
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DE GESTION ET MINISTÈRES DE L'ENVIRONNEMENT, DES FINANCES, DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE, DES RICHESSES NATURELLES ET DE LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE ET DES SERVICES CORRECTIONNELS

4.06—Services de consultation

(Suivi de la section 3.06 du *Rapport annuel 2002*)

CONTEXTE

Aux termes de la Directive d'approvisionnement révisée du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation, les services de consultation correspondent à des services fournis en retour d'honoraires, suivant un mandat bien précis et portant sur la prestation de conseils spécialisés dans les domaines de la technologie de l'information (TI) et de la gestion, ainsi que de conseils techniques et de services de recherche et de développement.

Les dépenses annuelles consacrées aux services de consultation dans les ministères de l'Ontario ont connu une hausse considérable en l'espace de cinq ans, passant de 271 millions de dollars en 1998 à 662 millions en 2002. La vérification des services de consultation que nous avons effectuée en 2002 s'étendait à six ministères (les ministères) : le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), Environnement, Finances, Santé et Soins de longue durée, Richesses naturelles, et Sûreté et Sécurité publique (rebaptisé ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels). En 2003-2004, ces ministères ont engagé des dépenses de 232 millions de dollars au titre des services de consultation (contre 314 millions en 2001-2002).

Notre vérification de 2002 concluait qu'à bien des égards, l'acquisition et la gestion des services de consultation n'assuraient pas l'optimisation des ressources. Nous résumons ci-dessous nos principales préoccupations :

- Nous avons noté une forte dépendance à l'endroit du recours aux consultants. Les services de centaines de consultants ont été retenus à des taux quotidiens qui étaient en moyenne de deux à trois fois plus élevés que les salaires des employés des ministères qui effectuaient des tâches semblables.
- Il arrivait souvent aux ministères d'octroyer un contrat de courte durée à un consultant, puis d'en prolonger la durée et d'en faire monter le coût ultime sans apporter de changement notable aux produits livrables convenus à l'origine.

- Dans le cadre de l'élaboration de projets de TI de plusieurs millions de dollars, les ministères engageaient souvent des consultants sur une base quotidienne au lieu de lancer un appel d'offres ouvert. Or, en l'absence d'appel d'offres ouvert, il n'y avait pas d'assurance que les ministères obtenaient les services des consultants les plus compétents au meilleur prix possible, ni que tous les fournisseurs de services de consultation jouissaient d'un accès libre et équitable aux contrats du gouvernement et qu'ils étaient traités de manière transparente. De plus, en rémunérant les consultants sur une base quotidienne plutôt que selon un prix fixe et des produits livrables établis à l'avance, les ministères assumaient le risque que les consultants ne terminent pas le travail à temps, ainsi que les coûts connexes, même si ces problèmes découlaient du rendement insatisfaisant et du manque d'efficacité des consultants.
- Il y avait des lacunes importantes sur le plan du contrôle des paiements versés aux consultants. Nous avons trouvé de nombreux cas où les paiements aux consultants dépassaient le prix plafond des contrats, et rien n'indiquait que ces dépassements avaient été approuvés au préalable par le sous-ministre ou son représentant, contrairement aux exigences de la Directive. Nous avons également repéré des cas où l'on avait autorisé, sans justification documentée, une augmentation importante du taux d'un consultant.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations aux ministères et ceux-ci se sont tous engagés à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Selon les renseignements reçus du Secrétariat du Conseil de gestion et des ministères vérifiés, des progrès substantiels ont été réalisés dans la mise en place de contrôles plus rigoureux de la planification, l'acquisition et la gestion des services de consultation. Le Conseil de gestion du gouvernement a diffusé de nouvelles directives et révisé les directives existantes. Les ministères, quant à eux, ont révisé leurs politiques internes et offert une formation à leur personnel pour qu'il se conforme aux nouvelles exigences. La Division de la vérification interne du Secrétariat du Conseil de gestion a entrepris une vérification de l'acquisition et de la gestion des services de consultation dans sept grands ministères, principalement pour évaluer le degré de conformité avec les nouvelles directives en matière d'approvisionnement. La vérification a commencé en avril 2004 et était en cours au moment de notre suivi.

Depuis notre *Rapport annuel 2002*, des progrès ont été réalisés dans la réduction des sommes affectées aux services de consultation; les dépenses annuelles totales de tous les ministères combinés ont diminué d'environ 19 %, passant de 662 à 537 millions de dollars. De même, le total pour les six ministères vérifiés en 2002 a chuté de plus de 25 %, passant de 314 à 232 millions de dollars.

L'état actuel des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

LIGNES DIRECTRICES À L'INTENTION DES MINISTÈRES

Recommandation

Pour faire en sorte que les ententes relatives aux fournisseurs attirés témoignent d'un processus d'approvisionnement équitable, libre et concurrentiel qui garantit que les ministères obtiennent le meilleur rapport qualité-prix, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) doit veiller :

- *à renforcer les lignes directrices pour clarifier le processus de sélection des consultants et pour préciser que les ministères sont tenus de recourir à un processus de sélection formel pour donner aux consultants qualifiés inscrits sur une liste de fournisseurs attirés des chances égales de soumissionner pour les contrats du gouvernement;*
- *à ce qu'il y ait dans les dossiers des explications à l'appui de tout écart par rapport aux exigences de sélection concurrentielle de la Directive, à ce que ces écarts aient été autorisés par le Conseil de gestion du gouvernement et à ce que la Directive soit mise à jour pour tenir compte des exigences des ententes relatives aux fournisseurs attirés;*
- *à ce que ses lignes directrices à l'intention des ministères exigent que les projets de grande envergure ne soient pas divisés en petits contrats pour éviter la mise en concurrence et à ce que les ministères s'assurent que les consultants assument la responsabilité de leur travail en exigeant d'eux des produits livrables précis, à un prix ferme;*
- *à instaurer un meilleur processus pour surveiller le recours aux fournisseurs attirés par les ministères et recueillir des renseignements à ce sujet.*

Par ailleurs, le SCG doit, dans la mesure du possible, demander aux consultants des garanties que leurs taux quotidiens sont les taux les plus bas qu'ils offrent à leurs clients principaux. Il faut indiquer dans la liste des fournisseurs attirés les cas où ces garanties n'ont pas été obtenues et permettre alors aux ministères de négocier de meilleurs taux.

État actuel

Le 25 avril 2003, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a diffusé les directives d'approvisionnement révisées du Conseil de gestion du gouvernement (CGG) sur l'acquisition de biens et services, les services de consultation et la technologie de l'information (TI). Les dispositions de ces directives servent à renforcer les exigences touchant le recours à des consultants.

Les directives révisées englobent des politiques et processus spécifiques pour l'acquisition et l'utilisation de services de consultants, y compris des règles spécifiques qui rendent le processus de sélection des fournisseurs attirés plus concurrentiel que dans le passé. Les directives stipulent les nouvelles exigences suivantes :

- S'il y a un seul fournisseur attiré pour les biens et/ou services requis, le ministère peut choisir ce fournisseur sans autre processus de sélection.

-
- Si la valeur estimative totale du contrat est inférieure à 25 000 \$, le ministère peut choisir l'un des fournisseurs attitrés ou exiger des fournisseurs en lice qu'ils soumettent des offres ou des propositions à l'étude du ministère.
 - Si la valeur estimative totale du contrat se situe entre 25 000 \$ et 249 999 \$, le ministère doit, dans la mesure du possible, inviter au moins trois fournisseurs attitrés à soumettre une offre ou une proposition.
 - Si la valeur estimative totale du contrat se situe entre 250 000 \$ et 749 999 \$, le ministère doit, dans la mesure du possible, inviter au moins cinq fournisseurs attitrés à soumettre une offre ou une proposition.

Dans le cas des contrats dont la valeur estimative dépasse 750 000 \$, les ministères doivent organiser un concours complètement ouvert au lieu de choisir un fournisseur attitré. En outre, l'ancienne exigence selon laquelle les contrats de services de TI évalués à 1 million de dollars ou plus doivent être approuvés au préalable par le CGG a été étendue à tous les achats de biens et services.

Les ministères doivent produire et conserver une documentation adéquate sur le processus de sélection des biens et services acquis, les critères utilisés pour déterminer quels fournisseurs attitrés sont invités à soumettre une offre ou une proposition (le cas échéant), ainsi que les critères de sélection du soumissionnaire retenu. Dans le cas des services de consultation, tous les achats non concurrentiels évalués à 25 000 \$ ou plus exigent l'approbation préalable du sous-ministre, tandis que ceux évalués à 500 000 \$ ou plus doivent être approuvés à l'avance par le CGG.

En décembre 2003, le CGG a approuvé une exigence plus rigoureuse pour les nouveaux projets de TI, selon laquelle les mandats doivent être basés sur des prix fixes plutôt que sur des taux quotidiens. Les employés du ministère doivent obtenir l'approbation de leur directeur de l'information et de leur sous-ministre pour être exemptés de cette exigence.

Les directives imposent des exigences strictes qui limitent la capacité des ministères à élargir la portée des contrats de services de consultation et à les structurer ou diviser de manière à éviter la mise en concurrence. Ces exigences englobent des procédures améliorées de surveillance et d'approbation au niveau de la haute direction. Elles obligent les ministères à planifier les mandats de consultation avec soin et à évaluer le coût des mandats proposés avec exactitude.

Le SCG nous a informés que les nouvelles ententes relatives aux fournisseurs attitrés pour divers services de consultation en TI comprennent une nouvelle méthodologie d'établissement des prix. Celle-ci permet de s'assurer que, lorsque des fournisseurs présentent une soumission afin d'être inclus dans la liste des fournisseurs attitrés pour un service donné, le prix le plus élevé consenti à un fournisseur qualifié ne dépasse pas de plus de 25 % la moyenne des soumissions pour le service en question. Ce plafond a été établi afin d'encourager les fournisseurs à demander des prix moins

élevés et devrait se traduire par un meilleur rapport qualité-prix lorsqu'il est fait appel à des fournisseurs attitrés. Tous les nouveaux contrats de TI octroyés à des fournisseurs attitrés renferment des clauses obligeant ces derniers à offrir aux ministères les taux du « client le plus favorisé ». Les fournisseurs, quant à eux, auront l'option de réduire davantage leurs prix lorsqu'ils répondront aux demandes de services des ministères. Si les initiatives touchant les fournisseurs attitrés de services de TI réussissent, elles pourraient être étendues aux ententes conclues avec les fournisseurs attitrés d'autres types de services de consultation.

PRÉOCCUPATIONS CONCERNANT LE RECOURS AUX CONSULTANTS DANS LES MINISTÈRES

Dépendance continue à l'endroit des consultants et définition des mandats

Recommandation

Pour faire en sorte de combler leurs besoins de la façon la plus économique possible, les ministères doivent se conformer aux exigences de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation :

- *en définissant clairement les mandats proposés, notamment en précisant les produits livrables tangibles, les échéanciers et les coûts et en établissant de préférence un prix plafond;*
- *en évitant la dépendance continue à l'endroit des consultants et, le cas échéant, en veillant au transfert de connaissances entre les consultants et le personnel du ministère.*

Justification du recours aux consultants

Recommandation

Pour faire en sorte d'obtenir les services voulus de la manière la plus économique possible, les ministères, avant d'embaucher des consultants, doivent faire une évaluation appropriée des ressources disponibles en leur sein et dans les autres ministères, décrire les résultats de l'évaluation, évaluer les solutions de rechange et, lorsque le recours aux services de consultants est jugé nécessaire, justifier l'embauchage des consultants.

Sélection concurrentielle des consultants

Recommandation

Pour s'assurer d'acquies les services de consultation au meilleur prix possible, les ministères doivent :

-
- *respecter les exigences de sélection concurrentielle de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation et celles du Secrétariat du Conseil de gestion;*
 - *choisir le consultant qui obtient la meilleure note d'après leur évaluation de l'expérience, des compétences et des soumissions de tous les consultants en mesure d'exécuter le contrat à leur satisfaction;*
 - *décrire par écrit le processus de sélection et conserver cette description à l'appui de leurs décisions.*

État actuel

La Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation a été révisée, et les exigences sont maintenant stipulées dans la Directive d'approvisionnement pour les services de consultation et dans deux autres directives d'approvisionnement concernant l'acquisition de biens et services et la technologie de l'information. Pour donner suite aux recommandations précitées, on a ajouté aux directives d'approvisionnement de nouvelles exigences relatives à la définition des mandats proposés, au transfert des connaissances au personnel du ministère, lorsque cela est possible et approprié, ainsi qu'à la documentation des évaluations des ressources disponibles. Par exemple, il est actuellement interdit aux ministères d'acquiescer des services de consultation à l'externe lorsqu'ils possèdent déjà les ressources requises pour faire le travail; s'ils estiment avoir besoin de services de consultation, ils doivent prouver qu'ils ont d'abord envisagé le recours à leurs ressources internes. En outre, un prix plafond ferme lié à la prestation, par le fournisseur, de produits livrables tangibles doit être convenu pour tous les mandats de consultation.

Les nouvelles directives d'approvisionnement esquissent un processus obligatoire de sélection concurrentielle des consultants. Les ministères doivent choisir la soumission la mieux cotée qui répond à toutes les exigences obligatoires, documenter pleinement le processus de sélection et conserver la documentation pendant au moins sept ans.

Le Bureau des services communs du Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a établi une liste de contrôle détaillée pour l'acquisition de services de consultation, laquelle se fonde sur les nouvelles directives d'approvisionnement. La liste de contrôle précise que chaque étape de la planification des contrats, de l'acquisition de services de consultation, de la gestion des consultants et de l'évaluation de leur rendement doit être documentée et validée de façon adéquate. Elle indique également que les ministères devraient faire une analyse de rentabilisation afin de justifier le recours à des consultants. L'analyse de rentabilisation examine dans quelle mesure le fournisseur transférera ses connaissances au personnel du ministère, toute absence de transfert devant être justifiée par le ministère.

Nous avons été informés que le SCG et les ministères avaient organisé, à l'intention de leur personnel clé, des séances de formation sur les politiques et procédures à respecter en cas de recours à des consultants. Nous avons également appris que de nouveaux outils, dont la liste de contrôle, avaient été mis au point pour aider les ministères à appliquer avec succès les exigences des nouvelles directives d'approvisionnement.

En décembre 2003, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé une stratégie visant à réduire la dépendance de la fonction publique ontarienne à l'endroit des consultants. La stratégie prévoit un cadre permettant aux ministères d'examiner les sommes actuellement affectées aux services de consultation et de déterminer, à l'aide d'une analyse de rentabilisation, comment les services requis devraient être fournis sur une base annuelle jusqu'en 2005-2006. Les résultats de l'analyse indiqueront aux ministères s'ils doivent, pour le travail continu, convertir les postes de consultant en des postes d'employé à temps plein ou prévoir l'impartition intégrale du travail.

Le SCG et la plupart des ministères vérifiés en 2002 nous ont également informés qu'ils avaient mis en œuvre des processus pour l'échantillonnage périodique des travaux des consultants et l'évaluation de leur conformité aux exigences.

Contrat conclu par le SCG avec un consultant

Recommandation

Afin d'assurer une surveillance adéquate de l'avancement des projets, de bien contrôler les coûts et de déterminer correctement le degré de réalisation des produits livrables, le Secrétariat du Conseil de gestion doit établir un contrat nouveau ou modifié avec les consultants dans tous les cas où l'étendue et les objectifs du contrat initial sont modifiés, et le contrat nouveau ou modifié doit faire état des modifications de l'étendue et/ou des objectifs.

État actuel

En vertu des nouvelles directives d'approvisionnement, lorsque les modifications et/ou les ajouts aux modalités d'un contrat font monter le prix plafond convenu à l'origine, il faut documenter et faire approuver au préalable par le sous-ministre ou son représentant les modifications et/ou ajouts en question, la méthode employée pour réviser le prix plafond, de même que la raison pour laquelle les modifications et/ou ajouts nécessaires n'ont pas été prévus avant la signature du contrat.

En outre, le sous-ministre et le ministre doivent approuver par écrit à l'avance toute modification qui porterait le prix plafond du contrat à 750 000 \$ ou plus. L'approbation préalable du Conseil de gestion du gouvernement est requise dans le cas des modifications qui feraient passer le prix plafond à 1 million de dollars ou plus.

Nous avons été informés que, durant les séances de formation au Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), on a rappelé aux gestionnaires qu'ils devaient veiller à ce que les paiements soient conformes aux conditions stipulées dans les contrats et aux directives applicables. Selon le SCG, les séances de formation portaient également sur les exigences à respecter en cas de modification des contrats, y compris les exigences en matière d'approbation décrites plus haut.

Déclarations d'observation fiscale

Recommandation

Avant de retenir les services d'un consultant, les ministères doivent :

- *s'assurer que le consultant a soumis la déclaration d'observation fiscale exigée pour confirmer qu'il n'a pas d'arriérés d'impôts provinciaux;*
- *faire parvenir les déclarations d'observation fiscale au ministère des Finances pour qu'il puisse vérifier si les consultants qui soumettent cette déclaration sont réellement en règle.*

État actuel

En vertu des trois nouvelles directives d'approvisionnement, le ministère des Finances doit vérifier si un consultant a respecté ses obligations fiscales avant l'attribution d'un contrat évalué à 25 000 \$ ou plus. À compter d'avril 2004, cette vérification doit être faite une fois l'an pour les contrats pluriannuels. Si le consultant n'est pas en règle sur le plan fiscal, le ministère des Finances peut déduire les impôts exigibles de la somme due par le ministère contractant.

Nous avons été informés que, durant les séances de formation ministérielles sur les nouvelles directives d'approvisionnement, on a rappelé aux gestionnaires qu'ils devaient obtenir une déclaration d'observation fiscale auprès du consultant et la faire vérifier par le ministère des Finances avant d'attribuer un contrat. Les gestionnaires ont également été avisés des procédures requises en vertu des nouvelles directives d'approvisionnement pour soumettre la déclaration au ministère des Finances et conserver une copie au dossier à des fins de référence. De plus, la liste de contrôle établie par le SCG rappelle aux ministères qu'ils doivent vérifier si chaque consultant engagé a payé ses impôts.

Contrôle des paiements faits aux consultants

Recommandation

Pour s'assurer que tous les paiements faits aux consultants sont versés dans le cadre de contrats valides et uniquement pour le travail effectué, les ministères doivent :

- *veiller à ce que les approbations pertinentes soient obtenues pour les factures de services de consultation soumises aux fins de paiement;*

- *exiger que les paiements soient effectués uniquement dans le cadre d'un contrat valide;*
- *surveiller la concordance des paiements avec les prix convenus dans les contrats et autoriser les dépassements uniquement s'ils sont justifiés, acceptés de façon formelle et accompagnés des approbations pertinentes.*

État actuel

Les trois exigences obligatoires suivantes sont intégrées aux trois nouvelles directives d'approvisionnement. Elles visent à garantir une gestion efficace et responsable des contrats de services de consultation.

- Tous les paiements doivent être conformes aux dispositions contractuelles et approuvés par les autorités compétentes.
- Tous les paiements au titre des frais de déplacement et des frais généraux doivent être conformes à la Directive sur la gestion des déplacements et les frais généraux applicable aux employés du ministère.
- Les ministères doivent récupérer tout paiement en trop pour des frais ou des dépenses.
- Toute modification de la portée et des modalités d'un contrat doit être approuvée par les autorités compétentes.

Nous avons été informés que, dans tous les ministères où nous avons cerné d'importantes lacunes relatives au contrôle financier des paiements dans notre *Rapport annuel 2002*, la délégation des pouvoirs a été révisée afin d'assurer un contrôle plus rigoureux de l'approbation des paiements. Nous avons également appris que tous les ministères avaient mis en place un système de vérification périodique de la conformité des paiements aux modalités du contrat de services de consultation.

Gestion et contrôle du recours aux consultants

Recommandation

Pour s'assurer que les services de consultation sont acquis, gérés et contrôlés de façon économique et adéquate, les ministères doivent instaurer un système pour obtenir des renseignements de gestion à jour sur le recours aux consultants par les divers secteurs de programme et sur les paiements faits par ceux-ci aux consultants. Ces renseignements serviraient à surveiller l'efficacité du recours aux consultants par les ministères et à repérer les secteurs où il faut améliorer les pratiques de gestion.

État actuel

Selon les trois nouvelles directives d'approvisionnement, les ministères doivent désormais remettre au Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) un rapport annuel sur la planification, l'acquisition et la gestion des services de consultation. Ces rapports annuels doivent contenir l'information suivante :

- une liste descriptive de tous les contrats de services de consultation en vigueur au cours de l'exercice, avec des détails sur la valeur totale estimative utilisée pour déterminer les niveaux d'approbation requis, les coûts prévus dans le contrat initial et les coûts réels, les procédures d'acquisition utilisées, ainsi qu'une confirmation des produits livrables reçus;
- tous les contrats dans le cadre desquels il y a eu augmentation du prix plafond;
- tous les contrats subséquents qui ont été attribués sans appel d'offres;
- tous les contrats dont le prix plafond est supérieur à 25 000 \$ et pour lesquels le ministère a eu recours à un processus d'acquisition non concurrentiel.

Les ministères doivent examiner les pratiques de gestion utilisées pour assurer la conformité aux nouvelles directives d'approvisionnement, en plus de rendre compte des problèmes rencontrés et des mesures correctives prises pour éviter qu'ils surviennent de nouveau.

Le SCG a produit un modèle de rapport annuel sur les services de consultation, et le premier rapport pour l'exercice 2003-2004 devait lui être présenté avant le 31 mai 2004. Nous croyons comprendre qu'au 15 juillet 2004, tous les ministères avaient soumis leur rapport. Nous avons également été informés que les rapports annuels seraient analysés afin de déterminer les mesures additionnelles requises de la part des ministères ou à l'échelle du gouvernement.

Tous les ministères vérifiés nous ont dit qu'ils avaient apporté des améliorations à leurs systèmes financiers et de gestion afin de surveiller leurs contrats de services de consultation et d'en faire rapport.

Par ailleurs, la Division de la vérification interne au SCG a entrepris une vérification de l'acquisition et de la gestion des services de consultation dans sept grands ministères, principalement pour évaluer le degré de conformité aux nouvelles directives d'approvisionnement. La vérification a commencé en avril 2004 et était en cours au moment de notre suivi.

Évaluations à la fin des contrats

Recommandation

Pour s'assurer d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible des consultants, les ministères doivent veiller à ce que tous les projets de services de consultation importants fassent l'objet d'une évaluation formelle à la fin du contrat et que les résultats de l'évaluation soient décrits par écrit pour établir la pertinence de recourir aux consultants concernés pour des contrats futurs.

État actuel

Les trois nouvelles directives d'approvisionnement comprennent des exigences obligatoires pour la gestion et la documentation du rendement des consultants et

stipulent que tout problème de rendement doit être réglé. Dans le cas des contrats pluriannuels, le rendement doit être évalué au moins une fois l'an pendant la durée du contrat.

Les instructions en cas de recours à des fournisseurs attitrés exigent encore des ministères qu'ils fassent une évaluation du rendement pour chaque mandat de consultation et qu'ils la fassent parvenir au Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) afin de l'aider à mieux gérer le contrat du fournisseur attitré.

Une liste de contrôle à l'intention des ministères qui engagent des consultants stipule que les ministères doivent faire une évaluation formelle de tous les projets de consultation, tandis que le modèle de rapport annuel sur les services de consultation les oblige à rendre compte de l'état des produits livrables pour chaque projet.

Tous les ministères vérifiés en 2002 nous ont informés qu'ils avaient mis en place – ou qu'ils étaient en train de mettre en place – des systèmes et procédures pour que tous les projets de consultation fassent l'objet d'une évaluation formelle du rendement.

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO

Recommandation

La Société immobilière de l'Ontario (SIO) doit s'assurer de justifier par écrit l'embauchage de consultants en communications. Une analyse des besoins doit comprendre les coûts et les avantages de l'embauchage d'un consultant et les solutions de rechange envisagées, par exemple le recours au personnel de la SIO. Afin de réduire les coûts, la SIO doit également s'efforcer de réduire sa dépendance à l'endroit des consultants en communications en effectuant le plus de travail possible à l'interne.

Afin d'assurer une gestion adéquate des contrats conclus avec les consultants en communications, la SIO doit respecter les modalités des ententes permanentes de la Commission de révision de la publicité qui exigent de signer des lettres d'entente pour chaque contrat. La SIO doit également s'assurer de définir clairement pour chaque contrat l'étendue du projet et les produits livrables de manière à assurer une gestion efficace des contrats et à s'assurer que les objectifs ont été atteints.

Les factures soumises par les consultants en communications doivent être suffisamment détaillées pour permettre au personnel responsable de l'approbation des factures de déterminer si les services ont été rendus et si le montant facturé est raisonnable.

État actuel

La Société immobilière de l'Ontario nous a indiqué qu'elle avait pris des mesures pour réduire sa dépendance à l'endroit des consultants en communications et que la plupart de ses communications quotidiennes étaient maintenant produites à l'interne.

Nous avons été informés que chaque mandat doit maintenant faire l'objet d'une lettre d'entente et que la politique d'approvisionnement a été alignée sur les directives révisées du Conseil de gestion du gouvernement. Les exigences portent sur la planification, les méthodes de sélection des fournisseurs et les critères d'évaluation. Un modèle d'entente standard comprenant les exigences relatives aux modalités du projet, à sa durée et aux produits livrables a été mis en œuvre.

En outre, une description détaillée du travail effectué est requise pour toutes les factures présentées par des consultants en communications.