffrer l'ensemble de sa soumission. Ce type de rémunération est similaire à un forfait, car le fournisseur s'engage à réaliser chaque type d'intervention moyennant une somme donnée. |
| Taux journalier (incluant le taux horaire) | Dans l'appel d'offres, l'entité a défini des profils de ressources désirés (compétence et expérience) et donne à l'égard de chaque profil une estimation quant au nombre de journées de travail requises pour réaliser les travaux. Elle évalue et détaille au fur et à mesure les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires. Quant au fournisseur, il doit spécifier dans sa soumission le taux journalier demandé pour chaque profil (ce taux correspond à sept heures de travail) et calculer le coût de sa soumission en multipliant ses taux respectifs par le nombre de journées estimées par l'entité. Le lecteur trouvera à l'annexe 2 un exemple de calcul du montant d'une soumission. |

31 Le *Recueil des politiques de gestion* du SCT précise que le contrat à forfait constitue une approche avantageuse sur le plan de la gestion des coûts et des résultats, mais que cette option ne peut être exercée que si l'entité a consacré les efforts nécessaires afin de définir le besoin de façon précise et détaillée.

32 La rémunération forfaitaire et celle basée sur le taux unitaire sont peu utilisées. L'analyse des 38 contrats sélectionnés permet de dégager cette tendance.

33 La réglementation permet l'utilisation du taux journalier comme type de rémunération et son emploi est généralisé. Cependant, avec ce type de rémunération, les fournisseurs n'assument qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats en matière de coûts, de respect des délais et de la qualité des travaux. N'ayant aucune obligation de finaliser l'ensemble des travaux, ils fournissent des ressources à un taux journalier, à la demande de l'entité. Dans ce contexte, il importe que les entités documentent et justifient le choix de ce type de rémunération.

34 En effet, les soumissions relatives à la plupart des contrats (28) comportaient uniquement des taux journaliers et, pour 6 autres contrats, le coût de la majorité des travaux était établi en fonction de tels taux. Quant à 1 contrat de 22,2 millions de dollars, initialement la rémunération était principalement basée sur des taux unitaires. C'est finalement la rémunération selon des taux journaliers qui a été principalement utilisée en tant que base de calcul.

35 À l'égard d'un autre contrat de 14,4 millions de dollars dont la rémunération prévue était majoritairement forfaitaire, une partie du forfait a été modifiée, soit 2,3 millions de dollars, pour une rémunération à taux journalier après seulement 6 mois, alors qu'il devait durer 60 mois. Dans ce cas, l'entité a accepté d'assumer les risques, alors qu'ils devaient être assumés par le fournisseur pour un coût fixe et invariable.

Sollicitation des fournisseurs

36 Afin de favoriser une saine concurrence, la sollicitation vise à obtenir plusieurs soumissions conformes et acceptables. Dans un marché de libre concurrence, plus l'entité reçoit de soumissions conformes, plus les probabilités d'avoir le meilleur prix augmentent.

37 Pour être jugées conformes, les soumissions doivent satisfaire à diverses conditions. Entre autres, elles doivent être déposées dans les délais prescrits et signées par une personne autorisée. Par la suite, afin de déterminer parmi les soumissions conformes celles qui sont acceptables, une analyse de chacune est effectuée en fonction des critères de qualification, ce qui permet d'établir si le niveau minimal de qualité est atteint. Le cas échéant, la soumission est considérée comme acceptable.

Résultat de la sollicitation

38 La sollicitation des fournisseurs ne permet pas d'atteindre pleinement l'objectif du libre jeu de la concurrence parce que le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables qui ont été reçues à la suite d'un appel d'offres public est peu élevé.

39 On peut voir dans le tableau 3 que la moyenne par contrat des soumissions conformes et acceptables reçues par les entités est de 1,9 pour ce qui est des 38 contrats sélectionnés.

Tableau 3 Volume et moyenne des soumissions relatives aux contrats sélectionnés

| Soumissions | Nombre | | | |
|---------------------------------------------------------------------|--------|-----|-----|------------|
| | CSPQ | RQ | RRQ | Total |
| Reçues | 31 | 24 | 41 | 96 |
| Conformes | 30 | 24 | 40 | 94 |
| Conformes et acceptables | 22 | 22 | 28 | 72 |
| Moyenne des soumissions conformes et acceptables par contrat | 1,5 | 2,8 | 1,9 | 1,9 |

40 Il convient de signaler qu'à l'égard de 17 contrats (45 % de ceux que nous avons sélectionnés), une seule soumission jugée conforme et acceptable a été reçue (tableau 4). Pareille situation est préoccupante si l'on considère que ces contrats totalisent 100,8 millions de dollars.

Tableau 4 Volume des soumissions conformes et acceptables

| Nombre de soumissions par contrat | Nombre de contrats | | | | | Valeur totale (M\$) |
|-----------------------------------|--------------------|----------|-----------|-----------|--------------|---------------------|
| | CSPQ | RQ | RRQ | Total | % | |
| 1 | 8 | 2 | 7 | 17 | 44,7 | 100,8 |
| 2 | 7 | – | 5 | 12 | 31,6 | 103,7 |
| 3 | – | 5 | 1 | 6 | 15,8 | 56,2 |
| 4 et plus | – | 1 | 2 | 3 | 7,9 | 10,3 |
| Total | 15 | 8 | 15 | 38 | 100,0 | 271,0 |

41 Ce résultat est préoccupant lorsque l'on constate le nombre d'organisations ayant demandé les documents d'appel d'offres et payé pour obtenir ces documents. Bien que nous ne connaissions pas leurs intentions, il n'en demeure pas moins que, pour chaque appel d'offres, entre 11 et 25 organisations (17 en moyenne) ont accompli cette démarche.

42 À notre avis, une cause potentielle quant au nombre restreint de fournisseurs est l'envergure des contrats. En effet, les entités vérifiées ont accordé 87 contrats de plus de 1 million de dollars en 2009-2010 et en 2010-2011 (tableau 5). Leur valeur totale se chiffre à 446,6 millions de dollars, soit 93 % du montant relatif à tous les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information qu'elles ont conclus durant cette période. De surcroît, sur les 87 contrats de cette envergure, 22 avaient une valeur égale ou supérieure à 5 millions de dollars (plus de 50 % du montant relatif à tous les contrats). Une saine pratique afin de favoriser la concurrence est de diminuer la taille des contrats.

Tableau 5 Contrats accordés en 2009–2010 et en 2010–2011

| Envergure du contrat (\$) | CSPQ | | RQ | | RRQ | | Total | | |
|---------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|
| | N ^{bre} | Valeur (M\$) | N ^{bre} | Valeur (M\$) | N ^{bre} | Valeur (M\$) | N ^{bre} | Valeur (M\$) | % |
| De 25 000 à 100 000 | 14 | 0,7 | 66 | 4,0 | 16 | 0,8 | 96 | 5,5 | 1,1 |
| De 100 000 à 1 000 000 | 29 | 14,0 | 15 | 8,6 | 7 | 3,7 | 51 | 26,3 | 5,5 |
| De 1 000 000 à 5 000 000 | 29 | 97,6 | 16 | 48,0 | 20 | 49,4 | 65 | 195,0 | 40,8 |
| 5 000 000 et plus | 13 | 157,4 | 9 | 94,2 | – | – | 22 | 251,6 | 52,6 |
| Total | 85 | 269,7 | 106 | 154,8 | 43 | 53,9 | 234 | 478,4 | 100,0 |

43 Par ailleurs, notre examen révèle aussi que 22 soumissions ont été rejetées (différence entre le nombre de soumissions conformes et celui des soumissions conformes et acceptables) parce qu'elles n'avaient pas le niveau minimal de qualité exigé. Les soumissions rejetées représentent 23 % de

celles jugées conformes et elles se répartissent comme suit : 8 avaient été reçues par le CSPQ, 2 par RQ et 12 par la RRQ. Compte tenu du faible nombre de soumissions conformes et acceptables, les entités devraient analyser les causes pouvant expliquer leur élimination. Cet exercice est d'autant plus important que la moitié des soumissions rejetées provenait de trois firmes de grande envergure.

Analyse des prix soumis

44 Il y a fréquemment des écarts importants entre le montant estimé par l'entité relativement au contrat à attribuer et le montant figurant dans la soumission retenue. Bien souvent, il y a aussi un écart marqué entre les montants figurant dans les soumissions conformes et acceptables ayant trait au même contrat.

45 L'exemple suivant est révélateur : les trois soumissions jugées conformes et acceptables à la suite d'un appel d'offres se chiffraient respectivement à 19,2, 23,7 et 28,4 millions de dollars. L'écart maximal par rapport au prix entre ces soumissions s'élève à 9,2 millions, soit une différence de près de 50%. Quant à l'écart entre le montant estimé par l'entité (28,6 millions) et celui de la soumission retenue, il est de 9,4 millions. Le tableau 6 illustre l'ampleur et la répartition de tels écarts dans les 38 contrats sélectionnés.

Tableau 6 Écarts quant à la valeur des contrats sélectionnés

| Importance de l'écart (%) | Nombre de contrats selon le type d'écart | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| | Montant estimé vs montant de la soumission retenue ¹ | Montant inférieur vs montant supérieur figurant dans les soumissions ² |
| Moins de 10 | 10 | 11 |
| Entre 10 et 30 | 15 | 6 |
| Plus de 30 | 12 | 4 |
| Total | 37 | 21 |

1. L'estimation relative à un contrat n'étant pas comparable au montant de la soumission retenue, nous n'avons pu déterminer s'il y avait un écart.
2. Une seule soumission conforme et acceptable ayant été reçue à l'égard de 17 contrats, il ne peut y avoir de calcul en matière d'écart.

46 Les contrats vérifiés ne font état d'aucune analyse pour expliquer les écarts importants entre le montant estimé par l'entité relativement au contrat à attribuer et le montant figurant dans la soumission retenue ainsi que les écarts entre les montants figurant dans les soumissions jugées conformes et acceptables pour un même contrat. Pourtant, en raison de la valeur des contrats sélectionnés, une telle démarche aurait été utile. Elle aurait permis aux responsables d'améliorer leurs pratiques et d'évaluer la cohérence des soumissions retenues de même que la justesse du montant qu'ils avaient estimé.

47 Les entités pourraient s'assurer que les documents d'appel d'offres précisent suffisamment le besoin de façon à ce que les fournisseurs aient une compréhension uniforme de l'information qui leur est transmise, que les estimations de coûts reflètent bien les prix du marché, que le processus permette d'obtenir le meilleur prix possible et que les problèmes détectés soient corrigés lors de la préparation des prochains appels d'offres.

48 De plus, l'analyse des résultats de l'appel d'offres pourrait permettre de déterminer les aspects devant faire l'objet d'un suivi rigoureux, compte tenu des risques particuliers qu'ils présentent. D'ailleurs, notre examen sommaire de certaines des soumissions retenues soulève des questions à cet égard. Voici nos observations relatives à deux d'entre elles :

- Pour des profils similaires, le fournisseur avait réduit ses taux journaliers de près de la moitié par rapport à ceux spécifiés dans le contrat obtenu précédemment. Les nouveaux taux journaliers variaient de 225 à 425 dollars (415 à 800 dollars dans le contrat antérieur). Cette situation aurait nécessité un suivi rigoureux de ce contrat de 6,4 millions de dollars pour s'assurer notamment que les bons taux seraient employés pour la facturation. De fait, lorsque nos travaux ont pris fin, le fournisseur avait été entièrement rémunéré sur la base du taux maximum ou à un taux plus élevé, alors que la soumission prévoyait que le taux maximum serait utilisé dans une proportion de seulement 20 %.
- Une soumission contenait des taux journaliers différents pour des profils de ressources identiques. Encore une fois, cette situation exigeait un suivi minutieux pour s'assurer que les bons taux seraient utilisés pour la facturation. C'est le taux le plus élevé qui a été appliqué jusqu'au moment où nos travaux se sont terminés.

Sélection du fournisseur

49 Les entités doivent préciser dans les documents d'appel d'offres les règles d'évaluation des soumissions. L'évaluation peut se faire selon les deux méthodes présentées ci-dessous.

« Le prix ajusté » À l'aide des critères établis dans les documents d'appel d'offres, une note à l'égard de la qualité est attribuée à chacune des soumissions, laquelle est jugée acceptable si elle obtient au moins 70 %. Par la suite, afin de déterminer le fournisseur retenu parmi ceux qui ont déposé des soumissions acceptables, la note obtenue et le montant proposé entrent en ligne de compte. Le lecteur trouvera à l'annexe 3 un exemple de calcul effectué selon la méthode du prix ajusté.

« Le prix le plus bas » À l'aide d'au moins trois critères établis dans les documents d'appel d'offres, la qualité des soumissions est évaluée. Bien qu'aucune note ne soit attribuée, on détermine les soumissions considérées comme acceptables, soit celles qui atteignent un niveau minimal de qualité. Une soumission acceptable doit être jugée comme telle pour chacun des critères d'évaluation retenus. Par la suite, le contrat est attribué au fournisseur ayant déposé la soumission dont le prix est le plus bas parmi celles ayant la qualité attendue.

50 La méthode du prix ajusté est celle qui a été suivie pour évaluer les soumissions concernant 34 des 38 contrats sélectionnés.

51 L'évaluation des offres et la sélection du fournisseur sont effectuées par un comité de sélection formé d'un secrétaire et d'au moins trois membres, dont l'un recruté à l'externe. À l'égard des contrats que nous avons examinés, cet aspect a été respecté. Cette composition vise à favoriser l'équité et l'impartialité dans l'analyse des soumissions.

52 Selon un document du SCT, lors de la composition du comité de sélection, l'entité doit éviter que certains membres puissent exercer ou tenter d'exercer une influence indue sur les autres membres en raison de l'expertise qu'ils possèdent ou du poste qu'ils occupent. Par conséquent, il n'est pas recommandé qu'une personne appartenant à l'unité responsable de la réalisation des travaux fasse partie du comité de sélection, sauf si l'expertise recherchée est très spécialisée. De plus, l'entité doit s'assurer que les membres formant ce comité n'ont pas de lien hiérarchique.

53 À l'égard de 36 contrats, la neutralité des comités de sélection aurait pu être améliorée.

54 Dans presque tous les cas (36 contrats sur 38), un des membres travaillait effectivement dans l'unité responsable de la réalisation des travaux, sans que l'on ait justifié la nécessité d'une expertise très spécialisée. D'autre part, lorsque l'information était disponible (34 contrats), il y avait un lien hiérarchique entre les membres du comité (3 contrats).

Établissement du contrat

55 Le contrat, qui est un engagement formel entre l'entité et le fournisseur, définit les conditions et les relations futures entre les parties. Il sert de document de référence pour faire le suivi des travaux et des montants inscrits sur les factures soumises par le fournisseur.

Montant du contrat

56 Afin de limiter la valeur du contrat, on y précise un montant maximal pour son exécution. Cette précaution est d'autant plus judicieuse que, comme nous l'avons déjà signalé, les entités ont l'habitude de demander aux fournisseurs de leur soumettre des taux journaliers. Normalement, le montant maximal spécifié dans le contrat doit correspondre au montant figurant dans la soumission retenue.

57 Le CSPQ a conclu neuf contrats dont le montant maximal était supérieur à celui proposé par le fournisseur dans sa soumission. Ces contrats ont été signés sur la base du montant estimé par le CSPQ. Leur valeur a totalisé 94 millions de dollars, alors que celle des soumissions retenues se montait à 77 millions.

58 Cette pratique est inacceptable, car le fournisseur a ainsi obtenu un contrat dont la valeur était plus élevée que le montant qu'il avait soumis. De plus, à l'égard de six contrats, elle n'est pas équitable envers le soumissionnaire classé au deuxième rang, car le montant figurant dans sa soumission était moindre que celui du contrat accordé. En outre, cinq des neuf contrats n'avaient pas été signés par le plus haut dirigeant, comme le prévoit le plan de délégation des pouvoirs de l'entité.

59 Voici quelques exemples de la situation que nous venons d'évoquer.

| | Valeur de la soumission retenue (\$) | Valeur du contrat à la signature (\$) | Écart (%) |
|-----------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| Exemple 1 | 12 072 150 | 15 000 000 | 24,3 |
| Exemple 2 | 3 625 661 | 5 200 000 | 43,4 |
| Exemple 3 | 4 767 000 | 7 000 000 | 46,8 |

Poursuite des travaux à la suite d'un appel d'offres public

60 Il arrive que les activités doivent être poursuivies même si le montant maximal du contrat est épuisé. Devant une telle situation, plutôt que d'y auto-riser un avenant, l'entité lance un nouvel appel d'offres. Le fournisseur qui avait obtenu le contrat initial n'est pas forcément celui qui sera chargé de la poursuite des activités. La sélection d'un autre fournisseur a des conséquences pour l'entité, notamment les suivantes :

- Elle doit prendre le temps nécessaire pour informer adéquatement le nouveau fournisseur de l'état des travaux, de ses attentes pour les activités à venir et de l'environnement propre à l'organisation. Toute cette connaissance était détenue par le précédent fournisseur.
- Elle doit envisager un ralentissement des travaux durant la période d'apprentissage.
- Elle doit apprendre à travailler avec des nouvelles personnes.

61 Parmi les contrats sélectionnés, 25 ont été accordés en pareil contexte. La plupart du temps, le fournisseur ayant poursuivi les travaux était celui qui avait obtenu le contrat précédent. En effet, une telle situation s'est produite à 18 reprises pour ce qui est de ces 25 contrats.

62 Le fait que le fournisseur ayant poursuivi les travaux à la suite d'un appel d'offres public était souvent celui qui avait obtenu le contrat précédent soulève des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs. Malgré cette situation, les entités n'ont pas mené d'examen particulier à ce sujet. Il aurait été pertinent de le faire, surtout si l'on considère que pour 10 des 18 contrats visés, il y avait une seule offre conforme et acceptable. De plus, à deux reprises, le fournisseur dont le contrat a été reconduit n'était pas celui qui aurait dû être retenu au terme du processus de sélection.

- 63 Voici des précisions relatives au cheminement de ces deux dossiers :
- Au terme de l'appel d'offres, l'entité avait accordé le contrat de prolongation à une nouvelle firme. Elle a toutefois annulé ce contrat dès le début des travaux et confié ceux-ci au fournisseur qui avait obtenu le contrat initial. Cette annulation a été justifiée par la non-disponibilité d'une ressource proposée. Pourtant, cette entité a maintenu en vigueur d'autres contrats même si certaines des ressources proposées dans la soumission retenue n'étaient pas disponibles au moment prévu. De plus, deux des six ressources proposées par le premier fournisseur, celui qui a finalement exécuté les travaux, n'étaient pas disponibles.
 - Le comité de sélection ayant choisi une nouvelle firme, l'entité a annulé l'appel d'offres relatif au contrat de prolongation. Par la suite, elle a lancé deux nouveaux appels d'offres afin de séparer le volet ayant trait au conseil stratégique de celui concernant la gestion de projet. En matière de conseil stratégique, le comité de sélection a retenu la firme qui détenait le précédent contrat, tandis qu'en matière de gestion de projet, le comité de sélection a choisi une autre firme, soit celle visée par l'annulation du premier appel d'offres. Cependant, tout en ayant signé le contrat lié à ce volet, cette dernière a engagé à son tour la firme qui détenait le précédent contrat pour une partie des travaux, et ce, à la demande de l'entité. Ainsi, trois ressources rattachées à la firme ayant détenu le contrat initial ont continué d'effectuer leurs tâches.

Suivi des contrats

64 Le contrat porte sur divers aspects, les principaux éléments étant les travaux visés, les modalités relatives à la rémunération et les ressources humaines qui seront mises à contribution. L'entité doit effectuer un suivi rigoureux afin de s'assurer que les éléments précisés dans le contrat par rapport à ces aspects sont respectés.

65 Plusieurs éléments précisés dans les contrats sélectionnés n'ont pas fait l'objet d'un suivi exercé avec rigueur. Des lacunes ont été recensées à de nombreux égards, dont l'exécution de travaux non prévus, la facturation à des taux supérieurs à ceux spécifiés dans le contrat et le non-respect du personnel désigné.

Travaux visés

66 Pour les contrats dont la rémunération est calculée sur la base de taux journaliers (la quasi-totalité des 38 contrats sélectionnés comportait majoritairement des taux journaliers), rappelons que l'entité détaille au fur et à mesure les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires, notamment à l'aide d'un document appelé « demande d'interventions ». L'entité a demandé, dans l'appel d'offres, que les fournisseurs proposent des taux journaliers à

l'égard de profils de ressources désirés pendant un nombre déterminé de jours. En signant le contrat, la firme s'engage à lui fournir des ressources selon les taux fixés.

67 Cet exercice, qui consiste à préciser les travaux à accomplir et à déterminer les profils nécessaires, est très important puisqu'il permet de donner au fournisseur des instructions explicites sur ce qu'il doit faire et sur les ressources dont il doit disposer.

68 À l'égard de plusieurs contrats, aucun document n'est venu préciser les travaux à accomplir ni les profils de ressources nécessaires (20 contrats). En outre, lorsqu'un tel document existait, il avait parfois été rédigé après le début des travaux ou à la fin de ceux-ci (10 contrats).

69 Par ailleurs, des travaux ont été réalisés, alors qu'ils n'étaient pas prévus dans les contrats (18 parmi ceux que nous avons sélectionnés). Voici deux des raisons expliquant cette pratique :

- Aucun contrat particulier n'a été conclu concernant ces travaux et l'entité n'a pas entrepris de démarches pour passer un nouveau contrat.
- Un autre contrat visait ces travaux, mais l'entité a évité un dépassement de coûts à son égard en les exécutant dans le cadre du contrat qui ne les incluait pas. Par exemple, en ce qui a trait à l'un des contrats sélectionnés, une somme totalisant environ 127 000 dollars a été facturée pour des travaux relatifs à un autre contrat dont l'enveloppe (363 000 dollars) était épuisée. L'entité a demandé au fournisseur de soumettre les factures dans le cadre du contrat sélectionné, ce qui lui a permis de ne pas dépasser les coûts de l'autre contrat.

70 Enfin, d'autres situations ont retenu notre attention :

- Pour un contrat, la portée des travaux a été réduite et l'entité a accepté que des travaux ne soient pas livrés. Le montant initial du contrat a été versé entièrement parce que certains travaux ont pris plus de temps que prévu et que le fournisseur a effectué des travaux non prévus dans le contrat.
- L'entité a versé 618 000 dollars au fournisseur en guise de dédommagement (pertes de temps et improductivité), ce qui n'était pas prévu (un contrat).

Rémunération

71 La soumission retenue fait partie intégrante du contrat. Ainsi, les montants prévus dans la soumission retenue représentent ceux qui doivent être payés au fournisseur à titre de rémunération.

72 Les modalités relatives à la rémunération énoncées dans les contrats n'ont pas toujours été respectées, que ce soit par rapport aux taux applicables ou au type de rémunération. Ce constat est de nouveau préoccupant quant à l'utilisation judicieuse des fonds publics et au traitement équitable des fournisseurs.

73 Dans certains cas, le taux apparaissant sur les factures produites par le fournisseur était plus élevé que celui figurant dans le contrat. Voici deux exemples tirés des 13 contrats concernés :

- L'entité a payé 138 640 dollars pour 53 jours de travail, ce qui équivaut à un taux journalier de 2 616 dollars, alors que le taux maximum indiqué dans le contrat était de 700 dollars.
- Trois personnes ont été rémunérées, chacune pendant un minimum de 250 jours, selon des taux journaliers correspondant à des postes supérieurs à ceux qu'elles avaient réellement occupés : 910 dollars au lieu de 665 (une ressource) ; 665 dollars au lieu de 560 (deux ressources).

74 De plus, relativement à sept contrats, le type de rémunération convenu n'a pas toujours été respecté. L'exemple suivant est éloquent : alors que la soumission de la firme ayant obtenu un contrat de 22,2 millions de dollars prévoyait une rémunération basée majoritairement sur un taux unitaire (65 % du contrat), l'entité a signé des demandes d'interventions totalisant 20,3 millions en se référant plutôt à un taux journalier. Elle a donc accordé à la firme, sous cet autre type de rémunération, une somme équivalente à 92 % de la valeur du contrat.

75 Par ailleurs, à l'égard de deux contrats, les entités ont signé un avenant pour créer des profils de ressources qui n'étaient pas prévus initialement, et ce, à des taux journaliers supérieurs à ceux des autres profils. Dans un cas, le taux fixé relativement au nouveau profil était de 1 330 dollars par journée de travail au lieu du taux le plus élevé figurant dans la soumission, soit 1 036 dollars. L'autre cas est similaire : le taux journalier accordé pour trois des quatre profils ajoutés se chiffrait à 700 dollars, alors que le maximum fixé au départ était de 575 dollars par journée.

Personnel désigné

76 Dans son appel d'offres, l'entité demande aux firmes de déterminer certaines ressources qui seront affectées à la réalisation des travaux. Ce point est crucial, car l'évaluation du niveau de qualité de chaque soumission repose en bonne partie sur les compétences et l'expérience des ressources présentées. Rappelons que les soumissions doivent atteindre un niveau minimal de qualité pour être jugées acceptables. De plus, pour les appels d'offres prévoyant une évaluation selon la méthode appelée « le prix ajusté », le prix de la soumission est ajusté pour tenir compte de la note relative à la qualité.

77 Lorsqu'une firme veut changer une ou des ressources proposées dans sa soumission, elle est obligée de faire une demande en ce sens auprès de l'entité. Cette dernière évalue alors si la personne présentée en remplacement répond aux exigences de l'appel d'offres à l'égard des compétences et de l'expérience et, le cas échéant, autorise la substitution.

78 Pour 35 contrats, les ressources affectées à la réalisation des travaux n'étaient pas toujours celles prévues dans la soumission retenue. En outre, les entités n'ont pas pu nous fournir la démonstration que les remplaçants répondaient aux exigences de l'appel d'offres en matière de compétences et d'expérience (30 contrats), ni fournir l'autorisation écrite à l'égard des substitutions (27 contrats).

79 Le changement des ressources déterminées dans la soumission par d'autres, soit celles réellement mises à contribution, est fréquent : il touche 35 des 38 contrats que nous avons analysés. Le cas suivant permet d'illustrer cette pratique : sur les neuf ressources proposées dans la soumission que nous avons examinée, une seule a fourni des services. De plus, en ce qui concerne les ressources prévues pour assurer la relève de ces neuf personnes, aucune n'est venue. Or, près de la moitié de la note d'évaluation accordée par le comité de sélection était basée sur les compétences et l'expérience de ces ressources.

80 De plus, il arrive que des ressources associées à des profils définis soient utilisées en fonction de profils rémunérés à des taux plus élevés (15 contrats). Par exemple, une personne présentée dans la soumission à l'égard d'un profil facturé à un taux journalier de 250 dollars a remplacé le chargé de projet. Ce dernier profil donne lieu à une rémunération de 700 dollars par journée.

81 Le plus souvent, aucun document ne confirme que l'entité a procédé à une évaluation pour vérifier si les remplaçants répondaient aux exigences de l'appel d'offres concernant les compétences et l'expérience requises (30 des 38 contrats où il y avait eu changement). Pour ce qui est de l'autorisation écrite, elle n'a pas été consignée systématiquement (27 des 38 contrats).

82 Le non-respect des ressources proposées soulève des préoccupations par rapport à l'équité dans l'analyse des soumissions. En effet, les firmes ont tout intérêt à proposer des ressources très expérimentées afin que leur offre atteigne le niveau minimal de qualité exigé pour franchir la première étape de sélection. Si elles ne fournissent pas ces ressources quand vient le temps d'exécuter les travaux, le jeu de la saine concurrence est faussé.

83 Le changement de ressources est également préoccupant en ce qui a trait à la tarification des services rendus. Ainsi, l'entité n'a pas l'assurance d'avoir obtenu le meilleur prix lorsqu'elle paie une ressource moins qualifiée au même tarif que celui correspondant à la ressource désignée dans la soumission pour accomplir les travaux.

84 Afin d'éviter que les ressources désignées ne soient pas celles qui réalisent les travaux et qu'il y ait des changements fréquents, le SCT a produit en 2006 un projet de guide sur les bonnes pratiques relatives aux contrats de services professionnels en technologies de l'information. Il y recommande notamment de prévoir une clause de pénalité à ce sujet. Pour ce qui est des 38 contrats sélectionnés, seulement 8 d'entre eux contenaient une clause sur la présence des ressources désignées. De plus, un seul contrat a fait l'objet de son application. À l'égard de ce contrat de 19,2 millions, la pénalité imposée était de 55 000 dollars.

Évaluation des fournisseurs

85 Le processus d'acquisition se termine par l'évaluation des fournisseurs. Cette procédure contribue à déterminer leurs forces et leurs faiblesses et, par conséquent, favorise la qualité des services obtenus par la suite. En effet, les entités pourront s'y référer au moment de procéder à de futures acquisitions. De plus, une telle évaluation est utile lorsque vient le temps d'établir la somme à verser au fournisseur en guise de paiement final. D'ailleurs, on peut lire ce qui suit dans la *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics*, qui a été publiée en décembre 2010 : « Le gouvernement prendra les mesures appropriées afin qu'un organisme public réalise dorénavant une évaluation du rendement de tout prestataire de services qui aura exécuté sa prestation, et non seulement dans les cas où le rendement d'un tel prestataire se révèle insatisfaisant. »

86 Selon la réglementation en vigueur, l'évaluation du fournisseur est obligatoire seulement si son rendement est jugé insatisfaisant. Toutefois, en raison de la valeur substantielle des contrats sélectionnés, de la pertinence d'une telle évaluation et de l'orientation énoncée dans la *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics*, nous nous serions attendus à ce qu'une évaluation soit versée dans le dossier relatif à chaque contrat, ce qui n'est pas le cas.

87 Pour les 11 contrats sélectionnés qui étaient rendus à cette étape, aucune évaluation n'a été réalisée. Les entités ont mentionné qu'elles ont respecté la réglementation puisque celle-ci exige une évaluation seulement si le rendement est insatisfaisant.

Recommandations

88 Les recommandations suivantes s'adressent au Centre, à Revenu Québec et à la Régie.

- 1 Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.
- 2 Évaluer comment les fournisseurs peuvent assumer une plus grande part des risques associés à l'exécution des contrats.
- 3 S'assurer que la sollicitation favorise le libre jeu de la concurrence.
- 4 Analyser l'écart entre le montant estimé par l'entité relativement au contrat à attribuer et celui figurant dans la soumission retenue ainsi que les écarts entre les montants figurant dans les soumissions jugées conformes et acceptables pour un même contrat.
- 5 Améliorer la neutralité des comités de sélection.
- 6 Procéder à l'analyse des situations où il y a poursuite des travaux avec le même fournisseur à la suite d'un appel d'offres public dans l'optique d'assurer un traitement équitable à l'endroit des fournisseurs.

- 7** Documenter en temps opportun les précisions données au fournisseur concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires.
- 8** Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :
 - la réalisation des travaux, pour s'assurer que ceux-ci correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat ;
 - l'application du type de rémunération spécifié ;
 - l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur ;
 - la réalisation des travaux par le personnel désigné.
- 9** Inclure dans le contrat une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné et l'appliquer s'il y a lieu.
- 10** Effectuer l'évaluation des fournisseurs.

89 La recommandation suivante s'adresse à Revenu Québec.

- 11** S'assurer qu'un fournisseur ayant participé à la définition du besoin relatif à un contrat ne peut soumissionner à l'égard de ce contrat afin de favoriser l'équité du processus d'acquisition.

90 Les recommandations suivantes s'adressent au Centre.

- 12** Établir le montant maximal du contrat au même montant que celui figurant dans la soumission retenue.
- 13** Respecter le plan de délégation des pouvoirs en matière de signature des contrats.

2.2 Encadrement par le Secrétariat du Conseil du trésor

91 Le SCT joue un rôle central dans la gestion des contrats. En tant que responsable de l'application du cadre normatif, il est tenu d'exercer un suivi approprié des processus menant à l'attribution, à l'échelle gouvernementale, des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Une telle responsabilité implique la réalisation, entre autres, des actions suivantes :

- établir l'importance de l'utilisation des ressources externes et les répercussions d'une telle approche ;
- évaluer le bon fonctionnement des processus d'acquisition ;
- évaluer le respect du cadre normatif ;
- effectuer une reddition de comptes relative aux contrats attribués.

92 Le suivi exercé par le SCT à l'égard des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information comporte des lacunes qui ne favorisent pas une saine utilisation des fonds publics.

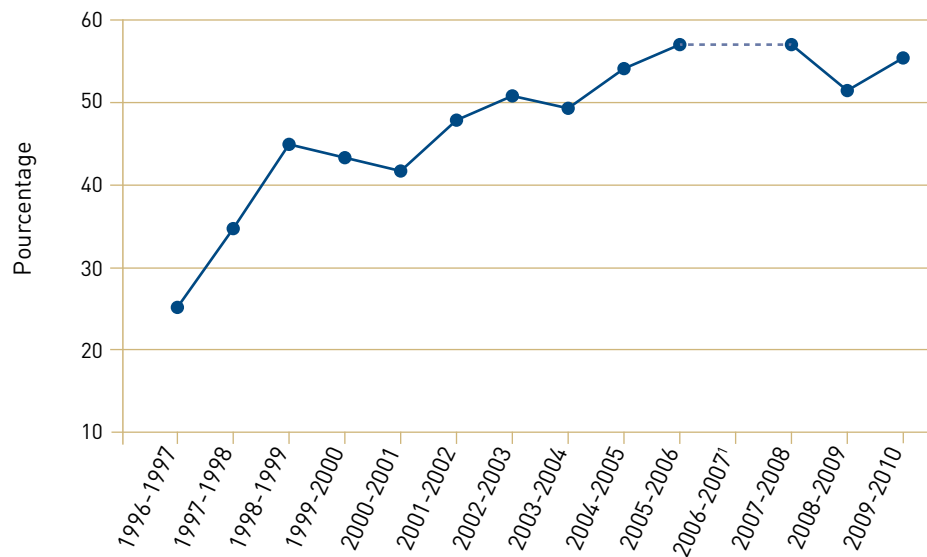
Utilisation des ressources externes

93 Pour répondre à leurs besoins, les ministères et organismes publics ont deux possibilités : utiliser leurs propres ressources ou recourir à des ressources externes, soit des fournisseurs.

94 Comme nous l'avons déjà signalé dans nos rapports annuels à l'Assemblée nationale en 2005-2006 (tome II, chapitre 4) et en 2010-2011 (tome II, chapitre 8), le recours aux ressources externes est important.

95 La figure 1 illustre, pour ce qui est des ministères et organismes publics du gouvernement du Québec, la proportion des dépenses en matière de traitement de l'information consacrées aux ressources externes par rapport à celles consacrées aux deux types de ressources (internes et externes). Elle a plus que doublé depuis 1996-1997, passant de 26 à 55 %.

Figure 1 Traitement de l'information : dépenses liées aux ressources externes par rapport aux dépenses totales relatives aux ressources (internes et externes)



1. Pour 2006-2007, les données des organismes centraux sont incomplètes.

96 À titre de comparaison, la firme de recherche spécialisée en technologies de l'information Gartner a publié les résultats d'un sondage qu'elle a mené sur les dépenses en la matière auprès d'organismes de gouvernements locaux et provinciaux à l'échelle internationale. Selon ces données, le pourcentage de ces dépenses en ressources externes a varié de 8 à 24 % entre 2004 et 2011. De plus, cette même firme a publié un autre sondage auprès d'organismes de gouvernements nationaux et internationaux. Pour ce dernier sondage, le pourcentage variait de 17 à 35 %.

97 Quand on compare les données du gouvernement du Québec avec celles d'autres administrations, force est de constater qu'il a eu beaucoup plus recours aux ressources externes.

98 Le recours fréquent à la sous-traitance peut entraîner, à la longue, la stagnation de l'expertise interne, voire sa perte. De plus, cette pratique risque de créer un lien de dépendance avec les fournisseurs.

99 D'ailleurs, un nombre restreint de fournisseurs obtiennent une part substantielle des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information. Ainsi, à l'égard du CSPQ, de RQ et de la RRQ, trois entreprises se sont partagé près de 65 % des 478,4 millions de dollars relatifs aux contrats de cette nature attribués en 2009-2010 et en 2010-2011. Le lecteur trouvera à l'annexe 4 des précisions à l'égard des principaux fournisseurs ayant obtenu des contrats auprès des trois entités vérifiées.

100 En ce qui a trait à l'ensemble des ministères et organismes publics, ces mêmes firmes ont obtenu, durant cette période, 46 % de ce type de contrats, soit 494,7 millions de dollars.

101 L'utilisation importante des ressources externes de même que les lacunes relevées précédemment confirment la nécessité de mieux encadrer le recours à ces ressources.

102 Le SCT a élaboré un plan d'action qui vise à assurer le maintien et le développement de ressources humaines de qualité au sein de l'appareil gouvernemental et à encadrer le recours aux ressources externes. Il est à mettre au point la stratégie globale en gestion des ressources informationnelles et le cadre de référence sur le recours aux ressources externes. Dans le contexte où les actions prévues dans le plan restent à mettre en œuvre, nous invitons le SCT à accentuer ses efforts pour la réalisation du plan.

103 Il a aussi déterminé des postes stratégiques qui devraient être confiés à des ressources internes parce qu'elles possèdent une meilleure connaissance du secteur d'activité propre à l'organisation, qu'elles sont plus susceptibles d'assurer sa gouvernance et qu'elles y maintiennent la connaissance et l'expertise. Voici des exemples de postes considérés comme stratégiques : chargé de projet, conseiller en architecture d'affaires, conseiller en architecture de données et conseiller en architecture de système.

104 Toutefois, le SCT devra poursuivre sa vigilance puisque, actuellement, des postes stratégiques sont confiés à des ressources externes. Il doit voir quels gestes doivent être posés afin de permettre aux ministères et organismes publics de maintenir une expertise particulièrement à l'égard des postes stratégiques. Deux situations parmi celles que nous avons observées sont pour le moins préoccupantes :

- Le fournisseur a eu la responsabilité d'instaurer et d'appliquer le processus d'assurance qualité à l'égard de ses propres travaux.
- La réalisation ou la validation des plans d'affaires visant les changements technologiques majeurs ont été confiées à des ressources externes. Puisque les plans de ce type concernent des éléments clés demandant une connaissance approfondie du secteur d'activité de l'entité, les travaux y afférents auraient dû être effectués par des ressources internes.

Évaluation des processus de gestion contractuelle

105 L'évaluation des processus de gestion contractuelle permet de vérifier, entre autres, qu'ils favorisent l'atteinte des principes fondamentaux de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, comme la transparence, le traitement intègre et équitable des fournisseurs ainsi que la bonne utilisation des fonds publics. À la lumière des résultats de cette évaluation, il importe de rectifier le tir, s'il y a lieu.

106 Le SCT n'a pas réalisé de travaux suffisants ayant pour objet d'apprécier le bon fonctionnement des processus mis en œuvre dans l'attribution des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

107 Des travaux supplémentaires auraient permis de détecter que les processus pour encadrer la gestion contractuelle ne sont pas efficaces, comme en font foi les lacunes mentionnées précédemment.

Respect du cadre normatif

108 En ce qui a trait au respect du cadre normatif, le travail du SCT consiste à apprécier si les pratiques des ministères et organismes publics sont conformes à la réglementation, à aviser les entités des manquements observés et à détecter les situations problématiques afin de proposer des modifications au cadre normatif, s'il y a lieu.

109 Concernant 2008-2009 (octobre à mars), 2009-2010 et 2010-2011, le SCT a réalisé des travaux en se fondant principalement sur les informations reçues des ministères et organismes publics et sur celles publiées dans le système électronique d'appel d'offres. Ces travaux ont donné lieu à un rapport distinct. Voici un sommaire des constats se rapportant aux activités menées en 2010-2011 :

- À l'égard de l'obligation faite au plus haut dirigeant de l'entité de produire une déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles mis en place pour assurer la conformité avec le cadre normatif en gestion contractuelle, le SCT a obtenu une déclaration écrite à cet effet de tous les ministères et organismes publics.
- Pour les situations nécessitant qu'une autorisation du plus haut dirigeant de l'entité lui soit transmise (comme la qualification d'un seul soumissionnaire au terme d'un appel d'offres ou la modification d'un contrat entraînant une hausse de plus de 10% de sa valeur initiale), le SCT a noté des lacunes par rapport aux justifications invoquées ou aux délais à observer relativement à la signature de l'autorisation.
- En ce qui a trait aux données publiées dans le système électronique d'appel d'offres, le SCT a repéré des problèmes quant au respect du délai de publication, aux renseignements et à l'exactitude de l'information (par exemple, erreur relative à la catégorie du contrat).

110 Notons que les rapports visant les activités de 2008-2009 (octobre à mars) et celles de 2009-2010 signalaient des lacunes similaires.

111 Bien que le rapport pour 2010-2011 donne de l'information sur la conformité à l'égard de certaines exigences, nous considérons qu'il est perfectible.

112 Voici des éléments d'amélioration :

- Le SCT n'a pas l'assurance que les données qu'il utilise sont intégrales et exactes. En effet, le SCT ne s'assure pas de la validité des informations déclarées par les entités. D'ailleurs, nous avons relevé des situations où

il y avait divergence entre l'information détenue par l'entité sur place et celle communiquée au SCT. Par exemple, pour quatre cas, la conformité ou la qualification d'une seule soumission ne lui avait pas été signalée.

- Certains aspects du cadre normatif ne sont pas traités. Notamment, le SCT ne fait aucune analyse en ce qui a trait aux règles relatives aux documents d'appel d'offres, aux comités de sélection et aux modes d'évaluation des soumissions.
- Les lacunes observées par le SCT n'ont pas été systématiquement transmises aux entités concernées.

Reddition de comptes

113 Compte tenu des sommes importantes qui sont engagées, sur une base récurrente, pour obtenir des services professionnels auprès du secteur privé et des enjeux associés à la sous-traitance en matière de traitement de l'information, le SCT doit fournir une information adéquate aux fins de sa reddition de comptes.

114 À cet égard, le SCT présente chaque année au Conseil du trésor un rapport livrant les résultats de ses travaux sur l'évaluation du respect du cadre normatif. Les rapports pour 2008-2009 (octobre à mars) et 2009-2010 ont été déposés au Conseil du trésor en décembre 2011, tandis que celui ayant trait à l'exercice 2010-2011 n'a pas encore été déposé.

115 Par ailleurs, le SCT produit annuellement un autre rapport contenant plusieurs statistiques sur les contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction. Les rapports pour 2008-2009 et 2009-2010 ont été rendus publics en décembre 2011 ; quant à celui ayant trait à 2010-2011, il n'est toujours pas publié.

116 Puisque le suivi du SCT à l'égard des processus donnant lieu à l'attribution des contrats pourrait être amélioré et compte tenu des lacunes observées, la reddition de comptes du SCT ne saurait être qualifiée de satisfaisante.

Recommandations

117 Les recommandations suivantes s'adressent au Secrétariat.

- 14 Poursuivre sa vigilance à l'égard des postes stratégiques afin que les ministères et organismes publics confient ces postes à des ressources internes.**
- 15 Évaluer les processus d'acquisition concernés ainsi que proposer et prendre des mesures pour corriger les faiblesses détectées, le cas échéant.**
- 16 Améliorer son suivi concernant l'évaluation du respect du cadre normatif.**
- 17 Parfaire sa reddition de comptes.**

2.3 Conclusion

118 En 2009-2010 et en 2010-2011, les ministères et organismes publics (les établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation ne sont pas inclus) ont attribué des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information totalisant plus de 500 millions de dollars par année. En raison de l'ampleur des sommes visées, il est important que celles-ci soient gérées selon les principes d'une saine gestion.

119 Or, notre examen des 38 contrats sélectionnés (totalisant quant à eux 271 millions de dollars) a fait ressortir plusieurs lacunes qui soulèvent des préoccupations à l'égard de l'utilisation judicieuse des fonds publics et du traitement équitable des fournisseurs. Voici un sommaire de ces lacunes :

- définition du besoin mal ou non documentée ;
- fournisseur assumant une faible part du risque financier ;
- faible concurrence ;
- neutralité du comité de sélection susceptible d'amélioration ;
- poursuite fréquente des travaux avec le même fournisseur à la suite d'un appel d'offres public ;
- exécution de travaux non prévus dans le contrat ;
- facturation à des taux supérieurs à ceux spécifiés dans le contrat ;
- non-respect du personnel désigné ;
- absence d'évaluation des fournisseurs.

120 Par ailleurs, en raison de son rôle central dans la gestion des contrats, le SCT pourrait être plus proactif afin d'exercer un meilleur suivi des processus menant à l'attribution des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

Commentaires des entités vérifiées

Les entités vérifiées ont eu l'occasion de transmettre leurs commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elles ont adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires du Centre de services partagés du Québec

« Dans l'ensemble, le CSPQ est d'accord pour mettre en œuvre les recommandations du rapport du Vérificateur général. D'ailleurs, au cours de la dernière année, le CSPQ a été proactif en créant le Bureau de suivi des contrats et des projets et a mis en place plusieurs mesures, notamment un cadre de gestion et de suivi des contrats de services. Il poursuivra ses démarches pour assurer sa rigueur et renforcer son rôle de leader en matière d'attribution, de gestion et de suivi des contrats.

« Par ailleurs, le Vérificateur général mentionne que la neutralité des comités de sélection pourrait être améliorée. À cet effet, les bonnes pratiques en matière de constitution et de fonctionnement d'un comité de sélection permettent qu'un membre expert soit présent lorsque l'analyse des soumissions par une telle ressource est nécessaire. Ce membre expert peut provenir de l'unité responsable de la réalisation des travaux et, dans ces situations, il peut apporter une valeur ajoutée à la composition du comité lorsque les services requis sont de nature spécialisée. À cet égard, le CSPQ s'assurera de documenter et de justifier adéquatement les situations où une ressource de l'unité responsable de la réalisation des travaux doit être membre du comité de sélection.

« En conclusion, nous tenons à souligner que nous avons déjà entrepris des actions structurantes afin de renforcer nos pratiques en matière de gestion contractuelle. »

Commentaires de Revenu Québec

« D'emblée, Revenu Québec accueille positivement les recommandations du Vérificateur général, qui ciblent de bonnes pratiques de gestion dans le cadre d'octroi de contrats de services professionnels. À cet égard, des mesures seront prises pour renforcer les façons de faire et d'en assurer un suivi. Également, il soulève que Revenu Québec a respecté la réglementation. Soulignons que, pour les huit contrats examinés dans le cadre de ce rapport de vérification, tous ont fait l'objet d'appels d'offres publics. Les contrats qui sont pratiquement terminés n'ont pas occasionné de dépassement de coûts et les services ont été livrés à temps.

« Par ailleurs, il faut rappeler que Revenu Québec gère un parc informatique important et doit à chaque année développer et entretenir divers systèmes informatiques pour répondre aux exigences législatives. À chaque discours sur

le budget, nous devons prendre en charge ces nouvelles mesures, qui occasionnent des modifications systémiques généralement importantes, et ce, dans des délais serrés. Il va sans dire que ces types de contrats ne peuvent être octroyés sur une définition précise de besoin. Nous devons recourir à des ressources externes compte tenu de l'ampleur des travaux et des exigences législatives. À cet effet, l'organisation s'est dotée d'une stratégie qui prévoit l'implication de ses ressources internes pour la réalisation des contrats octroyés à des firmes externes. Les appels d'offres comportent des critères sur la capacité de livraison d'équipes mixtes, internes et externes. Revenu Québec verra à documenter ces situations.

« Revenu Québec se conforme aux saines pratiques en recourant à l'utilisation du taux journalier lorsque requis. Le type de rémunération se détermine en fonction de la possibilité de définir les besoins de services au moment de produire l'appel d'offres. Dans plusieurs situations, le contexte des courts délais pour initier un processus d'appel d'offres et la complexité des systèmes à livrer viennent expliquer l'application d'un taux journalier. Somme toute, il n'y a généralement pas de dépassement de coûts, et lorsque la situation le permettra, l'utilisation du forfait sera envisagée.

« Revenu Québec estime satisfaisant le nombre de soumissions reçues de fournisseurs pour ses appels d'offres compte tenu, d'une part, de la nature, de l'ampleur et des délais de réalisation des projets et, d'autre part, du contexte particulier qui caractérise le marché de la ville de Québec, soit le nombre peu élevé de grandes firmes spécialisées ayant des capacités de réalisation suffisantes. Aussi, l'expérience démontre que les fournisseurs localisés dans d'autres grandes villes facturent à des taux beaucoup plus élevés et ne répondent habituellement pas à ces appels d'offres. Par ailleurs, le Vérificateur général souligne qu'une saine pratique consiste à diminuer la taille des contrats. Dans le contexte de Revenu Québec, cette pratique entraînerait des risques de ne pas livrer les services dans les délais et d'augmenter les coûts. Nous entendons procéder à l'examen de l'écart entre le nombre d'organisations ayant demandé les documents d'appels d'offres et le nombre de soumissions reçues afin d'identifier les raisons et de favoriser la réception du plus grand nombre de soumissions conformes et acceptables.

« Revenu Québec entend dorénavant documenter davantage ses analyses des écarts constatés entre le montant des coûts estimés et celui de la soumission retenue ainsi que les écarts entre les différents soumissionnaires, jugés conformes et acceptables, pour un même contrat afin d'améliorer le processus d'estimation des coûts. Par ailleurs, bien que les écarts entre les firmes puissent être analysés, il est impossible de faire abstraction du fait que les fournisseurs développent des stratégies et des tactiques d'affaires afin de percer un marché ou d'augmenter le volume des affaires avec leurs clients actuels. Ces stratégies ne sont évidemment pas dévoilées et elles ne peuvent qu'être déduites lors de l'ouverture des soumissions. Les modèles d'affaires varient d'un fournisseur à l'autre et évoluent continuellement.

« La recommandation portant sur l'amélioration de la neutralité des comités de sélection s'appuie sur un document du Secrétariat du Conseil du trésor, qui fait état qu'il n'est pas recommandé que la personne responsable du projet siège sur

le comité, sauf lorsque l'expertise recherchée est de niveau très spécialisé. Revenu Québec applique cette directive et estime que la majorité des contrats octroyés nécessitent la présence du chargé de projet, considérant la nature et la spécificité des contrats. Par ailleurs, soulignons que nous nous conformons aussi aux autres règles prévues en vue d'assurer l'indépendance de ces comités : notamment en effectuant une rotation des membres, en offrant une formation à ceux-ci ainsi qu'en obtenant un engagement solennel du secrétaire de comité de sélection. Revenu Québec demeurera vigilant quant au respect des règles et donnera suite à la recommandation.

« Comme souligné par le Vérificateur général, la poursuite des travaux avec le même fournisseur fait suite à un appel d'offres public, ce qui en soi est une pratique qui assure un traitement équitable. Toutefois, Revenu Québec procèdera à une analyse afin d'évaluer ces situations.

« Revenu Québec renforcera son suivi des contrats octroyés concernant les travaux à accomplir et les profils de ressources nécessaires. Des mesures seront mises en place afin de mieux documenter les décisions prises lors de l'octroi du contrat et tout au long de la période couverte par celui-ci, notamment lors de modifications de personnel désigné. Soulignons qu'il n'y a pas eu de dépassement de coûts pour les contrats qui sont presque terminés et que la portée des travaux ainsi que les demandes de changements ont toujours été autorisées. De plus, nous intégrons au contrat et appliquons de plus en plus une clause de pénalité à l'égard du personnel désigné ne correspondant pas aux exigences stipulées. Des évaluations des fournisseurs seront réalisées en fonction de l'importance relative des contrats dans un esprit d'amélioration du processus d'octroi de contrats liés au traitement de l'information. Enfin, Revenu Québec s'assure qu'un fournisseur qui a participé à la rédaction de l'appel d'offres ne puisse soumissionner sur ce contrat. Des mesures d'amélioration du processus seront examinées.

« Revenu Québec mettra en œuvre dans les meilleurs délais son plan d'action afin de répondre aux recommandations du Vérificateur général. »

Commentaires de la Régie des rentes du Québec

« La Régie tient à rappeler que ses pratiques de gestion sont conformes à la Loi, aux règlements et à la Politique de gestion contractuelle des organismes publics. D'ailleurs, les travaux du Vérificateur général du Québec effectués à la Régie le confirment. Quant à ses modes de fonctionnement en matière de recours aux ressources informationnelles, ils sont inspirés des meilleures pratiques reconnues en ce domaine et répondent à des choix organisationnels fondamentaux.

« La Régie aurait apprécié que le rapport tienne davantage compte de ses pratiques de gestion et des conditions actuelles du marché en technologies de l'information marquées par une rareté sans précédent en ressources humaines.

« La Régie a choisi de conserver à l'interne la gestion des travaux de développement des systèmes. Elle en conserve ainsi la maîtrise d'œuvre et s'assure d'une évolution ordonnée de ceux-ci. Elle identifie, dès le début d'un projet, les ressources internes qui y seront assignées en fonction de la portée et des risques inhérents des travaux en cause. En 2012, 43 % des efforts prévus pour réaliser le portefeuille de projet ont été confiés aux ressources internes.

« Enfin, la Régie réalise ses projets en mode matriciel pour tirer profit des expertises des unités administratives et pour se coller à son modèle d'architecture des systèmes. Les travaux des projets sont ainsi réalisés par les unités administratives permanentes qui interviennent donc simultanément sur plusieurs projets.

« Les approches choisies pour recourir à des fournisseurs externes sont conséquentes à ce modèle. Les appels d'offres sont rarement associés aux besoins d'un projet en particulier. Ils couvrent à la fois les besoins en ressources externes requis par les projets et pour le remplacement des ressources internes affectées aux projets dans les activités de continuité. Les besoins sont alors déterminés en fonction de la nature des travaux à exécuter, de la charge de travail et des échéanciers de réalisation. Leur évaluation est supportée par les plans de travail annuels des secteurs concernés.

« **Définition du besoin et estimation des coûts.** La Régie définit ses besoins avant l'élaboration de chaque appel d'offres. En accord avec son mode de fonctionnement présenté précédemment, les besoins sont évalués en fonction de la charge de travail et les besoins additionnels en ressources externes sont précisés en fonction des planifications des différentes unités, dont chacune est responsable d'un certain nombre de spécialités en technologies de l'information. Ce mode de fonctionnement permet de répondre aux besoins de l'organisation. Les coûts sont quant à eux estimés en tenant compte de son historique et des taux en vigueur sur le marché.

« La Régie se rend toutefois compte que la documentation actuelle rend difficile la vérification de l'adéquation des appels d'offres avec les planifications des différents secteurs et verra à l'avenir à mieux documenter et conserver ces éléments.

« **Analyse des options.** C'est lors de la conception d'un projet que la Régie analyse les différentes options et détermine la meilleure solution pour répondre aux besoins exprimés : le développement à l'interne, l'acquisition de logiciels ou le recours à des partenaires ou fournisseurs de services. Ces choix sont documentés au fil de la réalisation de ces travaux. La solution retenue conditionne le besoin en ressources, lequel est comblé en fonction d'une stratégie établie de maintien de la maîtrise d'œuvre par les ressources internes et de recours aux services professionnels pour des expertises pointues, des expertises qui ne seront pas nécessaires en permanence ou pour des surcharges temporaires de travail observées généralement dans le développement des projets.

« **Préparation de l'appel d'offres.** À la Régie, le mode en taux journalier est favorisé par rapport au mode forfaitaire. Le taux journalier sert bien la Régie dans sa stratégie de maintien de la maîtrise d'œuvre et dans un contexte de

développement des projets en mode matriciel. À travers ce choix, la Régie est consciente de la part relativement faible de risques reposant sur la responsabilité des fournisseurs; mais elle estime encore plus grand le risque de perte de la maîtrise d'œuvre sur l'évolution ordonnée de son patrimoine en systèmes d'information dont la valeur de remplacement excède 300 millions de dollars et dont l'importance est absolument critique pour rendre sa prestation de services comme attendu.

«Malgré cela, la Régie est ouverte au mode forfaitaire quand le contexte s'y prête. Dans le contexte actuel de rareté des ressources humaines et de perte d'expertises due aux départs à la retraite, ce mode devra de plus en plus être envisagé, tout en limitant les risques associés à une perte potentielle de la maîtrise d'œuvre.

«**Sollicitation des fournisseurs.** La Régie est préoccupée par le faible taux de soumissions reçues. À cet effet, elle a déjà pris des mesures pour favoriser la libre concurrence en découpant davantage ses appels d'offres de manière à réduire la valeur des contrats tout en visant à garder un équilibre entre le nombre et l'envergure de ses contrats. Cependant, la Régie constate la difficulté des fournisseurs à disposer des expertises requises et à rencontrer les critères de qualité requis en raison des conditions du marché. Elle constate les écarts entre les montants estimés aux contrats et ceux présentés aux soumissions et en tient compte pour raffiner ses estimations ultérieures. La Régie entend continuer à explorer les différentes avenues afin de profiter pleinement du libre jeu de la concurrence.

«**Sélection du fournisseur.** La Régie respecte en tout temps la réglementation et les directives en vigueur du Conseil du trésor. Dans les pratiques de gestion de la Régie, la présence d'une personne possédant une expertise de l'unité concernée est jugée importante pour assurer une compréhension exacte du contexte et des besoins et elle justifiera ce choix à l'avenir. Cependant, on évite qu'il y ait des liens hiérarchiques entre les membres. Dans tous les cas, le secrétaire du comité de sélection provient du Service des ressources matérielles et il s'assure qu'en tout temps, l'indépendance et le bon fonctionnement du comité soient respectés.

«**Établissement du contrat.** Lorsque la Régie doit procéder à un appel d'offres pour la poursuite de travaux, elle refait au préalable une analyse des besoins en fonction des travaux futurs à réaliser, lesquels peuvent varier sensiblement par rapport au contrat précédent. La Régie s'assure par ailleurs, de par son processus de sélection, d'un traitement équitable de tous les fournisseurs.

«**Suivi des contrats.** Les travaux visés ainsi que les profils requis sont décrits dans l'appel d'offres et sont en fonction du plan de travail de chacun des secteurs responsables. Les ressources externes travaillent sous la supervision des chefs d'équipe de la Régie qui déterminent les travaux à réaliser et suivent les réalisations. Lors des demandes de ressources faites aux fournisseurs en cours de contrat, le gestionnaire responsable informe le fournisseur du profil de ressource requis ainsi que des principales tâches à réaliser, mais le résultat de ces discussions n'est pas toujours conservé. La Régie entend revoir cette façon

de faire afin de mieux conserver la documentation adéquate relative aux demandes.

« En regard de la rémunération de certaines ressources à des taux supérieurs à ceux prévus au contrat, il est important de noter que cela a été occasionné soit par des nouveaux besoins qui se sont ajoutés en cours de mandat ou soit par des modifications des besoins survenues en cours des travaux. Ces situations sont permises par les clauses des contrats signés avec les fournisseurs. Par ailleurs, ces changements représentent en moyenne 5 % de la valeur des cinq contrats concernés et ils n'ont occasionné aucun dépassement au montant total de ces contrats. Finalement, tous les cas de dépassement avaient été justifiés et autorisés au préalable par les gestionnaires responsables des contrats en question. Toutefois, afin de mieux encadrer et documenter ces situations particulières, la Régie mettra en place des mesures de contrôles additionnelles.

« Quant au personnel désigné, la Régie s'assure toujours de l'équivalence des compétences des ressources de remplacement. Dans ces cas, elle exige l'équivalent de 5 jours de travail non rémunérés pour prise de connaissance. La Régie verra à conserver la documentation associée à ces changements et à prévoir à ses contrats la clause de pénalité recommandée par le SCT.

« **Évaluation des fournisseurs.** Pour ce qui est de l'évaluation des fournisseurs, la Régie tient à souligner qu'elle respecte en tout temps la réglementation et les directives en vigueur du Conseil du trésor, à savoir d'évaluer seulement les fournisseurs pour lesquels le rendement a été insatisfaisant. Lorsque les intentions énoncées dans la politique-cadre sur la gestion des RI [ressources informationnelles] feront l'objet de nouvelles réglementations, la Régie ajustera son processus en conséquence.

« En conclusion, la Régie rappelle que ses pratiques sont en tous points conformes à la Loi, aux règlements et à la Politique de gestion contractuelle des organismes publics. Elle reconnaît cependant qu'elle peut encore améliorer ses pratiques et dans cet esprit, elle endosse les recommandations du rapport. Des travaux sont déjà en cours en ce sens, particulièrement dans la formalisation de la documentation des différents points soulevés par le rapport. »

Commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor

« Le Secrétariat accueille favorablement le rapport du Vérificateur général. Il désire toutefois rappeler ses différentes interventions, au cours des dernières années, pour une gouvernance et une gestion améliorées des ressources informationnelles.

« Des actions structurantes étaient mises de l'avant : par l'adoption, en juin 2011, de la *Loi sur la mise en œuvre et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*; par l'actualisation, en mars 2012, de la *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics* mise de l'avant en décembre 2010; et par l'établissement

de Règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles adoptées le 31 juillet dernier. Ce cadre de gestion témoigne, sous bien des facettes, de la préoccupation gouvernementale à l'égard de l'optimisation des ressources.

« Un des objectifs poursuivis par la politique-cadre vise spécifiquement l'optimisation de la gestion de l'expertise et du savoir-faire par le maintien et le développement de ressources humaines de qualité et par l'encadrement du recours aux ressources externes.

« Rappelons que le Secrétariat ne peut se substituer aux ministères et organismes, ces derniers demeurent imputables des activités et projets qu'ils mettent de l'avant. Il s'engage toutefois à poursuivre la promotion des meilleures pratiques auprès de ces derniers afin de contribuer à l'atteinte des objectifs poursuivis à l'égard de l'optimisation des ressources.

« Le Secrétariat a par ailleurs effectué divers travaux au cours des dernières années afin d'évaluer les processus d'acquisition des contrats de services liés au traitement de l'information. Les principes fondamentaux de cette loi visent notamment une reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.

« Malgré que le cadre normatif en gestion contractuelle soit récent, de nombreuses propositions, modifications, études et analyses pour améliorer celui-ci ont été réalisées par le Secrétariat depuis son entrée en vigueur. Considérant le contexte des marchés publics qui prévaut actuellement au Québec, le Secrétariat entend poursuivre ses travaux afin de demeurer proactif en matière de gestion contractuelle, dont notamment à l'égard des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

« Le *Projet de Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics* (PL n° 1), déposé à l'Assemblée nationale le 1^{er} novembre 2012, en témoigne bien. Il présente plusieurs modifications législatives importantes concernant les contrats des organismes publics, qui ont pour principal objectif de renforcer les conditions de probité des entreprises qui font affaire avec l'État. En vertu de ces nouvelles conditions, une entreprise désirent faire affaire avec l'État devra obtenir une autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers, si elle démontre le niveau d'intégrité nécessaire pour se mériter la confiance du public. »

Annexes et sigles

- Annexe 1** Objectifs de vérification et portée des travaux
- Annexe 2** Exemple de calcul du montant d'une soumission (rémunération basée sur des taux journaliers)
- Annexe 3** Exemple de calcul du prix ajusté des soumissions (méthode du prix ajusté)
- Annexe 4** Valeur des contrats accordés aux principaux fournisseurs par les entités vérifiées (2009–2010 et 2010–2011)

Sigles

CSPQ Centre de services partagés du Québec

RRQ Régie des rentes du Québec

RQ Revenu Québec

SCT Secrétariat du Conseil du trésor

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Objectifs de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement des principes reconnus de saine gestion. Ils se fondent également sur la *Loi sur les contrats des organismes publics*, le *Règlement sur les contrats de services des organismes publics* ainsi que nos travaux de vérification de l'optimisation des ressources antérieurs. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

| Objectifs de vérification | Critères d'évaluation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S'assurer que les entités vérifiées gèrent les processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information conformément au cadre normatif en gestion contractuelle en vigueur et aux saines pratiques de gestion. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les directives internes respectent le cadre normatif. ■ L'évaluation rigoureuse du besoin est effectuée (description, durée, expérience et connaissances requises) et les options possibles sont analysées adéquatement (ressources internes, ressources externes et coûts des options). ■ L'estimation des coûts et l'échéancier sont établis de façon rigoureuse. ■ La sollicitation des fournisseurs respecte le cadre normatif et favorise l'obtention de plusieurs soumissions. ■ La sélection des fournisseurs est effectuée selon les moyens d'évaluation préconisés par le cadre normatif. ■ Le contrat est complet et signé avant le début des travaux et les écarts importants entre le montant estimé à l'égard du contrat et la valeur de ce dernier avant la signature sont expliqués et approuvés par les autorités compétentes. ■ L'attribution des contrats est approuvée par les autorités compétentes. ■ La pertinence des modifications apportées aux contrats est démontrée et celles-ci sont approuvées en temps opportun par les autorités compétentes. ■ Le suivi des contrats est effectué dans le but de s'assurer, notamment, de la réalisation du contrat par le personnel désigné dans l'offre de services, du respect de l'échéancier et du prix, de l'exactitude de la facturation et de l'évaluation du rendement des fournisseurs. ■ La reddition de comptes exigée par le Conseil du trésor est complète et fournie en temps opportun. |
| S'assurer que le SCT exerce un suivi approprié des processus de gestion contractuelle pour les services professionnels liés au traitement de l'information. | <ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse du respect du cadre normatif par les entités est effectuée. ■ L'information fiable et pertinente est obtenue au moment opportun de la part des entités. ■ La reddition de comptes du Secrétariat relative aux contrats attribués est produite en temps opportun. ■ L'évaluation des processus de gestion contractuelle est faite afin de s'assurer que ces derniers favorisent la saine utilisation des fonds publics dans le respect des principes du cadre normatif. |

Portée des travaux

La présente vérification porte sur la gestion des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information qui sont accordés par les ministères et les organismes publics. Pour mener à bien nos travaux, nous avons examiné divers documents et nous avons recueilli de l'information lors d'entrevues avec des représentants des entités vérifiées.

Entre autres, nous avons vérifié l'encadrement et la reddition de comptes effectués par le SCT. Nous voulions évaluer la contribution de celui-ci à l'atteinte d'une bonne gestion à l'égard des activités concernées. Nous avons également examiné comment s'effectuent les acquisitions de services professionnels liés au traitement de l'information en scrutant les dossiers d'un certain nombre de contrats accordés par trois entités : le Centre de services partagés du Québec, Revenu Québec et la Régie des Rentes du Québec.

Ces trois entités ont été retenues parce qu'elles comptent parmi les plus importants donneurs d'ouvrage gouvernementaux pour ce qui est des contrats visés. En 2009-2010 et en 2010-2011, elles ont accordé des contrats de cet ordre totalisant plus de 478 millions de dollars, soit environ 45% de ceux attribués par l'ensemble des ministères et organismes publics. De plus, nous nous sommes intéressés aux contrats de 100 000 dollars et plus parce qu'ils représentent la quasi-totalité de la valeur des contrats attribués par ces entités pour ce type de dépense, comme en fait foi le tableau 6.

Tableau 6 Valeur des contrats accordés en 2009-2010 et en 2010-2011

| Envergure du contrat (\$) | Valeur (M\$) | | | Total (entités vérifiées) | Total (ensemble des ministères et organismes publics) |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| | CSPQ | RQ | RRQ | | |
| De 25 000 à 99 999 | 0,7 | 4,0 | 0,8 | 5,5 | 40,6 |
| 100 000 et plus | 269,0 | 150,8 | 53,1 | 472,9 | 1 032,5 |
| Total | 269,7 | 154,8 | 53,9 | 478,4 | 1 073,1 |

En tout, nous avons examiné 38 contrats. Le tableau 7 présente leur répartition par entités vérifiées et leur valeur.

Tableau 7 Contrats de 100 000 dollars et plus accordés en 2009-2010 et en 2010-2011

| | Sélectionnés aux fins de la vérification | | Accordés par l'entité | |
|-------------------|------------------------------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | N ^{bre} | Valeur (M\$) | N ^{bre} | Valeur (M\$) |
| CSPQ ¹ | 15 | 153,2 | 71 | 269,0 |
| RQ | 8 | 86,1 | 40 | 150,8 |
| RRQ | 15 | 31,7 | 27 | 53,1 |
| Total | 38 | 271,0 | 138 | 472,9 |

1. Les contrats relatifs à cette entité comprennent deux contrats (valeur totale de 10 millions de dollars) attribués en 2011-2012 à la suite d'autant d'appels d'offres, lesquels ont été lancés pour remplacer un appel d'offres annulé en 2010-2011.

Par ailleurs, nous n'avons aucunement cherché à évaluer la compétence des fournisseurs ni la qualité des travaux réalisés par ceux-ci. Aucun commentaire formulé dans ce rapport ne doit être compris comme une critique à cet égard.

Nos travaux se sont déroulés principalement de septembre 2011 à septembre 2012. Ils ont porté surtout sur les exercices 2009-2010 et 2010-2011. Toutefois, certains commentaires pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Annexe 2 Exemple de calcul du montant d'une soumission (rémunération basée sur des taux journaliers)

| Type de profil ¹ | Informations figurant dans les documents d'appel d'offres de l'entité | | Informations figurant dans la soumission du fournisseur | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| | Estimation du nombre de journées de travail | Taux journalier (\$) | Taux journalier (\$) | Montant par profil (\$) |
| A | 500 | 625 | | 312 500 |
| B | 550 | 600 | | 330 000 |
| C | 700 | 500 | | 350 000 |
| D | 600 | 625 | | 375 000 |
| E | 1 000 | 600 | | 600 000 |
| F | 400 | 550 | | 220 000 |
| Montant total | | | | 2 187 500 |

1. Pour chaque profil, il y a des exigences définies dans l'appel d'offres à l'égard des compétences et de l'expérience.

Annexe 3 Exemple de calcul du prix ajusté des soumissions (méthode du prix ajusté)

Le comité de sélection évalue les soumissions conformes à l'aide des critères établis dans les documents d'appel d'offres. Une note de 70 % est nécessaire pour qu'une soumission soit jugée acceptable.

Le fournisseur qui est retenu parmi ceux dont les soumissions ont été jugées acceptables est celui qui a soumis le prix ajusté le plus bas. La note obtenue et le montant inscrit dans la soumission entrent en ligne de compte pour calculer le prix ajusté. Signalons que le calcul sert uniquement à déterminer la soumission retenue et que le montant apparaissant dans le contrat est le prix figurant dans la soumission.

Le prix ajusté est établi selon une formule incluse dans le *Règlement sur les contrats de services des organismes publics*. Pour effectuer ce calcul, l'entité doit fixer dans les documents d'appel d'offres un paramètre K (exprimé en pourcentage). Ce paramètre signifie ce que l'entité est prête à payer de plus pour passer d'une soumission de 70 points à une soumission de 100 points. Ce paramètre ne peut être inférieur à 15 % ni excéder 30 %. Voici un exemple de calcul du prix ajusté de trois soumissions dont la note concernant le niveau de qualité varie de 70 à 100 points.

| | Soumission 1 | Soumission 2 | Soumission 3 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Note relative au niveau de qualité | 70 | 100 | 100 |
| Prix figurant dans les soumissions acceptables | 1 000 000 \$ | 1 200 000 \$ | 1 100 000 \$ |
| Paramètre K | 20 % | 20 % | 20 % |
| Coefficient d'ajustement pour la qualité | | | |
| $1 + K \frac{(\text{note pour la qualité} - 70)}{30}$ | 1,0 | 1,2 | 1,2 |
| Prix ajusté | | | |
| $\frac{\text{Prix soumis}}{\text{Coefficient d'ajustement pour la qualité}}$ | 1 000 000 \$ | 1 000 000 \$ | 916 667 \$ |

Annexe 4 Valeur des contrats accordés aux principaux fournisseurs par les entités vérifiées (2009-2010 et 2010-2011)

| | Valeur (M\$) | | | |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | CSPQ | RQ | RRQ | Total |
| Groupe LGS inc. | 84,8 | 45,5 | – | 130,3 |
| Conseillers en gestion et informatique CGI inc. | 45,1 | 36,9 | 16,1 | 98,1 |
| DMR, une division de Fujitsu Conseil (Canada) inc. | 29,5 | 42,9 | 8,9 | 81,3 |
| Sinapse Interventions Stratégiques inc. | 40,0 | 0,3 | 1,3 | 41,6 |
| R3D conseil inc. | 30,0 | 0,1 | – | 30,1 |
| Nurun inc. | 3,0 | 5,5 | 7,9 | 16,4 |
| Services Conseils Systématix inc. | – | 12,4 | – | 12,4 |
| Technoconseil Tc inc. | 5,0 | 2,7 | 2,8 | 10,5 |
| La Société Conseil Lambda inc. | 6,8 | 0,2 | 3,5 | 10,5 |
| IBM Canada inc. | 9,4 | – | – | 9,4 |
| CMI Groupe Conseil | – | 3,7 | 3,3 | 7,0 |
| GDG Informatique et Gestion inc. | – | – | 5,6 | 5,6 |
| Total | 253,6 | 150,2 | 49,4 | 453,2 |
| Valeur de tous les contrats accordés | 269,7 | 154,8 | 53,9 | 478,4 |
| Pourcentage | 94,0 | 97,1 | 91,8 | 94,8 |

Source : Documentation des entités.

