

Chapitre 3

Section 3.13

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et pratiques d'approvisionnement

1.0 Résumé

Le processus d'acquisition de biens et des services par le gouvernement de l'Ontario est conçu de manière à être ouvert, équitable et transparent. Le gouvernement consacre tous les ans 3,5 milliards de dollars en moyenne à l'acquisition de biens et de services. (Ce montant ne comprend pas les dépenses au titre de la construction d'immobilisations, comme les routes et les immeubles.)

Les différents ministères provinciaux prennent chacun leurs propres décisions quant aux biens et aux services dont ils font l'acquisition. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) est chargé de mettre à jour et de maintenir les règles et les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement qui sont énoncées dans la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la directive sur l'approvisionnement). Les ministères sont tenus de respecter ces exigences relatives à l'approvisionnement.

Aux termes de ces exigences, les ministères doivent d'abord faire l'acquisition de biens et des services en recourant à des ententes de fournisseurs attitrés. Ces fournisseurs ont été sélectionnés au moyen d'un processus concurrentiel exécuté par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) pour s'assurer que les ministères

obtiennent le meilleur prix pour des biens et des services de qualité. Les ministères invitent des fournisseurs attitrés à soumissionner pour leurs marchés, et les fournisseurs retenus livrent les biens, les services ou les services de consultation. En ce qui concerne certains biens et services, comme les fournitures de bureau et les services de messagerie, GCAO sélectionne un fournisseur attitré unique pour tous les ministères afin d'obtenir le meilleur prix grâce à des achats en masse.

L'entente de fournisseurs attitrés la plus importante est celle des services de consultation en TI. Ces services affectent aux ministères, selon les besoins, du personnel interne en TI ou des experts-conseils externes en TI. Ils sont gérés par le Secrétariat. Les ministères soumettent une demande relative à leur besoin de personnel en TI au Secrétariat, qui s'efforce d'abord de le combler au moyen d'employés internes. Si des employés internes ne sont pas disponibles, il aide alors les ministères à trouver des experts-conseils externes en TI possédant l'expertise requise.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les ministères respectent les exigences en matière d'approvisionnement et que l'acquisition de biens et de services est, en majeure partie, concurrentielle, équitable et économique. Par exemple, il est ressorti de notre contrôle par sondage que la plupart des ministères procédaient à une planification appropriée en vue d'acquérir leurs biens et services en

régime de concurrence. En outre, dans la plupart des cas, les ministères recevaient les biens et les services au prix contractuel. Nous avons toutefois relevé des exemples de cas où les exigences en matière d'approvisionnement n'étaient pas observées. La non-observation des exigences peut exposer les ministères à un risque accru de ne pas obtenir un bon rapport qualité-prix dans le cadre des marchés octroyés. Nous avons aussi constaté que le gouvernement ne profite pas pleinement des occasions d'achat en masse et peut renoncer aux rabais qui y sont associés. En outre, nous avons observé qu'une pénurie d'employés internes de TI fait en sorte que l'on recourt dans une trop grande mesure aux services d'experts-conseils externes en TI, qui sont plus onéreux. Nous avons également relevé des lacunes dans le mode d'acquisition de services d'experts-conseils en TI qui rendent le processus vulnérable à la fraude.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- **Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) gère efficacement les ententes de fournisseurs attirés :** Nous avons constaté que les dossiers d'ententes de fournisseurs attirés étaient complets, que les adjudications étaient justifiables et que le processus était équitable et concurrentiel, conformément aux exigences en matière d'approvisionnement.
- **GCAO ne dispose pas de renseignements suffisants pour repérer les occasions d'achat en masse :** GCAO ne peut facilement accéder aux renseignements sur les acquisitions des ministères, car il n'y a pas de base de données électronique centrale. Par exemple, elle peut déterminer qu'un fournisseur a reçu un paiement de 500 000 \$, mais elle ne sait pas si le montant a été versé pour un seul ou pour 10 marchés, ne connaît pas la durée des marchés et ne peut dire quels biens ou services ont été achetés. Sans cette information, GCAO ne peut repérer de manière proactive les occasions d'achat en masse pouvant réduire les coûts futurs.
- **Une pénurie d'employés internes de TI s'est traduite par un recours trop important à des services d'experts-conseils onéreux :** Ces deux dernières années, les quelque 3 200 demandes de personnel en TI présentées par des ministères ont été comblées dans 90 % des cas environ par un recours aux services d'experts-conseils externes. Le Secrétariat, qui supervise la dotation en TI, estime que les coûts associés à un expert-conseil sont supérieurs de 40 000 \$ à ceux d'un employé permanent. Une partie des coûts additionnels du recours aux services d'experts-conseils découlent des commissions versées à un fournisseur attiré par un ministère pour le placement d'un expert-conseil.
- **Les pratiques exemplaires relatives à l'acquisition de services d'experts-conseils en TI ne sont pas toujours appliquées :** Nous avons relevé des lacunes dans la manière dont les ministères font l'acquisition de services d'experts-conseils. Les experts-conseils sont embauchés sans passer d'entrevues en personne, les paiements aux experts-conseils peuvent être autorisés par la même personne qui les a engagés, et le Secrétariat, qui traite ces paiements, ne procède à aucun examen supplémentaire pour s'assurer qu'ils sont justifiés. En raison de ces lacunes en matière de contrôle, il existe un risque que les ministères ne choisissent pas toujours le candidat le plus qualifié. Par exemple, un cadre supérieur d'un ministère a créé un poste d'expert-conseil « fantôme ». Durant plusieurs mois, le cadre a approuvé les factures de l'expert-conseil inexistant et a empoché 150 000 \$. Le Secrétariat n'a toujours pas établi de contrôles internes pour éviter qu'une telle situation se reproduise.
- **Le nouveau système d'approvisionnement en ligne n'est pas largement utilisé en raison de problèmes liés à sa conception :** En 2014, GCAO a mis en oeuvre BravoSolution, un nouveau système d'approvisionnement en

ligne sans papier qui vise à améliorer l'efficacité du processus de soumission. Il a été conçu en vue de l'exécution d'appels d'offres en ligne. Cependant, certains problèmes concernant le système, comme le nombre limité de caractères que peuvent inclure les champs dans lesquels les fournisseurs inscrivent les renseignements sur leur proposition, ont une incidence sur le processus de soumission. Par conséquent, les fournisseurs continuent de présenter des soumissions papier qui sont évaluées manuellement. En 2015-2016, seulement 146 (environ 32 %) des 458 appels d'offres ont été effectués au moyen du système. De ces 146 appels d'offres, une centaine étaient complexes. Les soumissions relatives à 145 autres appels d'offres complexes étaient sous forme papier et avaient été examinées manuellement. GCAO a l'intention de rendre l'utilisation du système obligatoire d'ici janvier 2017.

- **Des frais plus élevés sont imposés aux fournisseurs dans le cadre du nouveau système d'approvisionnement en ligne :** Les frais d'utilisation du nouveau système imposés aux fournisseurs sont deux fois et demie plus élevés que ceux imposés avant la mise en oeuvre du système. Certains s'inquiètent du fait que cette hausse des frais puisse dissuader les petites entreprises de soumissionner pour des marchés publics.

Le présent rapport contient 12 recommandations préconisant 20 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) souscrivent aux recommandations formulées dans le présent rapport.

Nous reconnaissons qu'il importe de veiller à ce que le processus d'approvisionnement du

secteur public respecte les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Nous convenons du fait que la non-observation de ces principes peut accroître le risque de ne pas optimiser les ressources.

Le MSGSC et le SCT continueront de s'employer à améliorer l'efficacité et l'efficacé du processus d'approvisionnement de l'Ontario. Nous sommes déterminés à générer des économies en augmentant les occasions d'achat en masse et en nous assurant d'un recours efficace aux services de consultation. Nous continuerons de favoriser les appels d'offres électroniques afin de supprimer les obstacles pour les fournisseurs, tout en veillant à ce que le système soit conçu de manière à satisfaire aux normes les plus élevées et demeure ouvert, équitable et transparent pour tous les fournisseurs.

Nous souhaitons souligner le travail accompli par la vérificatrice générale et son personnel dans le cadre du présent audit. Les recommandations aideront le MSGSC et le SCT à s'assurer que les ministères sont en mesure d'offrir des services de la plus haute qualité aux Ontariens en faisant l'acquisition des bons produits, au bon moment et au bon endroit, en conformité avec nos politiques et nos processus.

2.0 Contexte

2.1 Processus d'approvisionnement

Les ministères du gouvernement de l'Ontario dépensent chaque année quelque 3,5 milliards de dollars pour acquérir divers biens et services, comme des services de consultation, des services de messagerie, des fournitures et du mobilier de bureau, et des appareils sans fil.

Le processus d'approvisionnement est conçu de manière à permettre aux ministères d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix lorsqu'ils font l'acquisition de biens ou de services, et ce processus

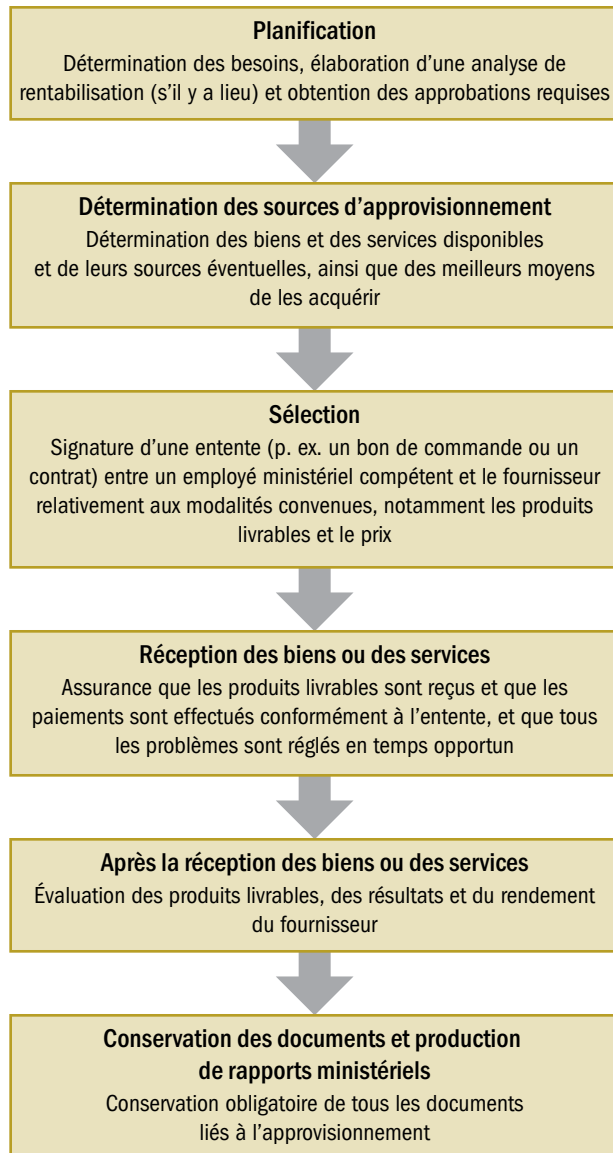
se doit d'être équitable et transparent pour les ministères et les fournisseurs. Comme le montre la **figure 1**, le processus d'approvisionnement qu'utilisent les ministères comportent six étapes.

2.1.1 Exigences en matière d'approvisionnement

La directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la directive sur l'approvisionnement) énonce les exigences, les responsabilités et les pratiques exemplaires que doivent

Figure 1 : Le processus d'approvisionnement

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



respecter tous les ministères lorsqu'ils effectuent leurs acquisitions. Tout au long du présent rapport, nous faisons référence au contenu de la directive sur l'approvisionnement en tant qu'exigences en matière d'approvisionnement.

Les principes de base des exigences en matière d'approvisionnement sont les suivantes :

- Optimisation des ressources – les ministères doivent acquérir des biens et des services uniquement après avoir examiné leurs besoins, les solutions de rechange et le moment auquel devraient être effectuées les acquisitions.
- Accès des fournisseurs – les fournisseurs doivent être traités de façon équitable et impartiale, et profiter d'un libre accès aux marchés publics.
- Surveillance par la direction – les activités d'approvisionnement doivent être gérées de manière responsable au moyen des systèmes, politiques et processus appropriés.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) est chargé d'élaborer et de maintenir les exigences en matière d'approvisionnement. Les sous-ministres doivent quant à eux s'assurer que leur ministère respecte ces exigences. Ils doivent également établir les systèmes, politiques et procédures ministériels qui sont requis à cette fin.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) est chargée de veiller à ce que le gouvernement obtienne un rapport qualité-prix maximal lorsqu'il fait l'acquisition de biens et de services. GCAO est une division de Services communs de l'Ontario, au sein du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC). GCAO a pour principales responsabilités de :

- créer et gérer des ententes avec des fournisseurs attitrés;
- fournir aux ministères des conseils éclairés sur les acquisitions;
- gérer le Portail des appels d'offres de l'Ontario – le système d'approvisionnement en ligne qu'utilisent les ministères pour afficher leurs besoins en biens et services et pour recevoir et évaluer les soumissions.

2.2 Étapes du processus d'approvisionnement

Selon les exigences en matière d'approvisionnement, lorsque le personnel d'un ministère a besoin d'acquérir des biens ou des services, il doit d'abord déterminer s'il peut combler ce besoin en recourant aux ressources internes disponibles, qu'il s'agisse des ressources dont dispose le ministère ou de ressources accessibles à l'échelle du gouvernement. L'**annexe 1** énumère ces ressources ainsi que les ministères qui les fournissent.

Si le ministère ne peut obtenir les biens ou les services de cette manière, il doit alors déterminer s'il peut le faire auprès de fournisseurs attitrés. Selon la valeur des biens ou des services requis, le ministère doit obtenir des soumissions de la part d'un nombre minimal de fournisseurs attitrés. Pour de nombreux biens et services courants, comme les services de messagerie et les fournitures de bureau, GCAO a conclu une entente avec un fournisseur attitré unique et les ministères sont tenus de faire appel à celui-ci.

Si les fournisseurs attitrés n'offrent pas ce dont a besoin le ministère, celui-ci peut alors acheter les biens ou les services sur le marché libre. Comme le montre la **figure 2**, le processus d'approvisionnement comporte quatre étapes.

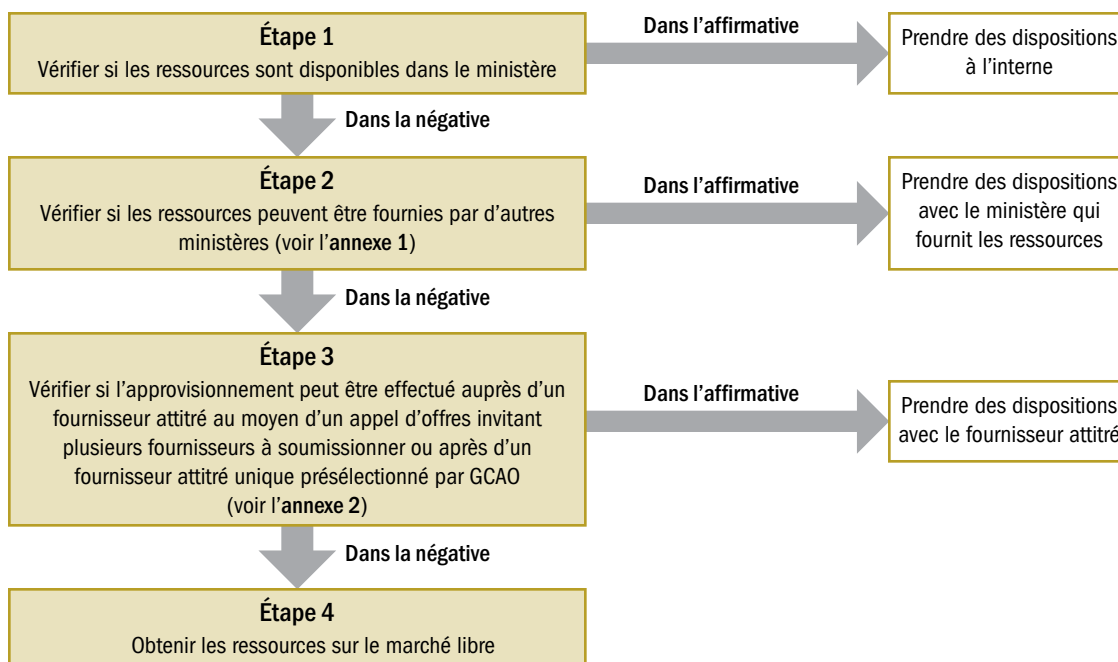
2.3 Méthodes d'approvisionnement

Les exigences en matière d'approvisionnement énoncent les méthodes que doivent employer les ministères pour acquérir des biens et des services, notamment les suivantes :

- Une **entente de fournisseurs attitrés** est établie de manière centrale par GCAO au moyen d'un processus concurrentiel; elle autorise un ou plusieurs fournisseurs qualifiés à fournir à tous les ministères des biens et des services dont a couramment besoin le gouvernement pendant une période déterminée et selon les modalités particulières, y compris les prix, établies dans l'entente. Lorsque des ententes de fournisseurs attitrés existent, les ministères sont tenus de les utiliser.

Figure 2 : Aperçu des étapes du processus d'approvisionnement

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



- Dans le cas d'un processus d'approvisionnement **concurrentiel restreint**, un ministère invite un nombre limité de fournisseurs à soumissionner pour un marché.
- Dans le cas d'un processus d'approvisionnement **concurrentiel ouvert**, tous les fournisseurs sur le marché peuvent soumissionner pour fournir les biens ou les services.
- Un processus d'approvisionnement **non concurrentiel** est utilisé dans des circonstances particulières, par exemple lorsque les biens ou services doivent être acquis de manière urgente ou qu'ils sont liés à des questions de sécurité publique ou des dossiers confidentiels. Dans de telles circonstances, les ministères peuvent ignorer certaines règles et s'approvisionner directement auprès du fournisseur de leur choix.

Des règles distinctes s'appliquent à l'acquisition de biens et à l'obtention de services de consultation. Ces règles sont très précises. En général, les règles d'approvisionnement que doivent suivre les ministères dépendent de la valeur des biens ou des services, et varient selon que les biens ou les services sont acquis au moyen d'une entente avec des fournisseurs attitrés ou sur le marché libre.

2.4 Ententes de fournisseurs attitrés

Les ententes de fournisseurs attitrés ont pour but de permettre aux ministères d'économiser temps, efforts et argent, puisqu'ils n'ont pas à négocier d'ententes distinctes avec chaque fournisseur. Les ententes visent également à faire en sorte que les ministères profitent de rabais découlant de volumes d'achat importants. GCAO est responsable de l'établissement d'ententes avec des fournisseurs attitrés ainsi que de la gestion et du renouvellement des marchés.

En septembre 2016, GCAO gérait 62 ententes pour certains types de biens et de services englobant 1 082 fournisseurs attitrés éventuels. Nous énumérons les arrangements et indiquons

le nombre de fournisseurs à l'**annexe 2**. Ces 62 ententes sont constituées de 3 ententes de services de consultation pour 686 fournisseurs et de 59 ententes pour 396 fournisseurs.

Les ententes avec des fournisseurs attitrés ont déjà été établies par GCAO. Par conséquent, les ministères peuvent limiter le nombre de fournisseurs attitrés qu'ils invitent à soumissionner pour l'offre de biens ou des services.

Dans le but de réduire les coûts au moyen d'achats en masse, certaines ententes, comme celles liées aux services de messagerie et aux fournitures de bureau, sont conclues avec un fournisseur unique. GCAO octroie un marché à un seul fournisseur qui est en mesure de fournir les biens ou les services à tous les ministères, habituellement pour une période de trois à cinq ans. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les ministères sont tenus de faire appel à ce fournisseur. Lorsque ce marché expire, GCAO retourne sur le marché libre pour établir une nouvelle entente.

Les ententes de services de consultations, comme l'entente liée aux services de consultation en TI, sont conclues avec de nombreux fournisseurs attitrés (par exemple, les services de consultation en TI englobent 291 fournisseurs). Ces fournisseurs entrent ensuite en concurrence pour obtenir les marchés offerts par les ministères.

3.0 Objectif et portée de l'audit

Notre audit visait à déterminer si le processus qu'utilise le gouvernement pour faire l'acquisition de biens et de services est ouvert, équitable et transparent. Nous avons examiné si :

- les ministères faisaient l'acquisition de biens et de services conformément aux politiques obligatoires énoncées dans la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario;

- Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) disposait de systèmes, d'une information et de procédures efficaces pour établir des ententes rentables de fournisseurs attitrés et aider les ministères à obtenir une valeur optimale en contrepartie de leurs dépenses en matière d'approvisionnement.

La haute direction de GCAO a examiné et accepté notre objectif et les critères connexes.

Les acquisitions de biens et de services liés à la construction d'immobilisations d'infrastructure ont été exclues de la portée de notre audit. On trouve au **chapitre 3.10** du présent rapport annuel notre audit de l'octroi des marchés de construction d'immobilisations pour l'infrastructure de transport au ministère des Transports.

En vue de déterminer si les ministères se conforment à la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario, nous avons utilisé les renseignements financiers provenant du système de comptabilité financière du gouvernement afin d'analyser les dépenses gouvernementales effectuées en 2014-2015. Nous avons ensuite sélectionné les 10 ministères suivants :

- le ministère du Procureur général;
- le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels;
- le ministère de l'Éducation;
- le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique;
- le ministère des Finances;
- le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs;
- le ministère de la Santé et des Soins de longue durée;
- le ministère des Richesses naturelles et des Forêts;
- le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le gouvernement ne conserve pas de renseignements centralisés sous forme électronique sur l'approvisionnement. Une telle information se trouve dans les différents ministères, parfois seulement

sur support papier, dans différents lieux de la province, où les activités d'approvisionnement ont été exécutées.

Nous avons ensuite examiné, pour chaque ministère, un échantillon de paiements liés à différentes catégories de biens et de services. La taille des échantillons était fondée sur le montant relatif que chaque ministère a dépensé en 2014-2015. Pour chacun des échantillons, chaque ministère nous a ensuite fourni la documentation pertinente concernant l'approvisionnement. Nous avons examiné cette documentation pour évaluer la conformité des ministères à la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

Nous avons aussi parlé à des membres du personnel participant au processus d'approvisionnement à chacun de ces ministères. Les ministères ont aussi rempli notre questionnaire sur les ententes de fournisseurs attitrés et les services consultatifs en matière d'approvisionnement offerts par GCAO.

Nous avons interviewé le personnel clé du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) chargé de mettre à jour la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario et de gérer l'entente de fournisseurs attitrés du gouvernement relative aux services de consultation en TI. Par ailleurs, nous avons examiné un échantillon d'acquisitions de services de consultation en TI pour déterminer si elles avaient été effectuées conformément à la directive sur l'approvisionnement.

Nous avons mené des recherches sur les méthodes d'approvisionnement employées dans d'autres administrations provinciales comparables ainsi qu'au gouvernement du Canada, et avons parlé à des employés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Québec ainsi qu'à des membres du personnel de Services publics et Approvisionnement Canada et du gouvernement du Canada concernant la manière dont ils gèrent leur processus d'approvisionnement.

Lors de la planification de notre audit, nous avons également examiné des rapports publiés par les services d'audit interne du ministère des

Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et du ministère du Procureur général.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Les ministères se conforment aux exigences en matière d'approvisionnement dans la plupart des cas

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les ministères se conforment aux exigences en matière d'approvisionnement. Dans notre échantillon, l'acquisition de biens et de services était dans la plupart des cas concurrentielle, équitable et économique. Par exemple, la plupart des ministères procédaient à une planification appropriée en vue d'acquérir leurs biens et services en régime de concurrence. En outre, dans la majorité des cas, les ministères recevaient les biens et les services au prix contractuel. Nous avons toutefois relevé des exemples de cas où les exigences en matière d'approvisionnement n'étaient pas entièrement observées. La non-observation des exigences peut exposer les ministères à un risque accru de ne pas obtenir un bon rapport qualité-prix dans le cadre des marchés octroyés.

Plus particulièrement, nous avons constaté des cas où :

- certains ministères n'avaient pas correctement estimé la quantité ou la valeur des biens et des services dont ils avaient besoin et avaient donc utilisé une méthode d'approvisionnement inappropriée;
- certains processus d'approvisionnement restreints n'avaient pas été aussi concurrentiels qu'ils auraient dû l'être;
- certaines acquisitions faites au moyen d'un processus d'approvisionnement non concurrentiel auraient dû être faites au moyen d'un processus concurrentiel;

- des ministères avaient payé des biens et des services avant de les recevoir;
- les documents d'évaluation des soumissions n'avaient pu être localisés.

Nous avons aussi constamment relevé des cas où les ministères n'effectuaient pas d'évaluation du rendement des fournisseurs après la réception des biens ou des services. La province ne dispose pas d'une base de données sur les évaluations du rendement des fournisseurs que pourraient consulter les ministères pour identifier les fournisseurs qui ont affiché un rendement médiocre dans le passé et tenir compte de cette information dans leurs décisions futures concernant le choix de fournisseurs.

4.1.1 Les ministères se conforment aux méthodes d'approvisionnement, mais l'estimation de la valeur des biens et des services peut être améliorée

Aux termes des exigences en matière d'approvisionnement, les biens d'une valeur égale ou supérieure à 25 000 \$ et les services d'une valeur égale ou supérieure à 100 000 \$ doivent être acquis au moyen d'un processus concurrentiel ouvert, c'est-à-dire que tous les fournisseurs intéressés sur le marché libre peuvent soumissionner pour les fournir. Dans le cas d'acquisitions de biens ou de services d'une valeur inférieure, les ministères peuvent limiter le nombre de soumissionnaires.

Lorsque les ministères souhaitent faire l'acquisition de biens ou de services, ils doivent d'abord planifier l'approvisionnement en déterminant les biens ou les services dont ils ont besoin, estimer leur valeur, puis obtenir les approbations internes requises pour aller de l'avant avec le processus. Une estimation erronée de la valeur des biens ou des services peut amener les ministères à utiliser la mauvaise méthode d'approvisionnement. Une estimation erronée de la quantité peut quant à elle se solder par l'obtention d'une quantité insuffisante de biens ou de services, et obliger ultérieurement les ministères à les obtenir au moyen d'un processus non concurrentiel.

Comme le montre la **figure 3**, nous avons constaté, dans plus de 90 % des échantillons que nous avons examinés, que les ministères avaient planifié leurs acquisitions comme il se doit.

Nous avons toutefois observé que les ministères doivent améliorer leurs estimations des biens et des services pour s'assurer qu'ils choisissent la méthode d'approvisionnement qui leur permettra d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Voici des exemples de cas où la valeur de biens ou de services a fait l'objet d'une estimation erronée :

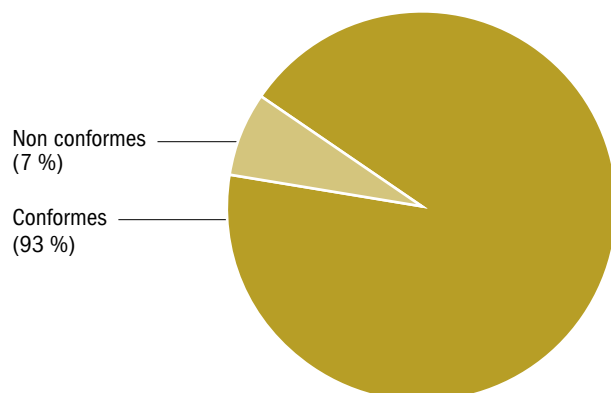
- Un ministère avait estimé le coût de services à 80 000 \$, ce qui lui avait permis de limiter le nombre de soumissionnaires. Le ministère a reçu une seule soumission, d'une valeur de 115 000 \$. Si l'estimation avait été de 100 000 \$ ou plus, le ministère aurait été tenu d'acquérir les services au moyen d'un processus concurrentiel ouvert et aurait pu obtenir un meilleur rapport qualité-prix.
- Un ministère avait estimé le coût d'un marché à 77 000 \$, mais le prix proposé le plus bas avait été presque 2 fois plus élevé, à 149 000 \$. Ici encore, si l'estimation avait été de 100 000 \$ ou plus, le ministère aurait été tenu d'employer un processus concurrentiel ouvert.
- Un ministère a eu recours à un processus concurrentiel pour adjudger un marché d'une

valeur de 112 000 \$ à un expert-conseil. Un mois plus tard, avant la signature du marché, le ministère a élargi la portée du marché, dont la valeur s'est accrue de 63 000 \$ et est passée à 175 000 \$. Si le ministère avait mieux estimé la portée complète du marché de services de consultation, il aurait pu acquérir tous les services en même temps, possiblement à un prix total inférieur.

- Un ministère a conclu un marché en régime de concurrence avec un fournisseur pour obtenir plusieurs pièces d'équipement spécialisées à un prix de 92 000 \$. Avant de signer le marché avec le soumissionnaire retenu, le ministère s'est rendu compte qu'il avait besoin d'un plus grand nombre de pièces. Par conséquent, il a signé un marché d'une valeur de 226 000 \$ avec le fournisseur, et les pièces additionnelles ont été acquises de manière non concurrentielle.
- Un ministère, qui avait conclu un marché initial de 2,9 millions de dollars pour acheter jusqu'à 600 appareils spécialisés et payer les frais d'entretien annuel connexes, a majoré la valeur du marché à 4,7 millions de dollars pour l'achat de 939 appareils, sans fournir de justifications ou de documents appropriés.
- Un ministère a majoré à deux reprises la valeur d'un marché de services de consultation, qui est passé de 84 000 \$ à 144 000 \$, puis à 167 000 \$, sans obtenir les approbations requises.

Figure 3 : Conformité des ministères à la méthode d'approvisionnement

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



RECOMMANDATION 1

Pour s'assurer de suivre la bonne politique d'approvisionnement et d'obtenir un bon rapport qualité-prix relativement à toutes les acquisitions, les ministères doivent mieux estimer les coûts des biens ou des services requis afin d'être certains qu'ils utilisent la méthode d'approvisionnement adéquate.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Au nom des ministères, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) est d'accord avec cette recommandation et établira un groupe de référence composé de directeurs généraux de l'administration (groupe de référence des DGA) provenant de tous les secteurs du gouvernement, afin de repérer les occasions d'améliorer la conformité à la politique d'approvisionnement. Nous mettrons également à profit les forums existants, y compris la communauté de pratique de l'approvisionnement, pour orienter les ministères vers la formation, les outils et les modèles disponibles, et pour obtenir des commentaires concernant les exigences additionnelles requises à l'appui d'une amélioration de l'efficacité de la planification des acquisitions et de l'estimation de la valeur des marchés.

4.1.2 Les ministères se conforment généralement aux exigences des processus d'approvisionnement concurrentiels restreints

Les ministères peuvent limiter le nombre de soumissionnaires lorsqu'ils procèdent à un appel d'offres auprès de fournisseurs attirés, selon la valeur de l'approvisionnement. La **figure 4** énonce les exigences de l'acquisition de biens et de services auprès de fournisseurs attirés.

Comme le montre la **figure 5**, nous avons constaté, dans plus de 95 % des échantillons que nous avons examinés, que les ministères s'étaient

conformés aux exigences et avaient invité le bon nombre de fournisseurs attirés à soumissionner.

Nous avons toutefois observé des exemples de cas où la valeur du marché aurait justifié le recours à une méthode plus concurrentielle. Nous avons notamment relevé les exceptions suivantes :

- Pour deux marchés évalués chacun à plus de 600 000 \$, un ministère n'avait invité que 7 fournisseurs attirés dans un cas, et seulement 5 dans l'autre cas. Pour ces deux marchés, il a reçu une et deux soumissions respectivement. Dans les deux cas, conformément aux exigences en matière d'approvisionnement, le ministère aurait dû autoriser tous les fournisseurs attirés offrant le bien ou le service à soumissionner.
- Pour un marché évalué à 500 000 \$, un ministère n'avait invité que 3 fournisseurs attirés à soumissionner, au lieu d'inviter le nombre minimal de 5 fournisseurs. Une seule soumission avait été reçue.

En ne permettant pas au nombre approprié de fournisseurs de soumissionner pour ces marchés, les ministères ont limité le caractère concurrentiel des processus d'approvisionnement et n'ont peut-être pas obtenu un bon rapport qualité-prix.

RECOMMANDATION 2

Pour que les processus d'approvisionnement concurrentiels restreints se soldent dans tous les cas par l'obtention d'un bon rapport qualité-prix, les ministères doivent veiller à ce que le nombre requis de fournisseurs attirés aient la possibilité de soumissionner pour fournir les biens ou les services requis.

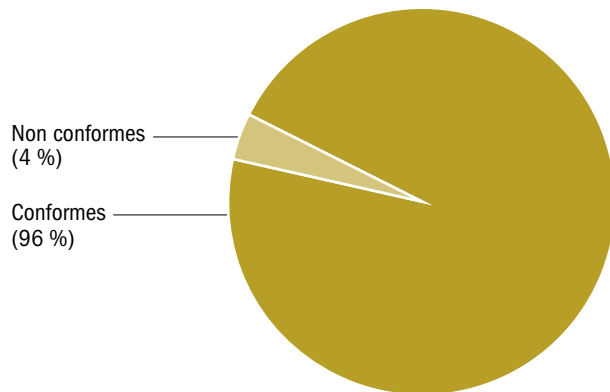
Figure 4 : Exigences relatives aux processus d'approvisionnement restreints

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario à partir de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Valeur du marché	Exigences en matière d'approvisionnement
Moins de 25 000 \$	Les ministères doivent inviter au moins un fournisseur attiré à soumissionner.
De 25 000 \$ à moins de 250 000 \$	Les ministères doivent inviter au moins trois fournisseurs attirés à soumissionner.
De 250 000 \$ à moins de 600 000 \$	Les ministères doivent inviter au moins cinq fournisseurs attirés à soumissionner.
600 000 \$ ou plus	Les ministères doivent inviter tous les fournisseurs attirés qui offrent le bien ou le service à soumissionner.

Figure 5 : Conformité des ministères aux exigences concernant les processus d'approvisionnement restreints

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Au nom des ministères, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) est d'accord avec cette recommandation et fera appel au groupe de référence des DGA (mentionné dans la réponse à la recommandation 1) ainsi qu'aux forums existants pour repérer les occasions d'améliorer la conformité à la politique d'approvisionnement. Nous veillerons également à rappeler aux ministères les exigences en matière d'approvisionnement devant être respectées lorsque nous leur communiquons l'existence d'ententes de fournisseurs attirés nouvelles ou renouvelées.

4.1.3 Les ministères se conforment généralement aux exigences des processus d'approvisionnement non concurrentiels

Les ministères sont tenus de s'assurer que les contribuables en auront pour leur argent lorsqu'ils prennent des décisions en matière d'achat. Un processus d'approvisionnement concurrentiel contribue à l'atteinte de cet objectif, car il offre aux ministères un éventail d'options en vue de choisir le fournisseur qui offre les biens ou les services de

la plus haute qualité au prix le plus bas. Lorsqu'un ministère fait affaire avec un fournisseur sélectionné à l'avance sans que celui-ci ait à entrer en concurrence pour fournir les biens et les services, le ministère ne peut être certain qu'il obtient le meilleur rapport qualité-prix.

Il existe toutefois des situations dans lesquelles les exigences en matière d'approvisionnement autorisent les ministères à passer un marché non concurrentiel avec un fournisseur unique. Les situations les plus courantes sont énumérées à la **figure 6**. Lorsqu'un ministère passe un marché non concurrentiel, il doit justifier sa décision et documenter les raisons du recours à un tel processus.

Dans notre échantillon, nous avons relevé seulement un petit nombre de cas où un ministère a eu recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel. Dans l'ensemble, ces cas étaient bien documentés et les conditions énoncées à la **figure 6** avaient été respectées. Nous avons toutefois constaté certaines exceptions. Par exemple, un ministère n'avait pas fourni de justifications ou de documents pour deux processus d'approvisionnement non concurrentiels, l'un concernant l'acquisition de services de montage vidéo et sonore d'une valeur d'environ 100 000 \$, et l'autre concernant l'octroi d'un marché d'environ 800 000 \$ pour concevoir, mettre en forme et imprimer un rapport.

RECOMMANDATION 3

Pour que le recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel puisse être défendu en cas de questions, les raisons de l'emploi d'un tel processus doivent être documentées de façon appropriée.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Au nom des ministères, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) est d'accord avec cette recommandation et fera appel au groupe de référence des DGA (mentionné dans la réponse

Figure 6 : Conditions pour le recours à des processus d'approvisionnement non concurrentiels

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario à partir de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Conditions les plus courantes dans lesquelles les ministères peuvent obtenir des biens ou des services au moyen d'un processus non concurrentiel

- Il y a urgence, et le ministère n'a pas le temps de mener un processus d'approvisionnement concurrentiel.
- Les biens ou les services sont liés à des questions confidentielles.
- Le recours à un processus concurrentiel pourrait nuire au maintien de la sécurité ou de l'ordre par le gouvernement.
- Un seul fournisseur est qualifié pour satisfaire aux exigences du ministère pour des raisons de compatibilité ou de droits exclusifs.
- Un processus d'approvisionnement concurrentiel a été mené, mais le ministère n'a reçu aucune soumission acceptable.

à la recommandation 1) ainsi qu'aux forums existants pour repérer les occasions d'améliorer la conformité à la politique d'approvisionnement. En outre, le MSGSC élaborera une stratégie pour promouvoir auprès des ministères son programme de formation qui met l'accent sur les exigences entourant les processus d'approvisionnement non concurrentiels et favorise l'emploi des pratiques exemplaires et des outils connexes.

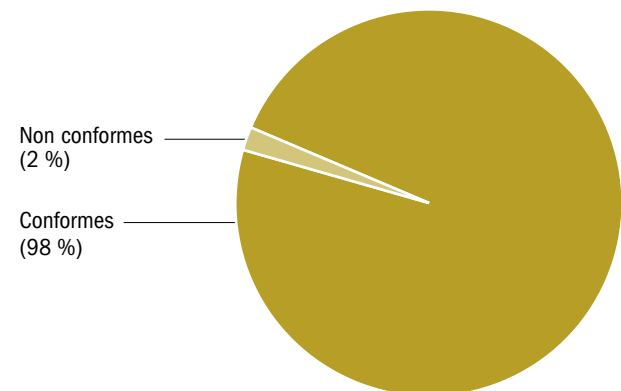
4.1.4 Les ministères respectent généralement les modalités de paiement prévues dans les marchés

Les marchés que passent les ministères avec les fournisseurs contiennent des modalités qui précisent les biens ou les services qui doivent être fournis et le moment de leur livraison, ainsi que le moment auquel les ministères doivent payer les biens ou les services. Aux termes des exigences en matière d'approvisionnement, les ministères sont tenus de respecter les modalités de paiement prévues dans les marchés conclus avec des fournisseurs. Habituellement, ces modalités exigent que les ministères paient les fournisseurs seulement après la réception des biens ou des services.

Comme le montre la **figure 7**, nous avons constaté, dans presque tous les échantillons que nous avons examinés, que les ministères s'étaient conformés aux modalités de paiement prévues dans les marchés qu'ils avaient conclus.

Figure 7 : Conformité des ministères aux modalités de paiement prévues dans les marchés

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



Nous avons toutefois relevé quelques exceptions :

- Dans un cas, un ministère a payé dès le départ à un fournisseur le montant total d'un marché, qui était de 400 000 \$. Ce paiement a été effectué une journée seulement après la signature du marché. Dans un autre cas faisant intervenir le même fournisseur, le ministère lui a versé 90 000 \$ avant la prestation des services et avant le moment prévu du paiement. La valeur totale du marché était aussi de 400 000 \$ dans ce cas. Le ministère a également payé à un autre fournisseur le montant total d'un marché, soit 300 000 \$, tout juste 6 semaines après le début du marché d'une durée de 12 mois et, ici encore, bien avant le moment prévu du paiement.

- Un ministère a effectué un versement de 66 000 \$ avant le moment prévu du paiement et avant la prestation des services. Le versement a été fait juste une semaine après la signature du marché, dont la valeur était de 200 000 \$.
- Dans un autre cas, nous avons relevé que le montant payé pour un marché par un ministère avait été plus élevé qu'il n'aurait dû parce que le coût avait été surestimé. Le coût du marché avait été estimé à 159 000 \$. Cependant, le prix proposé par le soumissionnaire retenu avait été de 132 000 \$ seulement. Sans qu'aucune modification ne soit apportée à la soumission gagnante, le ministère a octroyé le marché d'une valeur de 159 000 \$ au fournisseur et a donc payé 28 000 \$ en trop.

RECOMMANDATION 4

Pour s'assurer que les biens et les services acquis seront obtenus comme prévu, les paiements doivent toujours être effectués conformément aux modalités comprises dans les marchés, qui prévoient habituellement que les paiements seront versés après l'obtention des biens ou des services.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Au nom des ministères, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) convient du fait que ce domaine nécessite une attention soutenue. Le MSGSC et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) collaborent sur un projet visant à améliorer le système financier du gouvernement ainsi que les processus opérationnels, politiques et pratiques connexes – y compris les pratiques relatives aux paiements versés aux entreprises retenues pour fournir des biens et des services aux ministères.

La mise en oeuvre des améliorations découlant de ces initiatives se soldera par un

renforcement des contrôles relatifs aux systèmes et aux processus opérationnels, et maximisera l'utilisation de bons de commande et le recours à des processus automatisés. Nous collaborerons avec les ministères pour apporter ces changements et fournir les outils permettant de s'assurer que les paiements sont effectués conformément aux modalités contractuelles.

Le MSGSC continuera également d'offrir aux ministères des occasions d'apprentissage et de formation systématiques pour renforcer les pratiques exemplaires et combler toutes les lacunes relevées en matière de connaissances ou de compétences.

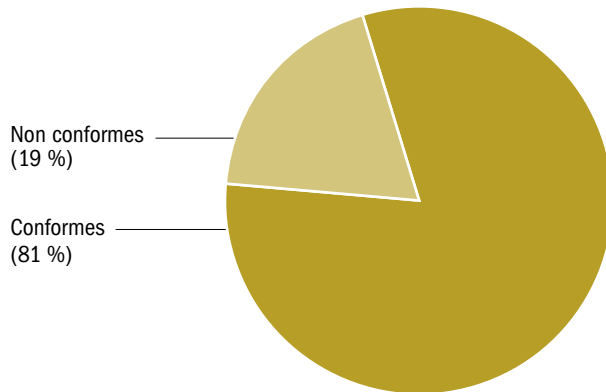
4.1.5 Les ministères peuvent améliorer leur conformité aux exigences relatives à la documentation sur les marchés

Aux termes des exigences en matière d'approvisionnement, les ministères doivent documenter toutes leurs décisions en matière d'acquisition. La documentation sur les marchés doit être suffisamment détaillée et facile à comprendre pour montrer que le ministère a effectué l'acquisition conformément aux exigences en matière d'approvisionnement et que le marché a été adjugé au fournisseur qui satisfait le mieux aux conditions connexes.

Comme le montre la **figure 8**, il s'est avéré, dans plus de 80 % des échantillons que nous avons examinés, qu'une documentation suffisante nous avait permis de déterminer que l'acquisition avait été faite conformément aux exigences en matière d'approvisionnement et que le marché avait été adjugé au meilleur fournisseur; toutefois, cela n'avait pas été le cas dans 20 % des échantillons. La plupart de ces exceptions étaient liées à l'acquisition de services de consultation. Ils comprenaient 5 marchés dont la valeur allait de 160 000 \$ à 960 000 \$. En l'absence d'une documentation appropriée, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si ces marchés avaient été adjugés aux experts-conseils offrant le meilleur rapport qualité-prix.

Figure 8 : Conformité des ministères aux exigences relatives à la documentation en matière d'approvisionnement

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



RECOMMANDATION 5

Pour disposer d'éléments probants leur permettant de montrer, en cas de questions, que les marchés sont octroyés aux fournisseurs ayant présenté les meilleures soumissions, les ministères doivent s'assurer que tous les documents connexes sont produits et conservés.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SECRÉTARIAT

L'ensemble du personnel de la FPO est responsable de la gestion des documents, et le gouvernement accorde une grande importance à cette responsabilité. Une formation en gestion des documents est offerte à tous les employés de la FPO. Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs élaborera une stratégie pour promouvoir ce programme de formation auprès des ministères et collaborera avec le groupe de référence des DGA (mentionné dans la réponse à la recommandation 1) pour améliorer la conformité à la politique d'approvisionnement.

4.1.6 Le rendement des fournisseurs ne fait pas l'objet d'un suivi

Le rendement antérieur d'un fournisseur peut être une indication de son rendement futur éventuel. Aux termes des exigences en matière d'approvisionnement, les ministères doivent évaluer et documenter le rendement d'un fournisseur après l'exécution d'un marché. Il est ressorti de notre examen qu'aucun des ministères compris dans notre échantillon n'avait respecté cette exigence.

Il importe d'élaborer un cadre et un système d'information à l'appui d'un tel suivi afin que les ministères puissent s'appuyer sur les leçons retenues pour prendre de meilleures décisions en matière d'approvisionnement à l'avenir.

RECOMMANDATION 6

Pour s'assurer de recevoir des biens et des services de la plus haute qualité, les ministères doivent :

- veiller à ce que des évaluations du rendement soient effectuées pour chaque fournisseur;
- élaborer et mettre en oeuvre un processus équitable et transparent pour tenir compte du rendement antérieur des fournisseurs lorsqu'ils prennent de nouvelles décisions en matière d'approvisionnement;
- évaluer des moyens de conserver cette information de façon centralisée et sous forme électronique.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SECRÉTARIAT

Au nom des ministères, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) convient du fait que la gestion du rendement des fournisseurs constitue un élément important de la gestion des marchés et de l'obtention de bons résultats en matière d'approvisionnement.

Le MSGSC et le Secrétariat du Conseil du Trésor souscrivent à cette recommandation et s'emploient à mettre au point un nouveau modèle pour recueillir et utiliser les renseignements sur la gestion du rendement des fournisseurs aux fins des services de consultation en technologies de l'information. Ce nouveau modèle sera mis à l'essai dans certains ministères et sera évalué en vue d'une application à l'ensemble de la FPO. En outre, le MSGSC étudiera et évaluera des modèles d'approvisionnement qui intègrent les résultats de rendement antérieurs des fournisseurs aux fins des acquisitions futures.

4.2 Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario gère adéquatement les ententes de fournisseurs attitrés – plus d'ententes pourraient être conclues

4.2.1 Les ententes de fournisseurs attitrés sont conclues de manière équitable, ouverte et concurrentielle

GCAO est chargé d'établir et de gérer des ententes avec des fournisseurs attitrés. Ces ententes ont pour but de permettre aux ministères d'économiser temps, efforts et argent, puisqu'ils n'ont pas à conclure leurs propres ententes sur le marché libre et peuvent profiter de rabais découlant d'achats en masse. Par exemple, GCAO nous a informés que lorsqu'il a renouvelé les ententes de fournisseurs attitrés concernant les fournitures de bureau et le papier pour imprimante, le gouvernement a profité d'un rabais moyen d'environ 80 % et 60 % respectivement par rapport au prix du marché.

Les ententes conclues avec des fournisseurs attitrés ont habituellement une durée allant de trois à cinq ans. Durant cette période, les fournisseurs conviennent de vendre aux ministères des biens ou des services conformément aux prix et au degré de qualité qui ont été établis. Lorsque ces ententes

arrivent à expiration, GCAO les renouvelle. GCAO peut aussi créer de nouvelles ententes lorsqu'il repère de nouvelles possibilités d'achat en masse. Pour s'assurer que le gouvernement obtient le meilleur rapport qualité-prix, les ententes de fournisseurs attitrés sont renouvelées ou créées au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

Nous avons sélectionné un échantillon d'ententes que GCAO a renouvelées entre 2012 et 2015. Notre échantillon était composé d'ententes portant sur des éléments comme des services de messagerie, des services de déchiquetage, des produits alimentaires et des articles de bureau. Nous avons cherché à déterminer si, conformément aux exigences en matière d'approvisionnement, ces ententes avaient été établies de manière équitable ou ouverte, et si tous les fournisseurs éventuels avaient eu une chance égale de soumissionner.

Nous avons aussi examiné les documents d'évaluation des soumissions pour déterminer comment GCAO avait choisi le fournisseur gagnant. Il est ressorti de notre examen que les dossiers d'ententes de fournisseurs attitrés étaient complets, que les adjudications pouvaient être justifiées, et que le processus avait été équitable et mené de manière concurrentielle, conformément aux exigences en matière d'approvisionnement.

4.2.2 Les possibilités d'achat en masse ne sont pas pleinement exploitées

Nous avons estimé qu'en 2015-2016, les ministères ont consacré quelque 3,5 milliards de dollars à l'acquisition de biens et de services. Cette somme considérable crée des possibilités d'achat en masse, qui s'accompagnent de rabais éventuels. Pour que le gouvernement profite de rabais, GCAO doit savoir quels sont les biens et les services qu'achètent les ministères et comment ceux-ci procèdent à leur achat. Au moyen de cette information, GCAO peut ensuite repérer les possibilités d'achat en masse pour conclure d'autres ententes de fournisseurs attitrés.

GCAO ne peut accéder directement à l'information sur les acquisitions des ministères. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les ministères ne stockent pas ces renseignements de manière centralisée. Ils sont plutôt conservés dans chaque ministère, parfois seulement sur support papier, dans différents lieux de la province, où les activités d'approvisionnement ont été exécutées.

La seule information centralisée à laquelle peut accéder GCAO est celle qui se trouve dans le système de comptabilité financière du gouvernement. Cependant, ce système contient seulement des renseignements sur le montant versé par un ministère à un fournisseur durant une période donnée, ainsi que sur le type de catégorie auquel renvoie le paiement.

Par exemple, GCAO peut déterminer, à partir du système de comptabilité financière du gouvernement, qu'un fournisseur a reçu un paiement de 500 000 \$, mais elle ne sait pas si le montant a été versé pour un seul ou pour 10 marchés, ne connaît pas la durée des marchés et ne peut dire quels biens ou services ont été fournis, quelle était leur quantité et si le fournisseur était un fournisseur attitré.

GCAO n'a donc pas pu repérer de manière proactive les nouvelles possibilités d'achat en masse pouvant s'accompagner de rabais additionnels pour la province. Par conséquent, elle s'emploie principalement à renouveler les ententes existantes avec des fournisseurs attitrés.

Les ministères sont toutefois en mesure de déterminer les biens et les services qui, à leur avis, pourraient être achetés en masse et faire l'objet de rabais, et d'en informer GCAO. Dans leurs réponses à notre questionnaire, les ministères ont mentionné qu'il existe selon eux des possibilités supplémentaires d'achat en masse dans des domaines comme les services d'évaluation ergonomique, la formation en premiers soins et en RCR, les services de traduction autres que vers le français et les services d'installations de sécurité. Il n'y a pas d'ententes de fournisseurs attitrés pour de tels biens et services à l'heure actuelle. GCAO n'est pas au fait de tous les biens et services que les ministères achètent

fréquemment en grandes quantités. Les ministères pourraient l'aider à ce sujet en lui fournissant de l'information.

Un rapport de consultation commandé par GCAO et reçu par celle-ci en 2015 a recensé des pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement, y compris le regroupement de biens et de services similaires, qui permettraient au gouvernement de profiter de possibilités additionnelles d'achat en masse. Le rapport mentionnait également que GCAO n'applique pas ces pratiques exemplaires. En 2015-2016, les fournisseurs attitrés ont dit à GCAO que les ministères leur avaient acheté des biens et des services d'une valeur totalisant environ 460 millions de dollars, ce qui représente seulement 13 % du montant de 3,5 milliards consacré chaque année à l'achat de biens et de services. Par conséquent, il existe probablement des possibilités additionnelles d'achat en masse dont pourrait profiter le gouvernement.

RECOMMANDATION 7

En vue d'examiner les possibilités d'achat en masse pouvant donner lieu à des économies additionnelles, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario doit collaborer avec les ministères pour :

- déterminer les biens et les services que les ministères achètent actuellement et qui peuvent faire l'objet d'achats en masse;
- déterminer des moyens d'accéder, à l'avenir, à des renseignements complets et exacts sur les achats que font les ministères et sur les méthodes employées pour faire ces achats.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SECRÉTARIAT

Nous souscrivons au constat de la vérificatrice générale selon lequel il convient de chercher de nouvelles occasions d'achat en masse afin de réaliser des économies additionnelles. MSGSC, par le truchement de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, a lancé une stratégie

pluriannuelle d'approvisionnement et de gestion des catégories en vue de déterminer d'autres occasions d'achat en masse.

La stratégie inclura une analyse des dépenses en matière d'approvisionnement qui facilitera la détermination des nouvelles occasions d'achat en masse et fournira une méthodologie pour l'exécution plus régulière d'analyses des dépenses.

MSGSC continuera de collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue d'examiner les possibilités d'obtenir des renseignements plus complets et exacts sur les dépenses gouvernementales en matière d'approvisionnement.

4.3 Le nouveau système d'appels d'offres en ligne n'est pas largement utilisé

Aux termes des exigences en matière d'approvisionnement, les ministères doivent utiliser le nouveau système d'appels d'offres en ligne géré par GCAO pour tous les processus d'approvisionnement concurrentiels ouverts relatifs à des marchés de biens de 25 000 \$ et plus et à des marchés de services de 100 000 \$ et plus.

Le 1^{er} avril 2014, GCAO a remplacé son système existant d'appels d'offres par un nouveau système acquis au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel et utilisé dans le cadre du Portail des appels d'offres de l'Ontario. Le nouveau système a été mis en oeuvre en vue de rendre le processus d'appels d'offres plus efficace grâce à une procédure d'évaluation simplifiée et sans papier, particulièrement pour les acquisitions plus complexes qui donnent lieu à des soumissions s'accompagnant d'une grande quantité de documents papier. GCAO n'a pas eu à payer quoi que ce soit, puisque le fournisseur du nouveau système réalise des bénéfices en imposant aux entreprises des frais pour l'utilisation du Portail des appels d'offres de l'Ontario.

Nous avons constaté que près de deux ans et demi après sa mise en oeuvre, le nouveau système

n'avait pas été adopté aussi largement que l'avait prévu GCAO aux fins de l'évaluation des soumissions des fournisseurs. Les ministères utilisent le système pour afficher leurs appels d'offres. Cependant, les fournisseurs continuent de présenter des soumissions papier qui doivent être évaluées manuellement. Beaucoup de ces soumissions contiennent une grande quantité de documents papier, et le nouveau système a été mis en oeuvre justement pour traiter ce genre de soumissions.

Lorsque GCAO a instauré le nouveau système, elle prévoyait que toutes les soumissions seraient évaluées au moyen de ce système au plus tard en juin 2015. Nous avons examiné combien de soumissions étaient évaluées au moyen du système et avons constaté qu'en 2014-2015, sur 470 appels d'offres, les soumissions relatives à seulement 6 d'entre eux (environ 1,3 %) l'avaient été. Les soumissions relatives aux autres appels d'offres étaient sous forme papier et avaient été évaluées manuellement.

En 2015-2016, l'utilisation du nouveau système s'est accrue, celui-ci ayant servi à évaluer les soumissions reçues en réponse à 146 (32 %) des 458 appels d'offres. Nous avons toutefois constaté que seulement une centaine d'appels d'offres étaient complexes. Les soumissions relatives à 145 autres appels d'offres complexes étaient toujours sous forme papier et avaient été évaluées manuellement.

4.3.1 La conception du système donne lieu à des préoccupations

En vue d'accélérer l'adoption du nouveau système pour évaluer les soumissions, en janvier 2016, GCAO a mentionné qu'elle comptait utiliser ce système aux fins de l'évaluation des soumissions relatives aux appels d'offres pour lesquels elle fournit une aide aux ministères à compter de janvier 2017. Cependant, il existe des préoccupations importantes tenant au fait que des problèmes liés à la conception du système empêchent les ministères d'évaluer de manière appropriée les soumissions relatives aux appels d'offres complexes, ce qui

influe sur le caractère équitable, ouvert et transparent de ces appels d'offres.

En décembre 2015, un commissaire à l'équité (une personne qui surveille un processus d'approvisionnement pour s'assurer qu'il est équitable, ouvert et transparent) a écrit à GCAO pour lui faire savoir qu'en raison de problèmes liés à la conception du système, les évaluateurs de soumissions ne pouvaient exécuter le degré requis de diligence raisonnable à l'égard des acquisitions complexes. Le commissaire à l'équité avait participé à un certain nombre d'appels d'offres ministériels depuis 2003. Il est devenu préoccupé après avoir pris part à certains appels d'offres complexes en 2015-2016. Il a constaté que le système empêchait les fournisseurs de saisir certains renseignements relatifs à leur soumission, ce qui limitait leur capacité d'être entièrement transparents. Le commissaire à l'équité s'inquiétait également du fait que certaines fonctions automatiques du système utilisées pour évaluer les soumissions ne tenaient pas compte de critères d'évaluation non matériels, comme la qualité, l'approche adoptée et la créativité, ce qui pouvait compromettre le caractère équitable des appels d'offres complexes.

Des préoccupations similaires concernant le nouveau système ont aussi été communiquées à GCAO par des cadres supérieurs de deux autres ministères.

Pour contourner ces lacunes du nouveau système, les ministères doivent mettre en place des solutions de rechange manuelles pour s'assurer que les appels d'offres sont équitables, ouverts et transparents, en faisant en sorte que les fournisseurs présentent des parties de leurs soumissions sous forme papier.

RECOMMANDATION 8

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario doit repérer et régler tous les problèmes du système qui compromettent le caractère équitable, ouvert et transparent des appels d'offres.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SECRETARIAT

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) convient du fait que des problèmes liés au système ne devraient pas empêcher l'exécution d'appels d'offres équitables, ouverts et transparents.

En collaboration avec son fournisseur de services actuel, MSGSC a réglé des problèmes relatifs au système pouvant constituer des obstacles et il continue de s'employer à éliminer les problèmes de ce type.

Nous continuerons de solliciter la rétraction de nos propres spécialistes de l'approvisionnement, des acheteurs ministériels et des entreprises qui utilisent le système pour repérer et régler les problèmes, et faire en sorte que le système puisse traiter des acquisitions simples de même que des acquisitions plus complexes.

4.3.2 Les fournisseurs paient dorénavant des frais plus élevés relativement à leurs soumissions

Nous avons également constaté que, depuis la mise en oeuvre du nouveau système, les fournisseurs paient des frais deux fois et demie plus élevés qu'auparavant pour disposer d'un accès illimité aux appels d'offres.

Avant l'instauration du nouveau système, les fournisseurs pouvaient choisir de payer au précédent fournisseur de système soit des frais annuels de 203,40 \$ pour un accès illimité à tous les appels d'offres du gouvernement, soit des frais de 39,95 \$ pour accéder à un seul appel d'offres. L'ancien système ne permettait pas aux fournisseurs de soumettre leurs propositions sous forme électronique, et il n'y avait pas de frais pour la présentation de soumissions sur support papier. La mise en oeuvre du nouveau système s'est accompagnée d'une modification et d'une hausse des frais. Les fournisseurs peuvent consulter tous les appels d'offres du

gouvernement moyennant le paiement de frais, mais ils doivent dorénavant acquitter des droits annuels de 750 \$ pour présenter des soumissions, ou des droits de 300 \$ pour en présenter une seule. Nous avons comparé ces frais à ceux imposés par d'autres administrations, soit les gouvernements du Québec, de la Colombie-Britannique et du Canada. Nous avons constaté que les gouvernements du Québec et du Canada n'imposent pas de frais, tandis que celui de la Colombie-Britannique impose des frais annuels beaucoup moins élevés, soit 150 \$. Les représentants des gouvernements du Québec et du Canada nous ont dit qu'ils n'imposent pas de frais parce qu'une telle pratique peut dissuader les petites entreprises de soumissionner pour l'obtention de marchés publics.

RECOMMANDATION 9

Afin de déterminer l'incidence qu'ont les frais d'utilisation sur l'accès des petites entreprises au système d'approvisionnement en ligne, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, de concert avec les ministères, doit examiner si les frais imposés en Ontario dissuadent les petites entreprises de soumissionner pour l'obtention de marchés publics. Les résultats de cet examen doivent être pris en compte dans les décisions futures.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs souscrit à cette recommandation et a lancé une initiative visant à mesurer divers paramètres liés à l'utilisation du Portail des appels d'offres de l'Ontario, afin de surveiller combien d'entreprises téléchargent des documents sur les appels d'offres et présentent leurs soumissions sous forme électronique. Toutes les entreprises qui accèdent au Portail des appels d'offres sont dorénavant invitées à répondre à un sondage sur le processus électronique d'appels d'offres, dans le cadre

duquel on leur demande notamment d'indiquer les raisons pouvant les inciter à ne pas présenter une soumission. Ces renseignements serviront à étayer les améliorations futures dont le processus électronique d'appels d'offres fera l'objet.

4.4 Une pénurie d'employés internes de TI s'est traduite par une dépendance à l'égard du recours à des services d'experts-conseils plus onéreux

Les services de consultation en TI constituent la plus importante entente de fournisseurs attirés du gouvernement, tant en ce qui concerne le nombre de fournisseurs que les montants de fonds publics dépensés. En septembre 2016, il y avait environ 291 fournisseurs attirés de services de consultation en TI. En 2015-2016, le gouvernement a versé à ces fournisseurs quelque 170 millions de dollars, et environ 160 millions l'exercice précédent.

Les fournisseurs sont inclus dans cette entente par GCAO. Cependant, l'obtention de services découlant de cette entente est gérée de manière centrale par le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), qui est également chargé de la gestion des employés internes de TI du gouvernement. Lorsque des ministères ont besoin d'une assistance en matière de TI, ils demandent au Secrétariat de leur affecter un employé de TI ou, si un tel employé n'est pas disponible, de les aider à choisir un fournisseur attiré auprès duquel ils pourront obtenir les services d'un expert-conseil.

Les exigences en matière d'approvisionnement ne préconisent pas le recours continu à des experts-conseils. Dans la plupart des cas, une telle pratique s'avère plus onéreuse et permet à un expert-conseil de détenir un monopole sur un type particulier de travail. Dans l'idéal, on devrait recourir aux services d'experts-conseils pour de courtes durées et pour l'exécution de fonctions hautement spécialisées. Le Secrétariat compte sur un effectif de plus de 200 employés internes de TI pour répondre aux demandes de dotation en TI des ministères, afin de

réduire le besoin de recourir à des experts-conseils pour le gouvernement. Il gère également l'embauche et l'évaluation des experts-conseils en TI.

Nous avons constaté qu'une pénurie d'employés internes de TI avait entraîné une dépendance à l'égard du recours à des services d'experts-conseils en TI. Le Secrétariat estime que le gouvernement doit payer une somme additionnelle de plus de 40 000 \$ pour chaque expert-conseil utilisé à la place d'un employé de TI permanent. Une autre raison expliquant le coût plus élevé du recours à des experts-conseils tient aux commissions devant être versées aux fournisseurs qui assurent le placement des experts-conseils.

Nous avons observé que le Secrétariat ne dispose pas d'un nombre suffisant d'employés internes de TI pour répondre à toutes les demandes des ministères. Par conséquent, les ministères recourent de manière excessive à des experts-conseils externes en TI. Nous avons examiné le nombre de demandes ministérielles de soutien en TI qui sont comblées par des employés de TI permanents et avons constaté qu'en 2014-2015, moins de 10 % (125) des 1 809 demandes avaient été comblées au moyen de tels employés. Les demandes comprises dans la tranche restante de 90 % avaient été comblées par des experts-conseils externes. En 2015-2016, la proportion est demeurée à peu près inchangée : seulement 116 des 1 456 demandes ont été comblées au moyen d'employés de TI internes.

Il est ressorti d'un examen réalisé par le Secrétariat qu'en 2013-2014, près de 20 % de tous les experts-conseils avaient effectué des activités courantes de soutien opérationnel qui auraient pu être exécutées par des employés de TI permanents. Étant donné que le recours à un expert-conseil s'accompagne de coûts additionnels estimés à 40 000 \$, et compte tenu du fait qu'environ 20 % des experts-conseils effectuent des tâches dont pourraient s'acquitter des employés permanents, la province pourrait économiser environ 15 millions de dollars tous les ans si elle augmentait son effectif d'employés de TI et réduisait le recours à des experts-conseils externes.

RECOMMANDATION 10

Afin d'assurer la rentabilité des services de consultation en TI qui sont fournis aux ministères en fonction des dispositions prises par le groupe central des TI du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Secrétariat doit :

- mener son examen à terme et conclure qu'il s'avère approprié de réduire le recours à des experts-conseils en TI et d'accroître l'utilisation d'employés de TI permanents;
- établir un objectif concernant le nombre d'employés permanents requis, et s'employer à atteindre cet objectif.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) souscrit à la recommandation de la vérificatrice générale et convient d'y donner suite au moyen des mesures suivantes :

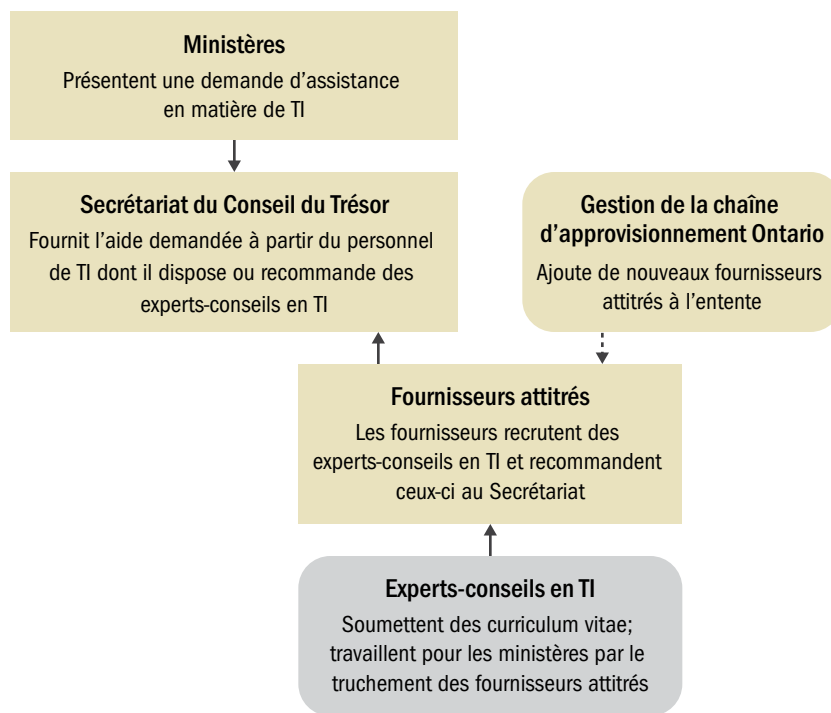
- L'organisation de l'information et des technologies de l'information (ITI) a fait l'objet d'un examen en 2013-2014 et en 2014-2015. À partir de cet examen, le SCT a obtenu l'autorisation de convertir 96 experts-conseils en TI en employés à temps plein.
- Il pourrait être possible, en consultation avec nos partenaires ministériels, de convertir d'autres experts-conseils en TI en employés à temps plein, à mesure que nous analysons l'évolution des projets de TI depuis leur élaboration jusqu'à l'étape du soutien.

4.4.1 Des organismes intermédiaires font en sorte d'accroître les coûts du recours à des experts-conseils

Les fournisseurs attitrés ne sont pas les experts-conseils en TI qui font le travail, mais, dans la plupart des cas, des organismes qui agissent à titre d'intermédiaires. Ces organismes soumissionnent les marchés ministériels et fournissent les experts-conseils possédant les compétences en TI que

Figure 9 : Manière dont les experts-conseils en TI sont affectés aux ministères

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



recherchent les ministères. La **figure 9** illustre le processus. Le Secrétariat verse des commissions à ces organismes chaque fois que ceux-ci placent un expert-conseil en TI dans un ministère.

Le personnel ministériel évalue les experts-conseils recommandés par les organismes et décide de celui qu'il engagera. Dans de nombreux cas, les ministères renouvellent ces contrats de façon répétée. Pour chaque renouvellement, les ministères doivent payer des commissions qui s'ajoutent aux honoraires versés aux experts-conseils pour l'exécution du travail.

En 2015, le Secrétariat a effectué un examen des taux que le gouvernement paye aux experts-conseils en TI. Il a constaté qu'ils étaient de 10 % supérieurs aux taux du marché payés par des institutions privées de taille similaire, comme les banques. À partir de cette étude des taux du marché, le Secrétariat a calculé qu'une économie ponctuelle estimative de 22,5 millions de dollars pourrait être réalisée en 2016-2017 et en 2017-2018 s'il pouvait payer ces taux quotidiens inférieurs.

Le Secrétariat nous a dit qu'il s'employait à réduire les taux payés aux experts-conseils, mais il ne se penche pas sur les commissions versées aux organismes intermédiaires. Les commissions ne sont pas indiquées séparément sur les factures soumises par ces organismes en plus des honoraires versés aux experts-conseils afin de déterminer à combien s'élevaient ces coûts tous les ans pour le gouvernement. Le Secrétariat n'a pas été non plus en mesure de nous fournir ces renseignements, car il n'a pas demandé aux organismes d'expliquer les frais imposés.

RECOMMANDATION 11

Pour que les ministères du gouvernement de l'Ontario obtiennent des services de consultation en TI de la manière la plus économique et la plus efficace possible, le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, doit :

- déterminer l'incidence des commissions imposées par les fournisseurs attitrés agissant à titre d'intermédiaires sur les taux payés aux experts-conseils en TI par le gouvernement;
- utiliser cette information, avec celle sur les taux du marché payés aux experts-conseils, afin (dans le cadre de l'examen des services de consultation internes et externes mentionné à la recommandation 10) d'examiner et de recommander le moyen le plus économique et le plus rentable pour le gouvernement d'obtenir des services de consultation en TI;
- continuer de s'assurer périodiquement que le gouvernement paye les taux les plus concurrentiels possible pour les services de consultation en TI qu'il reçoit.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) conviennent du fait que les services de consultation en TI doivent être acquis de la manière la plus économique et la plus rentable possible. À cette fin, nous nous employons à élaborer une stratégie pour la prochaine entente de fournisseurs attitrés de services de consultation en TI, en vue d'une mise en oeuvre en octobre 2017. Pour ce faire, le SCT et le MSGSC évaluent les recommandations formulées dans une étude effectuée en 2016 concernant le modèle d'approvisionnement actuel ainsi que les pratiques exemplaires employées dans d'autres administrations et le secteur privé, et tiennent compte des consultations menées auprès de l'industrie. Dans l'intervalle, des travaux ont déjà été entrepris, comme l'utilisation de tarifs fondés sur le marché pour les services de consultation en vue d'établir des plafonds à l'égard des coûts relatifs aux projets de TI pour lesquels des fournisseurs attitrés présentent des soumissions.

4.5 Les contrôles et la surveillance relatifs à l'acquisition de services d'experts-conseils en TI laissent à désirer

Nous avons constaté que les ministères n'appliquent pas leurs propres pratiques exemplaires lorsqu'ils embauchent des experts-conseils en TI. Notamment, ils ne procèdent pas à une évaluation adéquate des candidats au moyen d'entrevues en personne et de vérifications des références.

4.5.1 Les contrôles relatifs à l'acquisition de services d'experts-conseils en TI ne sont pas appliqués

Les ministères n'appliquent pas toujours les pratiques exemplaires, comme l'exécution d'entrevues en personne, pour évaluer et sélectionner les experts-conseils en TI. Par conséquent, il se peut qu'ils ne choisissent pas toujours le candidat le plus qualifié. Cela peut aussi donner lieu à des occasions de fraude.

Le Secrétariat a élaboré des pratiques exemplaires à l'intention des ministères lorsque ceux-ci embauchent des experts-conseils en TI. Ces pratiques exemplaires visent à aider les ministères à choisir les candidats les plus qualifiés. Nous énumérons certaines des pratiques exemplaires les plus importantes à la **figure 10**.

Nous avons constaté que les ministères n'appliquent pas toujours ces pratiques exemplaires établies par le Secrétariat. Notre contrôle par sondage a révélé ce qui suit :

- dans certains cas, moins de trois employés ministériels ont participé à l'évaluation et à la sélection d'experts-conseils;
- dans un cas, un expert-conseil a participé au processus d'évaluation et de sélection d'un autre expert-conseil;
- dans certains cas, des experts-conseils qui n'avaient jamais travaillé pour les ministères ont été embauchés sans passer une entrevue en personne;

Figure 10 : Pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant l'embauche d'experts-conseils en TI

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario à partir de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Pratiques exemplaires concernant l'embauche d'experts-conseils en TI

- Au moins trois personnes doivent participer à l'évaluation et au processus de sélection.
- Seuls des employés gouvernementaux doivent évaluer et sélectionner les experts-conseils.
- Chaque candidat qualifié doit passer une entrevue en personne, sauf dans les cas où un candidat possède de manière évidente les compétences requises et qu'il a déjà travaillé pour le ministère.
- Il faut communiquer avec au moins une des références fournies par le candidat retenu.

- Dans de nombreux cas, il n'y avait pas de documents à l'appui d'au moins une vérification des références.

Dans la majorité des dossiers que nous avons examinés, nous avons également observé que l'employé ministériel qui avait autorisé les demandes de paiement de l'organisme avait aussi pris part à l'embauche de l'expert-conseil en TI. Lorsqu'une seule personne participe à l'embauche d'un expert-conseil en TI, elle peut l'embaucher et personne d'autre ne vérifie qu'il exécute le travail pour lequel il a été engagé. Le Secrétariat, qui traite les paiements versés aux organismes qui fournissent les experts-conseils en TI, n'examine pas les factures et ne s'interroge pas sur les anomalies, comme un nombre élevé de jours ou d'heures facturés par des experts-conseils durant une courte période. Le Secrétariat tient pour acquis que les paiements approuvés sont corrects.

Une telle situation donne lieu à des occasions de fraude. Nous avons relevé une situation où un cadre supérieur d'un ministère, au fait de ces lacunes concernant les contrôles internes, a créé un poste d'expert-conseil « fantôme ». Il a rédigé un faux curriculum vitae et l'a envoyé à un fournisseur attitré. Le curriculum vitae faisait état des compétences recherchées par le cadre supérieur. Se fondant sur ce document, le fournisseur attitré, qui ne savait pas qu'il s'agissait d'un faux curriculum vitae, a recommandé l'expert-conseil au cadre supérieur, qui l'a engagé à partir d'une liste de candidats. Durant plusieurs mois, le cadre supérieur a approuvé les factures de l'expert-conseil

« fantôme » qui facturait des heures pour chaque jour du mois, et il a empoché environ 150 000 \$ pour des services qui n'ont jamais été rendus.

Lorsque nous avons discuté de cette situation avec la haute direction du Secrétariat, celle-ci nous a dit qu'elle a été mise au courant de la fraude en 2014, un certain temps après que le cadre supérieur eut quitté le ministère pour occuper un autre emploi. Il est toutefois ressorti de notre examen que le Secrétariat n'avait pas réglé les lacunes en matière de contrôle qui avaient rendu cette fraude possible. Il n'a pas non plus fait enquête pour déterminer s'il y avait eu d'autres cas de fraude. En outre, la haute direction du Secrétariat n'a pas discuté de ce problème avec son personnel afin que celui-ci mette en place des mesures préventives pour détecter d'éventuels paiements frauduleux à l'avenir.

RECOMMANDATION 12

Pour que les ministères choisissent les experts-conseils en TI les plus qualifiés et en vue de réduire les occasions de fraude, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit :

- collaborer avec les ministères pour s'assurer que ceux-ci appliquent les pratiques exemplaires qu'il a établies lorsqu'ils embauchent des experts-conseils en TI;
- examiner tous les paiements versés aux experts-conseils en TI pour repérer les anomalies;
- vérifier l'existence des experts-conseils en TI qui travaillent pour les ministères.

RÉPONSE DES MINISTÈRES ET DU SÉCRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) souscrit à cette recommandation et mettra en oeuvre ce qui suit :

- le SCT améliorera les processus actuels en veillant à ce que les pratiques exemplaires soient communiquées aux ministères dans le cadre du processus d'embauche d'experts-conseils en TI;
- le SCT renforcera les contrôles relatifs à la validation des paiements versés aux experts-conseils en TI en s'assurant qu'il y a une division adéquate des tâches et en remédiant aux anomalies éventuelles;
- le SCT collaborera avec ses partenaires ministériels en vue d'améliorer le processus d'embauche d'experts-conseils en TI grâce à un examen des contrôles en matière de vérification et d'identification, ce qui peut inclure un renforcement du filtrage de sécurité, la validation du numéro d'assurance sociale et l'exécution d'entrevues en personne;
- le SCT a demandé à la Division de la vérification interne de l'Ontario d'examiner ses processus actuels et de valider les améliorations mises en oeuvre concernant l'embauche d'experts-conseils, ainsi que de formuler des recommandations quant aux éléments des processus pouvant faire l'objet d'un renforcement additionnel.

Annexe 1 : Liste des ressources internes du gouvernement

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario à partir de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Nom du service	Ministère qui fournit le service
Publicité	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Dispositions concernant les services de transport aérien non réguliers	Ministère des Richesses naturelles et des Forêts
Services bancaires	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Répertoire téléphonique du gouvernement	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Système de renseignements sur les ressources humaines pangouvernementales	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Assurance	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Service de dépannage	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Soutien en matière de TI	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Services d'élimination des déchets volumineux	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Services juridiques	Ministère du Procureur général
Médicaments et fournitures médicales	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
Sondages d'opinion non commandés	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Services d'acquisition et d'aliénation de véhicules particuliers	Ministère des Transports
Services de la paye et des avantages sociaux	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Achat d'espace et de temps dans les médias nationaux	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Services immobiliers	Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier
Publicité pour le recrutement de personnel	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Services de traduction	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et ministère du Procureur général
Services de voyage	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Matériel de télécommunication vocale et audioconférences	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs

Annexe 2 : Ententes de fournisseurs attitrés gérées par GCAO

Source des données : Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario

Type de bien ou de service	Nombre d'ententes	Nombre de fournisseurs
Services administratifs	3	4
Produits de nettoyage	1	1
Consultation		
• Services de consultation en TI	1	291
• Services de consultation en gestion	1	271
• Services de consultation en projets de TI	1	124
Papier pour imprimante	1	1
Services de messagerie	1	1
Produits laitiers	1	5
Soutien aux employés (y compris le programme d'aide aux employés, le soutien à la réinstallation et les services de médiation)	3	20
Équipements et soutien technique pour la tenue d'événements	1	9
Services d'audit externe	1	15
Carburant (y compris pour les aéronefs)	3	12
Produits alimentaires (y compris les aliments séchés et congelés, les fournitures de cuisine et le pain frais)	2	2
Fournitures et services de laboratoire (y compris la collecte des déchets dangereux)	3	7
Services d'apprentissage et de perfectionnement professionnel (y compris le mentorat pour cadres et l'évaluation de la maîtrise du français)	3	137
Fourniture et installation des sièges et du mobilier de bureau	1	5
Fournitures de bureau	1	1
Services et appareils de radiomessagerie et de communication sans fil	1	5
Services de recherche et abonnements (y compris les études de marché, la formulation et l'évaluation de politiques, et l'élaboration de programmes)	2	33
Services de sécurité (y compris les évaluations de la sécurité, la formation, la dotation et la présélection)	3	16
Solutions logicielles, produits de sécurité des TI et licences d'utilisation de logiciels	13	54
Services de dotation (y compris l'aide temporaire et le soutien en matière de recrutement)	2	45
Services de voyage (y compris les billets d'avion, les billets de train, la location d'automobile et le logement aux tarifs gouvernementaux)	8	9
Achat, mise à niveau et aliénation de véhicules, et travaux d'entretien connexes	5	14
Total	62	1 082