

# Recours à des consultants et à des conseillers principaux dans le secteur public

## 1.0 Résumé

La fonction publique de l'Ontario a parfois besoin de services et de conseils externes quand ses propres employés ne sont pas disponibles ou qu'ils n'ont pas les compétences ou l'expertise requises. D'habitude, elle fait alors appel à des consultants et à des conseillers. En règle générale :

- les *consultants* offrent leur expertise et prodiguent des conseils stratégiques au gouvernement aux fins de la prise de décisions;
- les *conseillers* fournissent des conseils de haut niveau au premier ministre ou à un ministre.

Il peut être coûteux d'avoir recours à des consultants parce qu'ils sont payés davantage que le personnel à temps plein, en règle générale. En 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a comparé le coût des consultants en technologie de l'information (TI) avec celui du personnel à temps plein dans le même domaine et a déterminé qu'un consultant en TI coûte 40 000 \$ de plus par année, ou environ 30 % de plus, qu'un employé à temps plein occupant un poste semblable, après avoir pris en compte les avantages sociaux des employés. D'après les résultats d'une étude semblable menée par le National Audit Office du Royaume-Uni

en 2016 ne ciblant pas les consultants en TI, la rémunération des consultants affectés à des tâches opérationnelles de soutien était le double de celle des employés à temps plein affectés à des tâches semblables. Cependant, les consultants peuvent être rentables quand ils sont engagés pour de brèves périodes et pour assurer la prestation de services spéciaux ou pour leur expertise par rapport au recrutement de nouveaux employés à temps plein permanents.

Les dépenses totales des ministères au chapitre des consultants ont reculé de plus de 15 % au cours des 10 dernières années, passant de 434 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 à 360 millions de dollars en 2017-2018, fluctuant au fil de ces années.

En 2017-2018, environ 80 % de ces dépenses ont servi à engager des consultants en technologie de l'information (TI) et le reste, des consultants en gestion, en communications, en élaboration de politiques, en technologie et en recherche et développement.

La province ne fait pas le suivi de ses dépenses en services consultatifs, mais selon nos estimations, il s'agit d'environ quatre millions de dollars par année.

Dans notre rapport d'audit intitulé « *Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et pratiques d'approvisionnement* » publié en 2016 portant sur l'approvisionnement en biens et services, y compris les services de consultation, nous avons

mentionné que le gouvernement a recours dans une trop grande mesure aux services de consultants en TI. Depuis cet audit, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) ont amélioré le régime et engagé davantage de personnel à temps plein dans le but de réduire le recours à des consultants en TI. Nous avons également constaté que depuis cet audit de 2016, les dépenses du gouvernement au chapitre des services consultatifs ont connu une baisse de 10 %.

Malgré ces améliorations, le recours aux consultants en TI demeure trop fréquent. Nous avons aussi constaté que les ministères font parfois appel à des consultants pour des travaux courants ou opérationnels dont auraient très bien pu se charger de façon plus rentable les employés permanents à temps plein ou des employés nommés pour une durée déterminée.

La Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la Directive sur l'approvisionnement) énonce les exigences auxquelles les ministères sont assujettis pour se procurer des services de consultation et les gérer. Il y est stipulé qu'il ne faut pas faire appel à des consultants quand des ressources gouvernementales internes sont disponibles et que les ministères doivent gérer les consultants de façon à garantir que les produits livrables soient livrés dans les délais prévus et selon le budget approuvé. Notre examen a révélé que les ministères effectuent dans la plupart des cas l'approvisionnement et la gestion des services de consultants en conformité avec la Directive, à quelques exceptions près.

Voici un aperçu des constatations importantes que nous avons faites.

- **Les consultants exécutent, à un coût plus élevé, des travaux courants ou opérationnels qui pourraient être effectués par des employés du gouvernement.** Les ministères ont fait appel à des consultants pour des travaux courants ou opérationnels ordinaires, la gestion de projets par exemple, plutôt que pour des tâches à court terme (moins d'un an ou deux), des services

spécialisés ou de l'expertise pour lesquels des consultants mieux rémunérés conviennent davantage. Par exemple, un consultant a été engagé pour faire de l'analyse et mettre au point l'application logicielle e-Careers. Le contrat initial couvrait la période de février 2014 à mars 2015 et s'élevait à 210 000 \$, mais il a été prolongé trois fois jusqu'en mars 2018 pour un coût total supérieur à 900 000 \$. En faisant appel à des employés permanents à temps plein et selon le coût moyen de ces employés, cette initiative aurait pu coûter 40 % de moins.

- **Des travaux ajoutés à des contrats sans avoir recours au processus d'approvisionnement concurrentiel.** Du total des contrats obtenus en régime de concurrence que nous avons examiné, 22 % comprenaient des modifications de 10 000 \$ alors qu'aucune option ne figurait dans le contrat pour autoriser cette modification ou un dépassement approuvé du montant de la modification. La plupart des modifications variaient entre 100 000 \$ et 500 000 \$, deux d'entre elles s'élevant à près de 1,5 million de dollars. Les services supplémentaires ajoutés à ces modifications n'ont pas été obtenus par un processus concurrentiel. Par exemple, un consultant a été engagé par suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel d'une valeur approximative de 120 000 \$ pour étudier les processus de travail d'une division. Puis, le contrat a été modifié pour y ajouter beaucoup plus de travaux à un coût supplémentaire de 360 000 \$, ce qui quadruple la valeur totale du contrat initial pour la porter à 480 000 \$.
- **Les produits livrables et les factures du contrat fournissent trop peu de détails pour déterminer s'il y a eu optimisation des ressources.** Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté que dans la plupart des contrats de services de consultation, les coûts associés aux divers

produits livrables n'étaient pas indiqués. En l'absence de détails sur les produits livrables attendus, il est difficile de déterminer si ceux-ci ont bel et bien été livrés avant d'effectuer le paiement et s'ils ont assuré l'optimisation des ressources. Nous avons aussi relevé que la majorité des factures soumises pour les contrats que nous avons étudiés contenaient très peu de détails sur les travaux exécutés. Les factures ont donc été acquittées sans qu'il y ait beaucoup de détails ou de preuves sur ce qui avait été reçu.

- **Les consultants ne font pas l'objet d'une évaluation à la fin du contrat.** Les évaluations à la fin des contrats aident à évaluer la qualité du travail et l'optimisation des ressources des produits livrés. Elles sont aussi utiles pour déterminer si un consultant convient à des tâches futures et pour éviter de répéter les erreurs. Nous avons constaté que dans la plupart des contrats examinés, il n'y avait pas eu d'évaluation à la fin des travaux et que rien n'indiquait que le rendement antérieur des consultants avait été pris en compte avant de leur offrir un nouveau contrat.
- **Les renseignements de gestion sur le recours aux consultants ne sont pas fiables ni à jour.** La province pourrait ne pas réaliser des économies potentielles, car elle n'a pas l'information fiable et à jour dont elle a besoin pour analyser le recours général aux consultants et prendre des décisions stratégiques à ce sujet. Nous avons relevé des erreurs dans les renseignements recueillis par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario sur les contrats des services de consultation déclarés par les ministères, notamment des contrats en double et des contrats modifiés déclarés comme étant de nouveaux contrats. En outre, l'information n'était pas disponible en temps utile et n'a pas servi à des fins d'analyse stratégique.
- **Le mécanisme de nomination des conseillers doit être renforcé.** Nous

avons constaté que 25 % des conseillers n'avaient pas rempli une déclaration de conflit d'intérêts et que certaines analyses de rentabilisation à l'appui de la nomination de conseillers ne comprenaient pas d'assurance que le conseiller fournissait son meilleur tarif comparable pour ses services.

En juin 2018, le gouvernement de l'Ontario a gelé les dépenses discrétionnaires, y compris les contrats de services à durée limitée pour les consultants. À peu près en même temps, le gouvernement a aussi gelé l'embauchage, sauf pour les postes essentiels, par exemple, dans les prisons, les services de police, les services de lutte contre les incendies et les services de première ligne.

Les ministères ont aussi été invités à examiner de plus près toutes les dépenses, en particulier celles qui faisaient l'objet d'un gel. Ils ont aussi été informés qu'ils auraient à rendre compte de la mise en œuvre des gels des dépenses et de l'embauchage.

## Conclusion globale

Dans l'ensemble, la province et ses ministères sont dotés de processus concernant le recours aux services de consultation et consultatifs pour s'assurer que l'obtention et la gestion de ces services se font conformément à la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario et à la Directive concernant les organismes et les nominations. Nous avons constaté quelques exceptions, comme le fait que les estimations de coûts et le besoin de services de consultation n'étaient pas toujours appuyés dans les analyses de rentabilisation concernant l'embauche de consultants.

Nous avons également noté que des améliorations s'imposent pour garantir que les ministères ont recours aux services de consultation et consultatifs en tenant dûment compte de considérations économiques et que la prestation de ces services est efficace. En effet, la province n'évalue pas la rentabilité globale de son recours à des consultants, et les ministères se tournent souvent vers des services de consultants onéreux

plutôt que d'envisager la possibilité d'engager des employés permanents ou nommés pour une période déterminée.

Le présent rapport renferme 10 recommandations, assorties de 17 mesures de suivi, afin de donner suite aux constatations de notre audit.

## RÉPONSE GLOBALE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) remercient la vérificatrice générale et son personnel pour leur mission sur les services de consultation et consultatifs. Nous apprécions les commentaires et les recommandations formulées dans le rapport.

Le Secrétariat et le Ministère s'engagent à améliorer leurs pratiques et à accroître la transparence et la reddition de comptes.

En collaboration avec les ministères et organismes gouvernementaux, le Ministère et le Secrétariat prendront des mesures visant à améliorer l'efficacité, l'efficacité, la valeur et la surveillance des services de consultation et consultatifs. Des efforts sont déjà menés pour concrétiser l'engagement du gouvernement de centraliser les achats gouvernementaux. Dans le cadre de ces travaux, les règles et les contrôles relatifs aux approvisionnements seront passés en revue et modernisés. Les observations et recommandations découlant du présent audit seront cruciales, alors que nous réfléchissons aux mesures nécessaires pour s'acquitter de l'engagement du gouvernement.

Nous avons bien hâte de poursuivre notre relation fructueuse avec la vérificatrice générale et son personnel, afin d'assurer la mise en oeuvre intégrale des recommandations du présent rapport.

## 2.0 Contexte

### 2.1 Vue d'ensemble

La province a parfois besoin de services et de conseils externes quand ses propres employés ne sont pas disponibles ou qu'ils n'ont pas les compétences ni l'expertise requises. D'habitude, elle fait alors appel à des consultants et nomme des conseillers.

À l'exercice 2017-2018, les dépenses des ministères ontariens au titre des services de consultation ont totalisé 360 millions de dollars, en baisse par rapport à 434 millions de dollars en 2008-2009, avec des fluctuations au cours des 10 dernières années, comme le montre la **figure 1**.

Le gouvernement ne fait pas le suivi de ses dépenses en services consultatifs, mais selon nos estimations, il s'agit d'environ quatre millions de dollars par année, comme l'indique la **section 2.3**.

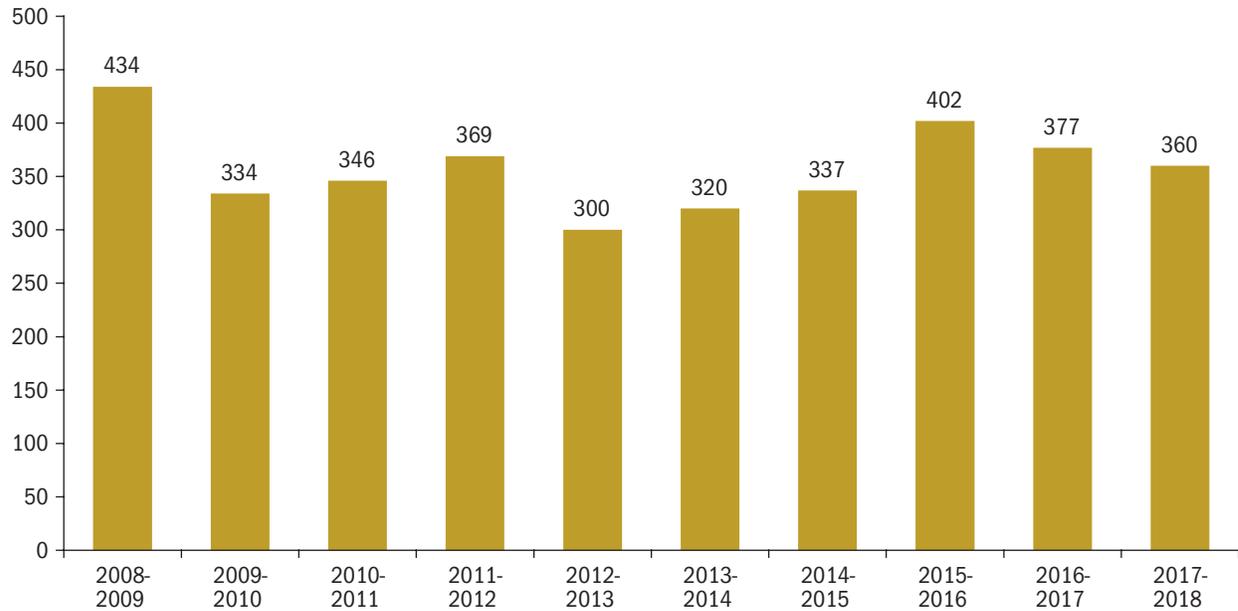
### 2.2 Vue d'ensemble des services de consultation

Pendant l'année écoulée, environ 80 % de services de consultation acquis par le gouvernement étaient dans le domaine de la technologie de l'information (TI) et le reste, dans ceux des communications, des services techniques, de la gestion, de l'élaboration de politiques et de la recherche et développement. Les types de services de consultation acquis sont exposés en détail à la **figure 2**, et le pourcentage du total que représente chacun au cours des cinq dernières années est indiqué à la **figure 3**.

La Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la Directive sur l'approvisionnement) énonce les exigences auxquelles les ministères sont assujettis pour se procurer des services de consultation et les gérer. Elle décrit le consultant comme étant la personne ou l'entité qui « fournit des conseils d'expert ou des conseils stratégiques et des services connexes pour examen et prise de décision ».

**Figure 1 : Dépenses consacrées aux services de consultation dans les ministères, de 2008-2009 à 2017**  
(en millions de dollars)

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



**Figure 2 : Types de services de consultation**

Source des données : Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Type de service de consultation	Description
Gestion	Analyser les problèmes opérationnels courants et préparer des plans d'amélioration.
Services de consultation en technologie de l'information	Aider à évaluer les diverses stratégies technologiques et à les aligner avec la stratégie relative à une activité ou à un processus.
Conseils techniques	Offrir une expertise en matière d'actuariat, d'évaluation, de planification communautaire, de sciences de la santé, d'aménagement intérieur, de gestion immobilière et de sciences sociales.
Services de recherche et de développement	Faire de la recherche visant à accroître les connaissances et/ou l'information sur un sujet particulier.
Politiques	Assurer la prestation de services de conseils en vue de proposer des orientations, des analyses et des évaluations.
Services de consultation en communications	Fournir des stratégies et/ou des conseils sur la façon de communiquer de l'information par les divers moyens de communication, y compris les médias.

Il y est stipulé qu'il ne faut pas faire appel à des consultants quand des ressources gouvernementales internes sont disponibles et que les ministères doivent gérer les consultants de façon à garantir que les produits livrables sont livrés dans les délais prévus et selon le budget établi (voir la **figure 4**).

Même si les services de consultation peuvent être onéreux, ils peuvent être rentables dans

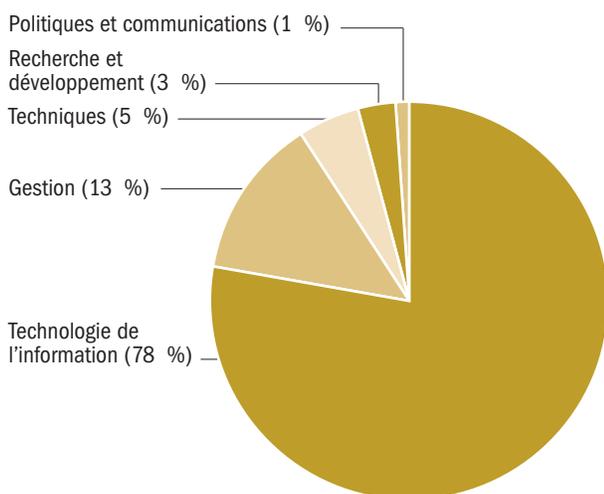
certaines circonstances — par exemple, si on a un besoin à court terme ou besoin de services ou d'expertise spécialisés. Le cas échéant, les compétences et l'expertise requises peuvent faire l'objet d'un contrat pour la durée visée.

### 2.2.1 Rôles, responsabilités et processus d'acquisition et de gestion des services de consultation

D'habitude, au gouvernement de l'Ontario, il revient à chaque secteur de programme ou division d'un ministère d'acquiescer et de gérer des services

**Figure 3 : Dépenses consacrées aux services de consultation selon le type de service pendant cinq ans, de 2013-2014 à 2017-2018**

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



de consultation. Cependant, d'autres secteurs gouvernementaux interviennent aussi. Voici les principales parties en cause.

- **Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement**—approuve les approvisionnements conformément à la directive sur les approvisionnements, par exemple, les contrats concurrentiels d'au moins 20 millions de dollars et les contrats non concurrentiels d'un million de dollars ou plus.
- **Secrétariat du Conseil du Trésor**—tient à jour et actualise la directive sur les approvisionnements et aide les ministères à obtenir de l'aide en TI par l'entremise des employés internes de ses Services flexibles de TI ou, si aucun n'est disponible, aide à acquiescer des services de consultation par le biais du programme pangouvernemental des fournisseurs attirés, qui comprend une liste de fournisseurs approuvés au préalable.
- **Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (une division du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs)** — établit, gère et

**Figure 4 : Certaines exigences de la directive sur l'approvisionnement**

Source des données : Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Catégorie	Exigences de la directive sur l'approvisionnement
Planification et justification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ne faut pas avoir recours à des services de consultation externes quand des ressources internes de la fonction publique de l'Ontario sont disponibles.</li> </ul>
Ententes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsabilités du ministère et du consultant (c.-à-d., objectifs, étendue, responsabilités du personnel) sont officiellement définies dans une entente écrite et signée avant le début de la prestation des services.</li> <li>• Les dates de début et de fin doivent être indiquées dans les contrats de services de consultation.</li> <li>• Le consultant doit transférer les connaissances aux membres du personnel pour éviter de sans cesse avoir recours aux consultants (le cas échéant).</li> </ul>
Rendement et surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consultants ne doivent pas s'acquiescer de responsabilités de la direction (c'est-à-dire, engager et surveiller le personnel et/ou les autres consultants).</li> <li>• Les ministères doivent gérer les consultants de façon à garantir que les produits livrables sont achevés dans le délai et le budget impartis.</li> <li>• Le rendement des fournisseurs doit être géré et documenté et tous les problèmes de rendement doivent être réglés.</li> <li>• Tous les paiements doivent être effectués selon les modalités du contrat.</li> <li>• Tous les changements à la valeur monétaire ou aux modalités du contrat initial doivent être approuvés.</li> </ul>
Production de rapports et conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ministères doivent rendre compte une fois l'an des services de consultation, comme l'exige le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs.</li> </ul>

renouvelle les ententes avec les fournisseurs inscrits au programme des fournisseurs attirés, notamment gère les listes des fournisseurs approuvés au préalable que peuvent consulter les ministères pour engager des consultants, donne aux ministères des consignes à propos du processus d'approvisionnement, prépare des guides et des outils pour aider les ministères à mettre au point des stratégies d'approvisionnement efficaces et à se conformer à la directive sur les approvisionnements et recueille l'information que les ministères déclarent une fois l'an au sujet des nouvelles ententes de services de consultation.

Comme on peut le constater à la **figure 5**, il y a plusieurs étapes dans le processus d'acquisition et de gestion des services de consultation dont les principales sont la planification et la justification, l'acquisition et la sélection, la gestion et le rendement, la réception des produits livrables, l'évaluation à la fin du contrat et le paiement.

### 2.2.2 Dépenses affectées aux services de consultation et fournisseurs

En 2017-2018, les dépenses affectées aux services de consultation dans les ministères du gouvernement ontarien ont totalisé environ 360 millions de dollars.

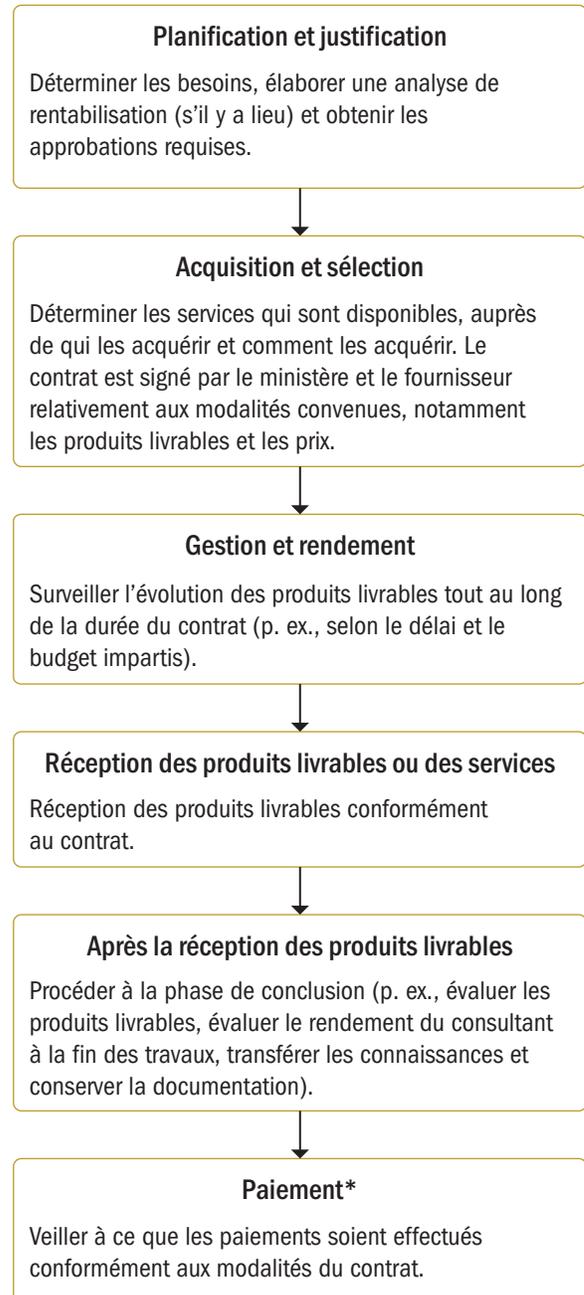
Les dépenses selon le ministère effectuées ces cinq dernières années sont exposées en détail à la **figure 6**. L'**annexe 1** fournit des renseignements sur les 25 principaux fournisseurs de services de consultation retenus au cours des 3 dernières années.

### 2.2.3 Méthodes d'approvisionnement et montant moyen des contrats

La Directive sur l'approvisionnement explique les méthodes que les ministères doivent appliquer pour acquérir des services. En général, les services de consultation doivent être obtenus en régime

## Figure 5 : Processus d'acquisition et de gestion des services de consultation

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale selon la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario



\* Les paiements peuvent se faire tout au long du contrat.

de concurrence, au moyen d'une invitation ou d'un processus concurrentiel ouvert. Un niveau d'approbation plus élevé est requis pour les approvisionnements non concurrentiels.

Nous avons examiné l'information de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario déclarée par les ministères au sujet des nouveaux contrats conclus avec des services de consultation au cours des trois dernières années, et nous avons constaté que la plupart avaient été adjugés à la suite d'un concours sur le marché libre ou d'une invitation ou par le biais du programme des fournisseurs attirés. Il n'y en avait que quelques-uns qui n'avaient pas été acquis par voie concurrentielle. Les méthodes

d'approvisionnement utilisées sont expliquées en détail à la **figure 7**.

Nous avons aussi pris note qu'environ 75 % des contrats de services de consultation totalisaient moins de 200 000 \$, comme le montre la **figure 8**.

## 2.3 Vue d'ensemble des services consultatifs

Les services consultatifs sont offerts par des conseillers spéciaux ou des groupes de conseillers. Ces conseillers ont pour mandat de donner des conseils d'expert ou de formuler des recommandations à propos d'un sujet précis à

**Figure 6 : Dépenses consacrées aux services de consultation dans les ministères, de 2013-2014 à 2017-2018 (en millions de dollars)**

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

Ministère	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total sur cinq ans
Secrétariat du Conseil du Trésor*	—	—	208,8	206,4	190,3	<b>605,5</b>
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs*	172,8	208,5	10,2	9,9	10,4	<b>411,8</b>
Ministère des Transports	35,6	27,8	5,7	40,1	35,6	<b>198,8</b>
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	15,0	19,2	37,9	36,9	32,5	<b>141,5</b>
Ministère des Finances	22,4	21,8	25,0	16,9	18,8	<b>104,9</b>
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires	6,1	8,0	13,8	20,9	20,3	<b>69,1</b>
Ministère du Procureur général	7,1	6,8	5,5	9,4	4,9	<b>33,7</b>
Bureau du Conseil des ministres	0,1	5,1	3,7	1,2	1,5	<b>11,6</b>
<b>Total des ministères visés par l'audit</b>	<b>259,1</b>	<b>297,2</b>	<b>364,6</b>	<b>341,7</b>	<b>314,3</b>	<b>1 576,9</b>
Autres ministères	60,9	39,8	37,3	35,7	45,7	<b>219,4</b>
<b>Sur cinq ans</b>	<b>320,0</b>	<b>337,0</b>	<b>401,9</b>	<b>377,4</b>	<b>360,0</b>	<b>1 796,3</b>
<b>% des dépenses totales des ministères audités</b>	<b>81</b>	<b>88</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>88</b>

\* Les Services flexibles de TI ont été transférés du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs au Secrétariat du Conseil du Trésor en 2015-2016.

**Figure 7 : Méthode utilisée pour acquérir de nouveaux contrats de consultation, de 2014-2015 à 2016-2017 (millions de dollars)**

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

Méthode d'approvisionnement	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Sur cinq ans	% du total
Concurrentielle – Programme des fournisseurs attirés	232,7	269,5	236,0	<b>738,2</b>	75
Concurrentielle – Marché libre/Sur invitation	75,7	46,6	94,4	<b>216,7</b>	22
Non concurrentielle	12,8	8,7	11,2	<b>32,7</b>	3
<b>Sur cinq ans</b>	<b>321,2</b>	<b>324,8</b>	<b>341,6</b>	<b>987,6</b>	<b>100</b>

**Figure 8 : Nouveaux contrats de services de consultation selon la valeur, de 2015-2016 à 2016-2017**

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

Valeur du contrat (\$)	2015-2016			2016-2017		
	Valeur totale des contrats (en millions de dollars)	Nombre de contrats	% du nombre de contrats	Valeur totale des contrats (en millions de dollars)	Nombre de contrats	% du nombre de contrats
0-99 999	42,6	827	44	37,7	683	42
100 000-199 999	89,4	598	31	84,5	563	34
200 000-299 999	76,2	323	17	69,4	292	18
300 000-399 999	26,3	77	4	18,2	54	3
400 000-499 999	20,5	46	2	10,7	24	1
500 000 ou plus	69,8	42	2	121,1	37	2
<b>Sur cinq ans</b>	<b>324,8</b>	<b>1 913</b>	<b>100</b>	<b>341,6</b>	<b>1 653</b>	<b>100</b>

l'intention du premier ministre ou d'un ministre et sont nommés pour une période maximale de trois ans.

Voici des exemples de récents conseillers et groupes de conseillers spéciaux.

- Conseiller sur la politique et la stratégie en matière d'éducation (conseiller spécial)
- Groupe d'action sur les changements climatiques (groupe de conseillers)
- Conseil consultatif pour le leadership en santé mentale et en lutte contre les dépendances (groupe de conseillers)

Le gouvernement de l'Ontario ne fait pas le suivi des dépenses pour les services consultatifs. D'après l'information disponible, nous avons estimé que le total des frais pour ces services était de 20 millions de dollars pour les cinq exercices entre 2012-2013 et 2016-2017. Pendant cette période, le gouvernement a nommé environ 40 conseillers spéciaux et 30 groupes de conseillers, qui ont tous été payés. D'autres conseillers et groupes de conseillers ont été nommés sans rémunération, ou ont été remboursés uniquement pour leurs dépenses.

### 2.3.1 Directive concernant les organismes et les nominations et autres exigences

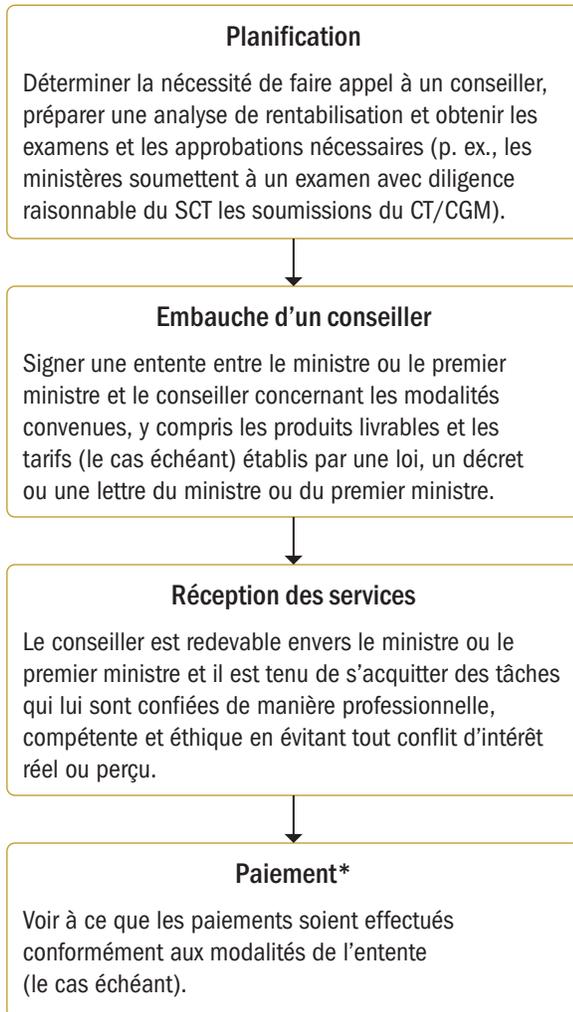
Entrée en vigueur en 2015, la Directive concernant les organismes et les nominations (la directive) du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat)

remplace la Directive sur les personnes nommées par le gouvernement), et énonce les exigences à respecter par les ministères en matière d'acquisition de services consultatifs. Les étapes précises du processus d'acquisition et de supervision de ces services sont expliquées à la **figure 9**. Il est obligatoire de consulter le Secrétariat pour toutes les nominations de conseillers spéciaux et de groupes de conseillers ainsi que pour la rémunération connexe.

Selon l'un des principes clés de la directive sur les nominations, la rémunération des conseillers ne doit pas nécessairement être alignée sur les tarifs du marché. D'après le *Guide to Establishing Short-Term Advisory Bodies and Special Advisor Positions* (guide d'établissement des organismes consultatifs de courte durée et de nomination de conseillers spéciaux) (le Guide) publié en 2015, on s'attend à ce que les conseillers facturent moins que leur tarif du marché quand ils travaillent pour la province. En fait, il n'est pas nécessaire que les conseillers soient rémunérés, et les ministères doivent demander si les conseillers acceptent de ne pas être rémunérés. Le Guide précise également qu'il ne faut avoir recours à des conseillers externes que si les ressources gouvernementales internes en place ne sont pas disponibles.

## Figure 9 : Processus d'acquisition et de surveillance de services consultatifs

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale selon la Directive concernant les organismes et les nominations



\* Les paiements peuvent se faire tout au long du contrat.

### 2.3.2 Rôles et responsabilités à l'égard des services consultatifs

Il incombe au ministre et à chacun des ministres de planifier et de gérer leur recours aux services consultatifs conformément à la directive sur les nominations. Toutefois, deux autres secteurs gouvernementaux interviennent aussi dans ce processus.

- **Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement** – approuve la nomination

des conseillers spéciaux et des groupes de conseillers conformément à la Directive sur les nominations.

- **Secrétariat du Conseil du Trésor** – tient à jour et actualise la Directive sur les nominations, donne des consignes et des outils pour aider les ministères à préparer des présentations pour des services consultatifs de consultation, donne des conseils au sujet des services consultatifs et examine les présentations des ministères avant qu'elles ne soient déposées au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.

## 3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit avait pour objectif d'évaluer si les ministères avaient instauré des systèmes efficaces concernant le recours aux consultants et aux conseillers pour veiller à l'exécution efficace des services en tenant dûment compte des considérations économiques et conformément aux politiques.

Avant d'entreprendre notre travail d'audit sur le terrain, nous avons établi les critères à utiliser pour atteindre notre objectif d'audit (voir l'**annexe 2**). Ces critères ont été établis par suite d'un examen des lois, directives, politiques et procédures applicables, d'études internes et externes, et des pratiques exemplaires. La haute direction de chacun des ministères que nous avons visités a examiné nos objectifs et les critères connexes et a convenu de leur pertinence.

Notre travail d'audit s'est déroulé entre janvier et septembre 2018 et nous avons obtenu une déclaration écrite de la direction de chacun des ministères, à savoir que le 9 novembre 2018, elle nous avait fourni tous les renseignements à sa connaissance qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent rapport

Nous avons effectué la plupart de nos travaux au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Nous avons aussi effectué des travaux dans les ministères suivants.

- Ministère du Procureur général
- Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires
- Ministère des Finances
- Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
- Ministère des Transports
- Conseil des ministres

Ces huit ministères étaient les plus grands utilisateurs de services de consultation, ce qui représente près de 90 % du total des dépenses à ce chapitre de 2013-2014 à 2017-2018, comme le montre la **figure 6**.

Notre audit a mis l'accent sur les 25 principaux fournisseurs de services de consultation en fonction des nouveaux contrats conclus entre 2014-2015 et 2016-2017. Comme l'illustre l'**annexe 1**, la valeur de ces contrats s'élève à 538 millions de dollars.

Dans les 8 ministères visés par notre audit, nous avons sélectionné un échantillon de plus de 85 contrats d'une valeur totale de 137 millions de dollars, soit 25 % de la valeur des contrats conclus par les ministères avec les 25 principaux fournisseurs de services de consultation. Notre échantillon comprenait plusieurs des grands fournisseurs dans la province.

Dans le cadre de notre audit, nous avons passé en revue les lois et règlements applicables ainsi que les politiques ministérielles, et nous avons interviewé des membres du personnel des divers ministères que nous avons visités. Nous avons examiné la planification, l'acquisition, la gestion, les paiements et les évaluations après les contrats des services de consultation fournis pour notre échantillon de contrats.

En ce qui concerne les services consultatifs, notre audit a ciblé la nomination par le gouvernement de conseillers spéciaux ou de groupes de conseillers. Nous avons examiné

les aspects de la justification, du processus de sélection, de la rémunération et des produits livrables reçus d'un échantillon de nominations de conseillers et de membres de groupes de conseillers entre 2012-2013 et 2016-2017.

Nous avons aussi mené un sondage auprès de 54 sociétés et organismes provinciaux pour rassembler de l'information sur les dépenses pour des services de consultation, c'est-à-dire les services fournis par des professionnels agréés, comme des médecins, ingénieurs, architectes, avocats et comptables, pour exécuter leur travail habituel à titre de professionnels agréés.

En outre, nous avons rencontré des représentants de la National Association of Canadian Consulting Businesses et de l'Association of Professional Canadian Consultants pour comprendre leur point de vue sur la prestation de services de consultation auprès du gouvernement de l'Ontario et l'interaction avec celui-ci.

Nous avons également examiné des rapports d'audit établis par la Division de la vérification interne de l'Ontario et les bureaux d'auditeurs législatifs d'autres provinces, du gouvernement fédéral et d'autres pays, de même que des rapports sur les pratiques exemplaires.

Nous avons mené nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe applicables émises par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada). Cela comprend obtenir une assurance raisonnable.

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario applique la Norme canadienne de contrôle qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de contrôle qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des exigences législatives et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et autres exigences déontologiques

énoncées dans le Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, code qui repose sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence et diligence professionnelles, de confidentialité et de comportement professionnel.

## 4.0 Constatations détaillées de l'audit

### 4.1 Des consultants effectuent des travaux courants ou opérationnels qui pourraient probablement être effectués à moindre coût par le personnel à temps plein ou nommé pour une période déterminée

Dans certains domaines, les ministères ont recours à des consultants pour effectuer du travail opérationnel et courant, le genre de travail dont pourraient s'acquitter des employés à temps plein ou nommés pour une période déterminée. Le recours à des consultants pour ces travaux n'est pas conforme à l'objet de la Directive sur l'approvisionnement selon laquelle les consultants offrent leur expertise et prodiguent des conseils stratégiques au gouvernement aux fins de la prise de décisions.

En règle générale, les consultants sont plus coûteux que les employés à temps plein. En 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a comparé le coût des consultants en TI avec celui du personnel à temps plein dans le même domaine et a déterminé qu'un consultant en TI coûte 40 000 \$ de plus par année, ou environ 30 % de plus, qu'un employé à temps plein occupant un poste semblable, après avoir pris en compte les avantages sociaux des employés. D'après les résultats d'une étude semblable menée par le National Audit Office du Royaume-Uni en 2016 ne ciblant pas les consultants en TI, la rémunération des consultants affectés

à des tâches opérationnelles de soutien était le double de celle des employés à temps plein affectés à des tâches semblables.

Nous avons également constaté que certains ministères n'ont pas mis en place de pratiques de surveillance concernant le recours aux services de consultation, laissant plutôt aux directions et secteurs de programme du ministère la tâche de déterminer la mesure dans laquelle ils ont recours aux consultants. Au moment de notre audit, la province ne surveillait pas beaucoup non plus la mesure dans laquelle les ministères faisaient appel à des consultants pour évaluer si cela était rentable en comparaison avec l'embauche de personnel à temps plein ou pour une période déterminée. Cette information serait utile pour aider la province à prendre des décisions stratégiques et en matière de dotation.

#### 4.1.1 Les consultants exécutent des travaux courants ou opérationnels à un coût plus élevé que le personnel à temps plein

Dans le cadre de notre examen du recours à des consultants par des ministères, nous avons noté que les ministères embauchent souvent des consultants pour faire du travail opérationnel ou régulier, par exemple en gestion de projets.

Ces consultants travaillaient d'habitude de la même façon que des employés, avec un nombre précis d'heures de travail inscrit dans leur contrat et des heures de travail précises indiquées et inscrivaient constamment, sur leur feuille de temps, une semaine à temps plein. Souvent aussi, ils travaillaient sur place dans les locaux du ministère.

Certains de ces contrats de services de consultation duraient de deux à trois ans, avec un tarif journalier variant généralement de 1 000 \$ à 2 000 \$. De plus, nous avons recensé des cas où certains consultants ont été embauchés plusieurs fois pour la même chose, par exemple :

- Le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux a fait appel à un consultant pour faire de l'analyse et de l'élaboration aux fins de l'application e-Careers. Le contrat

initial couvrant la période de février 2014 à mars 2015 s'élevait à 210 000 \$. Trois autres contrats de durée semblable et prolongeant ainsi le mandat jusqu'en mars 2018 ont par la suite été adjugés au consultant. Le coût total de ce mandat était supérieur à 900 000 \$. En faisant appel à des employés à temps plein en TI et selon le coût moyen de ces employés, cette initiative aurait pu coûter 40 % de moins.

- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a fait appel à un consultant pour aider les fournisseurs de soins de santé dans les secteurs des soins communautaires à remplir les rapports trimestriels qu'ils doivent déposer auprès du ministère, ainsi qu'à appuyer l'élaboration et la mise en oeuvre d'outils, de processus, de procédures opérationnels et de bonnes pratiques. Ce consultant a obtenu quatre contrats par le biais d'un processus concurrentiel dans le cadre du programme de fournisseurs attirés; la valeur totale des contrats totalise un million de dollars pour la période d'octobre 2013 à décembre 2017.
- Depuis 2008, le Secrétariat du Conseil du Trésor a recours à un consultant pour faire de l'assurance de la qualité et des essais d'acceptation par l'utilisateur à un tarif courant de 181 250 \$ par année pour un total de près de 1,7 million de dollars à ce jour. Aucune analyse coûts-avantages n'a été effectuée pour comparer le coût du consultant à celui de l'embauche d'un employé à temps plein.
- Des consultants ont été engagés sans concours pour donner une assurance à l'égard des changements proposés par la province à sa politique comptable et son incidence financière. Le consultant principal a été engagé à un tarif journalier de 3 500 \$ et les deux autres, de 2 700 \$ et de 3 100 \$. Au total, les trois consultants ont touché environ 340 000 \$ de mars 2015 à décembre 2016 pour du travail sporadique pendant cette période. Le consultant principal a par la suite

été embauché pour un poste permanent pour un autre rôle, mais avec quelques fonctions semblables, à un salaire équivalant à un tarif journalier d'environ 1 200 \$.

- Sans passer par un marché concurrentiel, le Conseil des ministres a aussi fait appel à un consultant pour gérer un projet visant à aider le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux en juillet 2014, à un tarif journalier de 4 000 \$. Le contrat a été prolongé trois fois au même tarif journalier, pour un coût total d'environ 750 000 \$ en 20 mois. Ce contrat était l'un des 10 contrats semblables adjugés de manière non concurrentielle pour une valeur totale de près de 7 millions de dollars que le Conseil des ministres a conclus entre juillet 2014 et décembre 2016 dans le but de déterminer les biens qui pourraient être vendus. On nous a dit que c'est en raison de leur nature confidentielle et urgente que ces contrats ont été adjugés de façon non concurrentielle, ce qui est une exception autorisée par la Directive sur l'approvisionnement. De plus, le consultant supervisait d'autres consultants, ce qui n'est pas conforme à la Directive sur l'approvisionnement.

Nous avons aussi relevé des cas où les ministères ont fait beaucoup appel à des consultants, à un coût significatif, quand il n'y avait pas suffisamment d'employés disponibles pour réaliser des initiatives à long terme, par exemple :

- La nouvelle Direction de la planification financière et de la modernisation des activités, créée au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor en 2013-2014 pour trouver des façons d'améliorer le fonctionnement opérationnel (p. ex., planification, budgétisation et prévisions) pour la fonction publique de l'Ontario et les mettre en oeuvre, n'avait aucune ressource permanente pour réaliser le mandat qui lui avait été confié. Elle a donc engagé des consultants et des

employés temporaires. Entre 2013-2014 et 2018-2019, la nouvelle direction a fait appel à 113 consultants en vertu de divers contrats et mandats, pour un total de 11 millions de dollars. Nous avons examiné les contrats et nous avons déterminé que les contrats duraient en moyenne neuf mois et que chaque consultant coûtait en moyenne 30 000 \$ par mois. Nous avons aussi constaté que le tarif journalier des consultants variait entre 1 150 \$ et 2 800 \$. Même si d'après les analyses de rentabilisation, il fallait l'expertise d'un chef ou d'un directeur pour les affectations que nous avons examinées, les tarifs payés aux consultants étaient beaucoup plus élevés que ceux payés d'habitude pour ces niveaux dans la fonction publique de l'Ontario.

- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a sans cesse engagé des consultants pour occuper diverses fonctions opérationnelles afin de soutenir le programme de la Gestion de l'information sur les soins communautaires depuis qu'il en a assumé la responsabilité en 2011. Le programme a pour mandat d'appuyer les secteurs des soins communautaires en offrant du soutien pour les systèmes de TI qui permettent d'établir des évaluations de l'état de santé des patients en toute sécurité, ainsi que des outils pour répondre aux besoins opérationnels et financiers. Au moment où le Ministère a assumé la responsabilité du programme, 320 consultants y travaillaient à contrat. Il a réduit le nombre de consultants à environ 60, entre autres parce que certains volets du programme sont terminés, que certains processus internes ont été rationalisés et que 24 nouveaux employés permanents ont été embauchés pour remplacer ces consultants. Depuis 2011, le ministère a affecté environ 58 millions de dollars à de nouveaux contrats de consultation pour des travaux en lien avec le programme (sans compter les contrats en place

au moment où le ministère a pris en charge le programme) par le biais du programme de fournisseurs attirés. Les contrats que nous avons étudiés duraient en moyenne entre 7 et 22 mois et chaque consultant coûtait en moyenne 21 000 \$ par mois.

Pour des raisons de continuité dans les activités et le savoir, il est parfois avantageux de poursuivre le contrat d'un consultant donné. Cependant, quand les ministères ont recours à des consultants pour combler des besoins à long terme ou permanents, la Directive sur l'approvisionnement les oblige à justifier la décision de faire appel à des consultants de l'extérieur au lieu d'engager de nouveaux employés permanents. Nous n'avons jamais trouvé de documentation ni d'analyse détaillées à cet égard dans les exemples examinés.

#### 4.1.2 Il faut examiner de manière plus approfondie la dépendance trop grande à l'endroit des consultants en TI

Les dépenses gouvernementales en services de consultants en TI représentent environ 80 % du total des dépenses en services de consultants au cours des cinq dernières années. Les consultants en TI auxquels on a recours pour accomplir des tâches, un peu comme des employés du gouvernement, représentaient environ 60 % de tous les nouveaux contrats de services de consultation entre 2014-2015 et 2016-2017. Ainsi que mentionné à la **section 4.1**, un consultant en TI coûte 40 000 \$ par année ou 30 % de plus qu'un employé permanent des services de TI.

D'habitude, un ministère qui a besoin d'aide en TI avise les Services flexibles de TI du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) qui déterminent s'ils sont en mesure d'offrir l'expertise nécessaire avec des ressources internes. Si ce n'est pas le cas, le Secrétariat prend, au nom du ministère, des dispositions pour embaucher un consultant de l'extérieur inscrit au programme des fournisseurs attirés (décrit à la **section 2.2.1**).

D'après une étude menée par le Secrétariat en fonction des renseignements de 2013-2014 et 2014-2015 fournis par les ministères, environ 20 % de tous les consultants en TI pendant cette période de deux ans ont effectué des activités courantes du genre opérationnel que des employés auraient pu faire. Notre rapport d'audit de 2016 intitulé *Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et pratiques d'approvisionnement* a permis de constater une pénurie d'employés de TI du gouvernement qui s'est traduite par une dépendance envers les consultants externes.

Compte tenu de cette information, le Secrétariat a déterminé qu'il fallait 197 employés à temps plein de plus. Il a reçu deux approbations, soit en août 2016 et en juillet 2017, pour les engager, une mesure qui pourrait, tel que mentionné dans notre rapport d'audit de 2016, permettre d'économiser 10 millions de dollars par année. En août 2018, le Secrétariat nous a indiqué avoir embauché 129 employés à temps plein et avoir reçu l'approbation pour engager les 68 autres.

Même si le nombre de personnes embauchées à ce jour est une étape positive, le point qui nous préoccupe, cependant, c'est que puisque près de 35 % des nouveaux emplois ne sont toujours pas comblés, on a encore recours dans une trop large mesure aux consultants en TI de l'extérieur pour effectuer du travail opérationnel, d'où des frais supplémentaires de près de 3,5 millions de dollars par année. Nous avons aussi constaté que le ratio des travaux exécutés par les consultants externes en TI afin de satisfaire aux demandes d'aide des ministères pour des services centrés sur les tâches est semblable à ce qu'il était pendant notre audit de 2016, soit 90 %, ce qui veut dire que les employés à temps plein ne donnaient suite aux demandes d'aide des ministères que dans 10 % des cas (une légère hausse par rapport à 7 % en 2016). Le nombre réel de demandes auxquelles le personnel à temps plein a donné suite est passé de 116 à 163 lors de cette période. Étant donné que le Secrétariat a examiné la situation la dernière fois à l'aide de l'information de 2013-2014 et de 2014-2015, il

devrait procéder à une autre étude ou analyse du recours opérationnel aux consultants en TI pour voir s'il faut d'autres employés à temps plein et cerner toute autre possibilité de réaliser des économies.

Nous avons relevé un autre exemple du recours excessif aux consultants en TI dans une direction du gouvernement appelée le centre de prestation des services en applications .NET, qui fait partie du ministère des Transports. En 2012, on a confié à cette direction la responsabilité de la prestation dans l'ensemble du gouvernement des services en applications .NET, qui sont des produits Microsoft utilisés pour créer des applications informatiques et Web. Depuis 2012, la Direction a engagé un certain nombre de consultants aux termes de quatre contrats avec des fournisseurs pour un total de plus ou moins 100 millions de dollars. Le contrat actuel, d'une valeur de 70 millions de dollars, se termine en décembre 2019. Elle a aussi eu recours à d'autres consultants inscrits au programme des fournisseurs attitrés pour des services en TI centrés sur les tâches au besoin au fil des ans afin de compléter son personnel et les consultants.

Le nombre de consultants requis pour ces contrats n'a pas été précisé, car ceux-ci ne visaient pas des projets particuliers; les fonds sont donc utilisés au fur et à mesure que les projets sont définis. D'après les analyses de rentabilisation à l'appui de ces contrats, les services étaient requis pour satisfaire à la demande de programmes .NET qui fluctuait, car il fallait rapidement augmenter la capacité et les compétences des ressources disponibles ou engager à contrat. De plus, il y était mentionné que les consultants seraient utilisés pour compléter les services offerts par les employés de la Direction au titre du développement, de la maintenance, de la transition et d'autres services de soutien, au besoin.

Le nombre d'employés à temps plein à la Direction est passé de 26 en 2012 à 59 en 2018, sans compter les consultants. Parfois, la Direction embauchait plus de consultants qu'elle n'avait d'employés — jusqu'à 90 consultants en sus du personnel actuel.

Les analyses de rentabilisation ne comportaient aucune analyse ou justification pour comparer les coûts des consultants à celui des employés à temps plein ou nommés pour une période déterminée et à ce jour, aucun examen n'a été effectué pour déterminer si le recours à ces consultants est rentable.

Nous avons eu de la difficulté à établir le coût de chaque consultant, parce que le travail était tarifé en coûts fixes pour certains types de travaux et en tarifs journaliers pour d'autres. Nous avons examiné les tarifs journaliers et les avons comparés aux sommes versées aux employés occupant des postes semblables à la Direction après avoir pris en compte les avantages sociaux et nous avons constaté que les tarifs journaliers des consultants étaient deux fois plus élevés que les taux équivalents des employés à temps plein.

## RECOMMANDATION 1

Pour favoriser l'optimisation des ressources et la conformité à la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, renforce l'obligation prévue dans la directive s'adressant aux ministères de clairement faire la preuve, avant d'embaucher à contrat des consultants, que de faire appel à eux pour des besoins courants et à long terme est plus rentable que de recruter des employés permanents.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs travailleront ensemble à solidifier et à renforcer l'orientation donnée actuellement par la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique, afin d'exiger que soit justifié et clairement

démontré le besoin d'un consultant avant d'y avoir recours. La sensibilisation et l'éducation feront partie des mesures envisagées.

En outre, le processus de planification pluriannuel sera modifié, afin d'exiger des ministères qu'ils examinent les possibles besoins futurs de services de consultation et adoptent la stratégie de ressourcement la plus efficace et efficiente pour réaliser les objectifs et les résultats.

## RECOMMANDATION 2

Pour combler les besoins opérationnels en technologie de l'information des ministères de manière plus rentable, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, passe en revue le recours aux consultants en TI.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs poursuivront le recrutement d'employés pour pourvoir les postes de consultants convertis en postes à temps plein, et formuleront des recommandations de conversions supplémentaires des services rémunérés à l'acte en postes permanents à l'appui des travaux opérationnels de TI.

### 4.1.3 Le manque de renseignements et d'analyse de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario sur le recours général aux consultants empêche de cerner les possibilités d'économies

Mise à part une comparaison des coûts et un examen des travaux opérationnels effectués par les consultants en TI, préparés par le Secrétariat et décrits aux **sections 4.1 et 4.1.2**, le Secrétariat,

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et les ministères n'ont pas procédé à un examen en profondeur du recours aux consultants dans les ministères ou selon le contrat dans le but d'en évaluer les avantages, les coûts, les risques et les grandes tendances (par exemple, trop grande dépendance des ministères envers les consultants et lacunes dans la dotation interne). À noter toutefois que le Secrétariat a commencé en septembre 2018 à effectuer la surveillance mensuelle de l'utilisation de consultants avec des contrats fondés sur les tâches dans tous les ministères afin de déterminer lesquels de ces contrats pourraient être repris par des employés à temps plein, si ceux-ci étaient disponibles.

Ces évaluations donneraient à la province un aperçu à des fins stratégiques et de prise de décisions pour comprendre la raison du recours aux consultants et les secteurs où des économies pourraient être réalisées.

D'après l'information fournie par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, qui rassemble les données autodéclarées par les ministères une fois l'an au sujet des nouveaux contrats de consultation et des renseignements sur les dépenses, et selon les résultats de notre examen des contrats de consultation, nous avons cerné des aspects que Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario voudrait peut-être examiner de plus près, par exemple :

- Près de 40 % de tous les nouveaux contrats de consultation conclus entre 2014-2015 et 2016-2017 l'ont été avec 10 fournisseurs (au moment de notre audit, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario n'avait pas recueilli auprès des ministères l'information concernant les contrats conclus en 2017-2018). Pendant cette période, les autres contrats ont été adjugés à plus de 300 fournisseurs. Il semble donc que les ministères ont tendance à s'en remettre à quelques fournisseurs pour combler une part importante de leurs besoins en services de consultation.
- Année après année, certains ministères étaient ceux qui avaient le plus recours aux

consultants (voir la **figure 6**), invoquant comme raison principale ne pas avoir suffisamment d'employés. Environ 20 % des contrats de 2014-2015 à 2016-2017 que nous avons examinés dans ces ministères étaient pour des services courants de gestion de projet, d'une durée variant de six mois à trois ans. En règle générale, les tarifs journaliers se situaient entre 1 000 \$ et 1 500 \$, ce qui équivaut à un montant total des contrats oscillant entre 179 000 \$ et 769 000 \$.

Outre nos observations sur le fait que le recours aux consultants n'est pas toujours rentable selon les contrats que nous avons étudiés, la province pourrait cerner des économies à réaliser en examinant dans son ensemble la mesure dans laquelle les ministères font appel à des consultants pour d'autres travaux qui pourraient être effectués par des employés à temps plein.

Bien que Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario recueille de l'information sur l'utilisation par les ministères de consultants conformément à la Directive sur l'approvisionnement, ladite directive ne définit pas l'information qu'il faut recueillir, comment l'utiliser ni à qui elle doit être communiquée. La décision à ce sujet revient plutôt à Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario.

Les responsables de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario nous ont dit se servir de l'information pour se faire une idée des tendances afin de déterminer la formation et les outils supplémentaires qu'ils doivent mettre au point à l'intention des ministères concernant leur recours aux consultants et non pour établir si les consultants sont utilisés de façon rentable. Ils ont, par exemple, constaté que le nombre de processus d'approvisionnement concurrentiel augmentait et ont donc organisé une séance de formation à ce sujet pour les ministères.

### L'information de gestion disponible n'est pas exacte ni à jour

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario n'examine et ne valide pas l'information que les ministères lui font parvenir concernant leur recours aux consultants et qu'ils fournissent dans leur rapport annuel. En prenant connaissance de cette information, nous avons relevé des erreurs, par exemple, de nouveaux contrats comptés en double pendant plusieurs exercices et des contrats modifiés déclarés comme étant de nouveaux contrats.

Nous avons informé les responsables de Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario des erreurs relevées. Ils ont examiné l'information fournie par les ministères pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 et ont corrigé les valeurs des contrats autodéclarés par les ministères au départ et totalisant respectivement 57 millions et 95 millions de dollars, en fonction de la valeur déclarée des nouveaux contrats. Nous avons aussi constaté des erreurs semblables totalisant 24 millions de dollars en 2014-2015 relativement à de nouveaux contrats, mais Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario n'a pas revu les données de cette année.

Nous avons aussi constaté que les rapports annuels ne sont pas préparés en temps opportun, ce qui faciliterait le processus décisionnel général. Comme il est mentionné ci-dessus, la Directive sur l'approvisionnement oblige le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (dont relève Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario) à produire un rapport annuel sur le recours par les ministères à des services de consultation. Elle ne précise toutefois pas l'information qui doit y figurer ou à qui il faut la communiquer. Néanmoins, quand nous avons réclamé cette information en février 2018, les rapports annuels pour 2015-2016 et 2016-2017 n'avaient pas encore été préparés.

En outre, les renseignements sur le recours par les ministères à des consultants ne sont pas accessibles au public. On avait l'intention de divulguer de l'information notamment sur les types

de services de consultation et les nouveaux contrats dans le cadre de l'Initiative pour un gouvernement ouvert, qui vise à donner au public accès à certains renseignements gouvernementaux. Il a toutefois été décidé en juillet 2017 d'exclure spécifiquement de cette initiative l'information sur l'utilisation des consultants par le gouvernement.

### Un système de TI qui permettrait de suivre les contrats de consultation n'est pas utilisé à sa juste mesure

La province n'a pas recours à une approche normalisée pour suivre les contrats de consultation et les dépenses connexes (ce qui pourrait aider à éviter des dépenses excessives en établissant des plafonds) ou recueillir de l'information additionnelle sur le recours aux consultants.

Le Système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF), un système de TI dont se sert la province pour consigner les opérations financières des ministères et transmettre des données à des fins de production de rapports et d'analyse, offre la capacité de suivre et de gérer l'information de base concernant les contrats.

Cependant, nous avons constaté que le système n'est pas utilisé de façon cohérente à cette fin dans les ministères ou les secteurs de programme, d'où la difficulté d'obtenir des détails sur les dépenses pour chaque contrat de consultation. Par exemple, le SIGIF peut permettre de suivre les paiements relatifs aux contrats pertinents en jumelant le paiement au bon de commande initial s'il a été enregistré dans le système. Toutefois, malgré l'obligation pour les ministères d'inscrire dans le SIGIF les bons de commande ou le montant des contrats de consultation approuvés d'une valeur supérieure à 25 000 \$, les ministères audités ne le font pas systématiquement, voire pas du tout.

Certains ministères utilisent des systèmes de suivi distincts, par exemple, des chiffriers Excel ou des bases de données Access, pour suivre les dépenses réelles consacrées aux consultants par rapport aux montants approuvés et les projections

détaillées des dépenses pour les contrats de consultation. Or, ces renseignements ne sont pas téléversés dans le SIGIF, et Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario n'y a donc pas accès.

Si tous les ministères enregistraient toujours l'information concernant les nouveaux contrats dans le SIGIF, des données pangouvernementales seraient facilement accessibles sur demande. Au lieu de cela, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario recueille manuellement l'information auprès des ministères une fois l'an et est ainsi susceptible de faire des erreurs, comme nous l'avons déjà mentionné.

Il serait aussi utile d'imposer des plafonds aux dépenses dans le SIGIF en fonction des montants des contrats approuvés pour éviter de verser des sommes en excédent du montant approuvé.

### RECOMMANDATION 3

Nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor oblige les ministères à enregistrer dans le Système intégré de gestion de l'information financière tous les contrats de consultation, y compris les montants approuvés, afin de mieux gérer les contrats de consultation et les dépenses qui y sont associés et de permettre de produire en temps opportun des rapports améliorés et exacts sur les dépenses de consultation et les nouveaux contrats de services de consultation dont pourrait se servir le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et d'autres instances pour prendre des décisions.

### RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) collaborera avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) pour renforcer et appuyer la conformité à l'orientation de la politique actuelle d'utilisation du Système intégré de gestion de l'information financière (SIGIF) pour consigner tous les contrats de

consultation conclus et l'information sur les paiements. En outre, le Secrétariat et le Ministère collaboreront avec les ministères pour assurer l'utilisation du SIGIF.

### RECOMMANDATION 4

Pour veiller à ce que la province n'ait recours à des consultants que pour des services à valeur ajoutée conformément à la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario, nous recommandons que le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs :

- analyse régulièrement l'information relative au recours par les ministères à des consultants pour recenser les aspects à améliorer et les économies à réaliser et en aviser les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- rend compte publiquement du recours par les ministères aux services de consultation.

### RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) améliorera ses analyses de l'information sur l'utilisation des consultants, dans le but de fournir aux ministères et au Secrétariat du Conseil du Trésor des renseignements sur les aspects à améliorer et les économies à réaliser. En outre, le Ministère fera un compte rendu public du recours par les ministères aux services de consultation.

#### 4.1.4 Surveillance et planification accrues des ministères pour garantir le recours efficace aux consultants

Nous avons constaté que le degré de surveillance exercée par les ministères à l'égard de l'utilisation des consultants variait, surtout parce que ce sont d'habitude les directions et les secteurs de programme d'un ministère qui cernent les besoins

et qui gèrent les consultants; autrement dit, il s'agit d'un processus décentralisé.

Nous avons examiné les processus dont se servent les ministères et nous avons constaté que la moitié des contrats de consultation devaient être revus par une autre direction pour s'assurer, par exemple, que ce sont les bonnes méthodes d'approvisionnement qui ont été utilisées et que toutes les approbations requises ont été demandées. Par contre, dans l'autre moitié des ministères les contrats ne nécessitent pas d'examen par une autre direction.

En 2016, le National Audit Office du Royaume-Uni a fait état, dans un rapport, d'une pratique exemplaire qui consiste à exiger que tout contrat de consultation de plus de neuf mois et de plus de 33 000 \$ (20 000 £) soit approuvé par un organisme gouvernemental central. Les ministères du gouvernement du Royaume-Uni ont dit que cette exigence les a encouragés à évaluer leurs propositions avec plus de rigueur, notamment à justifier l'embauche de consultants au lieu d'employés à temps plein.

Nous avons aussi relevé une bonne pratique au ministère du Procureur général, soit l'obligation pour les directions et les secteurs de programme de procéder à une auto-évaluation semestrielle pour évaluer le recours et la valeur ajoutée de l'embauche de consultants.

### **Les ministères ne procèdent pas à un exercice de planification annuelle ou stratégique pour réduire la trop grande dépendance à l'endroit des consultants**

Avec un processus annuel de planification de l'effectif, les ministères pourraient tenir compte des besoins en dotation en fonction des priorités qui s'annoncent ou à plus long terme et des ressources disponibles dans les ministères pour aider à moins dépendre des consultants. La Directive sur l'approvisionnement ne les oblige pas spécifiquement à se plier à cet exercice annuel de planification à l'appui du processus décisionnel

visant le recours à des consultants; aucun des ministères que nous avons examinés ne le faisait.

Dans un rapport d'audit sur le recours aux consultants de 2016, le National Audit Office du Royaume-Uni a souligné l'importance de la planification stratégique de l'effectif pour gérer les pressions financières. Il y est mentionné qu'un tel exercice de planification permet d'évaluer les ressources en personnel et les compétences dont l'organisation dispose actuellement, de prévoir les besoins futurs de celle-ci et de planifier comment les combler de manière rentable. Il y est aussi dit que le fait de ne pas se plier à cet exercice mène à prendre des décisions à court terme à propos du recours aux consultants.

## **RECOMMANDATION 5**

Pour veiller à ce que des consultants ne soient engagés qu'au besoin et de manière rentable, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs :

- élabore un processus efficace de surveillance centralisée du recours par les ministères aux consultants, notamment un processus d'assurance de la qualité, et le mette en œuvre dans chaque ministère;
- oblige les ministères à procéder à un exercice annuel de planification de l'effectif afin de tenir compte des besoins en dotation dans l'ensemble de l'organisation en fonction des priorités qui s'annoncent et à plus long terme, ainsi que des ressources disponibles.

## **RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) renforceront l'orientation et les conseils à l'intention des ministères qui envisagent le recours à des

consultants. Parmi les mesures qui seront prises, notons l'élaboration avec les ministères d'un processus de surveillance centralisée.

De plus, des améliorations seront apportées au processus de planification pluriannuelle afin de passer en revue les besoins en dotation dans l'ensemble de l'organisation en fonction des priorités qui s'annoncent et à plus long terme, ainsi que des ressources disponibles.

Le Secrétariat et le Ministère élaboreront des ressources d'orientation, y compris des mesures de sensibilisation et d'éducation, afin d'appuyer les nouvelles exigences. Enfin, le Ministère mettra sur pied un programme d'assurance de la qualité.

## 4.2 Des améliorations s'imposent pour assurer l'optimisation des ressources du recours aux consultants

Nous avons examiné un échantillon de contrats de consultation conclus dans divers ministères et nous nous sommes arrêtés aux processus en place pour les obtenir et les gérer, notamment la justification, l'acquisition, la surveillance, le paiement et l'évaluation des services de consultation.

Nous avons constaté que même si les ministères avaient, en règle générale, documenté les mesures prises à l'égard du recours à des consultants, il leur arrivait souvent de ne pas donner suffisamment de détails pour appuyer les raisons pour lesquelles certaines mesures ont été prises. De plus, les ministères ne faisaient pas toujours la preuve d'avoir obtenu un bon rapport qualité-prix et les détails justifiant la nécessité et le coût des services n'étaient pas toujours évidents.

### 4.2.1 Manque de soutien disponible pour justifier les estimations de coûts et le besoin de consultants

Nous avons constaté que la plupart des analyses de rentabilisation pour les mandats de consultation ont été approuvées conformément à la Directive sur

l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la Directive sur l'approvisionnement) et au mécanisme de délégation des pouvoirs financiers des ministères. Il y a cependant peu de données probantes pour appuyer les coûts estimatifs énoncés dans les analyses de rentabilisation utilisées pour faire approuver les services de consultation. En fin de compte, ces estimations déterminent le montant maximal à verser pour un contrat et il est donc important qu'elles soient fiables et défendables.

Dans 90 % des cas, les estimations dans les analyses de rentabilisation que nous avons examinées se fondaient sur un taux estimatif qu'un consultant pourrait facturer et sur le temps estimatif pour réaliser le projet. Cependant, rien n'appuyait la façon dont ces estimations avaient été établies. Dans la Directive sur l'approvisionnement, il y a peu de consignes sur la façon d'établir les coûts estimatifs et aucun tarif maximal qui peut être facturé pour les divers types de services de consultation n'y est indiqué. Nous avons constaté que les tarifs journaliers varient généralement entre 1 000 \$ et 2 000 \$, et certains vont de 3 500 \$ à 4 000 \$.

Les ministères ont fait savoir que ces estimations se fondaient surtout sur l'expérience, mais n'ont pas indiqué comment. Dans le cadre de notre examen d'un échantillon de contrats de consultation, nous avons constaté, dans la moitié des contrats, un écart entre le montant figurant dans l'analyse de rentabilisation et le montant final du contrat de l'ordre de 20 % à 113 %. En voici des exemples.

- Une direction du ministère de la Santé et des Soins de longue durée a établi le coût estimatif pour engager des spécialistes ayant l'expérience des systèmes de laboratoire et des services génétiques pour un an et demi à 500 000 \$. Cependant, elle n'a reçu aucune soumission des fournisseurs avec cette estimation et le ministère a dû modifier l'analyse de rentabilisation et demander d'autres approbations pour concorder avec la soumission de 670 000 \$ soumise par un fournisseur.

- Le ministère des Services sociaux et communautaires (devenu le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires) a établi le coût estimatif de services de consultation relativement au soutien opérationnel postérieur à la mise en œuvre de son Système automatisé de gestion de l'aide sociale à environ 1,4 million de dollars. Le montant du contrat final était de 795 000 \$.
- Le même ministère a estimé que le coût des services de migration des données relativement aux sociétés d'aide à l'enfance s'élève à 21,7 millions de dollars. Or, le montant réel du contrat était de 25,5 millions de dollars.

### L'analyse des ressources internes n'est pas appuyée ou n'est pas faite avec diligence

La plupart des analyses de rentabilisation visant à appuyer la nécessité de faire appel à des consultants ne faisaient pas la démonstration que des ressources en personnel interne étaient disponibles au ministère contractant avant d'acquiescer des services de consultation. Il y avait seulement un énoncé général stipulant qu'aucun employé interne n'était disponible. Ainsi, il n'y avait ni soutien ni analyse pour montrer que la possibilité de faire appel à des employés internes compétents avait été sérieusement envisagée avant d'engager des consultants.

Les membres du personnel des ministères nous ont dit que l'analyse des ressources internes se faisait d'habitude de façon informelle à l'occasion de réunions, par exemple, ou de discussions fondées sur les relations avec les autres au lieu d'appliquer un processus plus concret comme afficher les postes pour solliciter des candidatures internes.

La Directive sur l'approvisionnement stipule qu'un ministère ne peut engager un consultant sans avoir d'abord pris en compte les ressources internes

disponibles. Elle ne précise toutefois pas comment le faire ni l'étendue de l'examen requis.

Si les ressources disponibles faisaient l'objet d'une évaluation et d'un examen adéquats et si elles étaient en mesure d'effectuer le travail, les ministères pourraient avoir moins besoin de faire appel aux consultants. De plus, le fait de recueillir de l'information sur les pénuries de compétences et l'insuffisance du personnel interne et de la documenter pourrait aider la direction à repérer les secteurs où il serait toujours plus rentable à long terme d'offrir de la formation ou d'engager des employés ayant les compétences requises au lieu de faire appel à des consultants.

## RECOMMANDATION 6

Pour aider les ministères à améliorer leurs processus d'estimation du coût des services de consultation et de l'embauchage de consultants uniquement lorsque des ressources internes compétentes ne sont pas disponibles, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, renforce les exigences de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario et donne des conseils additionnels sur ce qui suit :

- la marche à suivre pour établir les coûts estimatifs des services de consultation, notamment les tarifs maximaux qui peuvent être facturés pour les types de services de consultation fournis;
- la façon de justifier les estimations;
- l'étendue de l'examen que les ministères doivent entreprendre pour solliciter des ressources internes disponibles avant d'engager des consultants externes.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services

gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) renforceront l'orientation et les conseils à l'intention des ministères en ce qui concerne les estimations du coût des services de consultation et de la justification de ces estimations, ainsi que d'une aide pour s'assurer qu'ils engagent des consultants uniquement en l'absence de ressources internes compétentes.

Le Secrétariat et le Ministère élaboreront des ressources d'orientation, y compris des activités de sensibilisation et d'éducation, pour réitérer les obligations existantes.

#### 4.2.2 Les modifications apportées aux contrats et l'absence de critères d'évaluation uniformisés peuvent influencer sur l'intégrité du processus d'approvisionnement concurrentiel

##### Les modifications apportées aux contrats ont pour effet de donner un avantage injuste aux fournisseurs

Conformément à la Directive sur l'approvisionnement, la prolongation des contrats en vigueur - outre ce qui est compris dans le processus d'acquisition initiale - s'assimile à une acquisition faite au moyen d'un processus non concurrentiel.

Ces modifications peuvent confier aux ministères des produits livrables supplémentaires à des coûts peut-être plus élevés que nécessaire, les nouveaux produits livrables n'ayant pas fait l'objet d'un processus concurrentiel. Elles pourraient aussi conférer un avantage injuste aux fournisseurs existants.

Du total des contrats obtenus en régime de concurrence que nous avons examiné, 22 % comprenaient une modification supérieure à 10 000 \$ alors qu'aucune option ne figurait dans le contrat pour autoriser cette modification ou un dépassement approuvé du montant de la modification. La plupart des modifications variaient entre 100 000 \$ et 500 000 \$ et deux s'élevant à près de 1,5 million de dollars. Les services

supplémentaires ajoutés à ces modifications n'ont pas été obtenus au moyen d'un processus concurrentiel. Par exemple :

- Un consultant a été engagé par suite d'un processus concurrentiel d'une valeur approximative de 120 000 \$ pour étudier les processus de travail d'une division du ministère du Procureur général. Le contrat a par la suite été modifié pour ajouter beaucoup d'autres travaux aux modalités initiales du contrat à un coût supplémentaire de 360 000 \$, portant la valeur du contrat à 480 000 \$, soit quatre fois plus que la valeur initiale.
- L'un des contrats au centre de prestation des services des applications. NET du ministère des Transports (voir la **section 4.1.2**) d'une valeur de 18,5 millions de dollars et couvrant la période d'avril 2015 à avril 2017 a par la suite été bonifié à 19,9 millions de dollars pour les mêmes travaux. Cette somme est tout juste sous le seuil de 20 millions de dollars à partir duquel les contrats doivent être approuvés par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement. Les fonds approuvés pour ce contrat ont été épuisés six mois plus tôt que prévu, et la direction a conclu un autre contrat d'une valeur de 70 millions de dollars pour trois ans de plus. Le nouveau contrat a été conclu à la suite d'un processus concurrentiel.
- Le ministère des Transports a conclu un contrat d'environ 585 000 \$ avec une équipe de consultants pour étudier les fonctions de soutien opérationnel de l'ensemble du Ministère, mener des consultations à ce sujet et formuler des recommandations d'amélioration. La valeur du contrat est passée à 870 000 \$ et la durée a été prolongée de six mois afin de permettre la tenue de consultations additionnelles et l'analyse des résultats.

### L'absence de critères d'évaluation uniformisés peut avoir un effet sur le processus concurrentiel

Il n'y a pas de critères d'évaluation uniformisés que les ministères sont tenus d'utiliser pour acquérir les services de consultants. Ainsi, dans les ministères que nous avons examinés, nous avons constaté que les critères d'évaluation utilisés pour le prix, les entrevues et l'expérience antérieure variaient. Sans critères d'évaluation uniformisés, les ministères peuvent ainsi adapter les critères en fonction d'un consultant privilégié.

En particulier, les variations que nous avons relevées dans le volet Entrevue sont inquiétantes. Même si, dans l'échantillon des contrats que nous avons examinés, ce volet représente moins de 30 % de la note totale, en général, dans certains cas, l'entrevue comptait pour 40 %, 50 % et jusqu'à 70 % de la note pour les consultants en TI. L'entrevue donne l'occasion de faire preuve de jugement et de subjectivité, ce qui peut influencer sur le processus de notation.

## RECOMMANDATION 7

Pour favoriser un processus d'approvisionnement de services de consultation équitables, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs :

- renforce les exigences de la Directive sur l'approvisionnement et donne d'autres conseils sur les cas où un processus concurrentiel doit être mené lorsque les modalités d'un contrat sont modifiées;
- élabore des critères normalisés d'évaluation des consultants à l'intention des ministères.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux

consommateurs (le Ministère) renforceront les conseils donnés sur les modifications aux contrats, y compris dans quelle situation un nouveau processus concurrentiel doit être lancé. Le Secrétariat et le Ministère collaboreront avec les ministères à l'élaboration de critères normalisés d'évaluation des propositions de consultants, et ils produiront des ressources d'orientation, y compris des activités de sensibilisation et d'éducation, à l'appui des nouvelles exigences.

### 4.2.3 Il n'y a pas suffisamment de détails dans les produits livrables et les factures des contrats pour évaluer l'optimisation des ressources

Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté que dans la plupart des contrats de services de consultation, les coûts associés à des produits livrables précis n'étaient pas indiqués. En l'absence de cette information, il est difficile de déterminer si les produits livrables ont bel et bien été livrés avant d'effectuer le paiement et s'il y a eu optimisation des ressources.

Nous avons également constaté que la majorité des factures présentées pour les contrats que nous avons examinés fournissaient peu de détails sur le travail effectué, ce qui complique le rapprochement entre les montants et les produits livrables mentionnés dans le contrat. Les factures ont donc été acquittées sans qu'il y ait beaucoup de détails ou de preuves sur ce qui avait été reçu.

Par exemple, en décembre 2016, un contrat de 1,2 million de dollars d'une durée de 14 mois a été conclu pour engager une équipe de consultants chargés d'aider le ministère de la Santé et des Soins de longue durée à évaluer son état de préparation à une transition opérationnelle des centres d'accès aux services de soins communautaires aux réseaux locaux d'intégration des services de santé. Le montant du contrat a été versé en paiements mensuels équivalents. Or, comme les factures ne précisaient pas le travail effectué, il nous a été

difficile de déterminer la justification de la facture et si le paiement a été versé après l'obtention de produits livrables particuliers.

Le contrat prévoyait aussi une somme approximative de 60 000 \$ pour des frais de déplacement qui ne devaient être remboursés que s'ils avaient été utilisés et s'ils étaient indiqués séparément sur les factures. Des frais de déplacement n'étaient indiqués sur aucune des factures, mais le montant intégral du contrat, y compris les frais de déplacement de 60 000 \$, a été versé.

Nous avons aussi relevé certains cas où le ministère payait les travaux avant d'avoir reçu les produits livrables. Par exemple, un consultant a été engagé par le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (auparavant le ministère des Services sociaux et communautaires) pour un contrat d'un an au coût de 470 000 \$ afin d'assurer la prestation de services de maintenance et de soutien en TI pour le système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales, à compter du 28 mars 2016. Le consultant a été intégralement payé le 24 mai 2016, soit quatre jours avant la date du début du contrat et sept jours avant la fin de l'exercice. Selon le Ministère, le contrat était semblable à un contrat annuel de maintenance et de soutien d'un logiciel, pour lequel les fournisseurs s'attendent à être payés à l'avance.

Une pratique exemplaire a été relevée dans des directions de divers ministères; même si les factures examinées contenaient peu de détails, il y avait un formulaire d'acceptation des produits livrables qui avait été examiné et rempli pour chaque produit livrable. Ces formulaires, pour la plupart, portaient la signature du gestionnaire du contrat. Cette pratique donne une certaine assurance que la personne qui examine et approuve les factures a au moins compris ce sur quoi la facture portait et le produit livrable qui avait été reçu.

#### 4.2.4 La gestion du rendement des consultants varie

Conformément à la Directive sur l'approvisionnement, le rendement des fournisseurs doit être géré et documenté et les problèmes de rendement doivent être réglés. Ce qu'on entend par mesure appropriée ou niveau de gestion adéquat n'y est toutefois pas précisé.

Les pratiques de gestion des contrats dans les ministères comportaient diverses méthodes et sur différents périodes. Si le contrat n'est pas bien géré, il se peut qu'il dure plus longtemps ou qu'il soit plus onéreux que prévu, que le gouvernement ne reçoive pas le produit livrable escompté ou qu'on découvre trop tard que quelque chose dérape.

Nous avons vu des exemples positifs de gestion des contrats dans les ministères audités, notamment des rapports d'étape périodiques préparés par le consultant et le suivi au moyen de chiffriers Excel des produits livrables et des factures.

Dans d'autres contrats que nous avons examinés, la documentation sur les mesures prises faisait défaut, mais on nous a confirmé que le consultant et les membres du personnel du ministère communiquaient à tout le moins une fois par mois, bien qu'il n'y ait aucun indice de ce dont ils ont discuté dans la plupart de ces interactions.

Nous avons aussi découvert que la gestion des contrats variait selon le type de service fourni par le consultant. Par exemple, les consultants dont les fonctions étaient semblables à celles d'un employé n'étaient pas souvent convoqués à une rencontre officielle ou ne faisaient pas souvent l'objet d'un rapport officiel, car les contrats étaient gérés dans les interactions quotidiennes avec la personne en question.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario fournit aux ministères des outils et des gabarits, dont une liste de vérification pour la gestion des contrats et un guide incluant des pratiques exemplaires, par exemple, délimiter les rôles et les responsabilités des parties prenantes du contrat et se rencontrer une fois par semaine

pour parler du rendement afin de permettre au fournisseur de signaler rapidement les problèmes et de discuter des solutions. Cependant, les ministères ne sont pas tenus d'utiliser ces outils.

Dans le cadre d'un examen interne mené en 2013, la Division de la vérification interne de l'Ontario a recommandé que Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario mette au point un cadre type de gestion des contrats/ fournisseurs pour donner des consignes à propos de la gestion des contrats. Le cadre en question devait établir des normes minimales, par exemple sur la surveillance et la mise en application des dispositions des contrats et le règlement des différends. Le cadre n'était toutefois pas encore en place au moment de notre audit.

Nous avons relevé une pratique exemplaire de gestion des contrats au gouvernement fédéral. En fait, les contrats doivent prévoir des mécanismes appropriés, par exemple, des rencontres régulières avec les consultants, l'examen périodique des travaux pour s'assurer qu'ils sont conformes au contrat et la nomination d'un gestionnaire interne de projet chargé de surveiller le travail du consultant.

#### **Dans l'ensemble, les ministères veillaient à ce que les connaissances soient transférées à la fin du mandat de consultation**

Le cas échéant, la Directive sur l'approvisionnement exige un transfert des connaissances du consultant aux membres du personnel à la fin du contrat de façon à moins dépendre des consultants à l'avenir.

Notre examen des contrats a révélé que lorsque cela était exigé, les connaissances ont généralement été transférées de façon appropriée à la fin du mandat de consultation au moyen d'un rapport écrit ou d'une réunion avec le consultant.

#### **4.2.5 Les évaluations à la fin des contrats ne sont pas faites**

Les évaluations à la fin des contrats aident à évaluer la qualité du travail et l'optimisation des ressources des produits livrés. Elles sont aussi utiles pour déterminer si un consultant convient à des tâches futures et éviter de répéter les erreurs.

Nous avons constaté que dans la plupart des contrats que nous avons examinés, il n'y avait pas eu d'évaluation à la fin des travaux et que rien n'indiquait que le rendement antérieur des consultants avait été pris en compte au moment de leur offrir un nouveau contrat.

Les évaluations à la fin des contrats ont été examinées dans notre rapport d'audit de 2016 sur *Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et pratiques d'approvisionnement*. Après cet audit, une fiche de pointage uniformisée a été mise en place à titre d'essai dans les groupements de l'information et de la technologie de l'information de la province servant à évaluer et documenter le rendement des fournisseurs de services de TI de manière équitable et uniforme. Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoient instaurer la fiche de pointage dans tous les ministères en octobre 2019.

### **RECOMMANDATION 8**

Afin de promouvoir l'optimisation des ressources quand les ministères ont recours à des services de consultation, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs :

- modifie la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique afin d'y intégrer des normes exigeant que les coûts soient associés à chaque produit livrable dans les contrats de service de consultation;
- renforce les exigences de la Directive et donne des consignes supplémentaires sur ce

qui est réputé être une mesure appropriée ou un niveau de gestion approprié du rendement du fournisseur.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) renforceront l'orientation et les conseils sur la façon de tenir compte de l'établissement des coûts dans les contrats de services de consultation, y compris une directive pour associer un coût à chaque produit livrable. Le Secrétariat et le Ministère mettront à profit les pratiques exemplaires existantes dans les ministères et feront la promotion de leur adoption à l'échelle du gouvernement. Le Ministère établira en outre des conseils à l'intention des ministères sur la gestion du rendement des fournisseurs et des contrats.

### 4.3 Les organismes et sociétés de la Couronne ont beaucoup recours aux services de consultation

#### 4.3.1 Le recours aux services de consultation externes ne fait l'objet d'aucun examen général

Les organismes de la Couronne et les sociétés contrôlées par la Couronne (les organismes et sociétés) ont consacré plus de 665 millions de dollars à l'acquisition de services de consultation entre 2015-2016 et 2017-2018. Ce total a été calculé à partir de l'information sur les dépenses réelles consacrées aux services de consultation que nous avons recueillie grâce à un sondage auprès de 54 organismes et sociétés, car la province ne fait pas le suivi de ces dépenses et ne les examine pas. Les détails sur les dépenses qui nous ont été communiqués et les entités ayant participé au sondage figurent à l'annexe 3. Les dépenses au titre

des services de consultation ont dans l'ensemble diminué, passant de 243 millions en 2015-2016 à 184 millions en 2017-2018.

Étant donné que c'est la province qui finance en tout ou en partie ces organismes, la province pourrait peut-être trouver des économies à réaliser ou des améliorations à apporter. Par exemple :

- Le recours aux services de consultation par les organismes et sociétés suivait un modèle semblable à celui des ministères, à savoir que la plupart des contrats étaient adjugés à des consultants en TI. Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté que les ministères ont recours dans une trop large mesure aux consultants en TI et qu'il est possible de réaliser des économies. Des possibilités semblables pourraient exister dans ces entités.
- Nous avons noté que pendant l'exercice de 2017-2018, cinq entités étaient responsables de 65 % du total des dépenses déclarées au titre des services de consultation comme indiqué à l'annexe 3. Un examen des raisons de ces taux d'utilisation élevés aiderait à déterminer si ces services sont utilisés de façon rentable.
- À l'instar des ministères, les organismes et sociétés sont tenus de se conformer à la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

## RECOMMANDATION 9

Pour favoriser l'utilisation rentable des services de consultation dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario, nous recommandons que le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, de concert avec les ministères, recueille de l'information sur le recours aux consultants dans les organismes de la Couronne et les sociétés contrôlées par la Couronne de la province pour cerner les secteurs où il y a des économies à réaliser et des améliorations à apporter.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Dans le cadre des travaux en cours pour concrétiser l'engagement du gouvernement de centraliser les achats gouvernementaux, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) collaborera avec les ministères pour adopter les meilleures pratiques d'approvisionnement et améliorer les contrôles et la surveillance des approvisionnements dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario. Le Ministère recueillera des données sur l'utilisation des services de consultants dans tous les organismes provinciaux et les fera connaître au public.

### 4.4 Le processus de nomination des conseillers pourrait être renforcé

Les exigences relatives aux conseillers spéciaux et aux groupes consultatifs (les conseillers) sont énoncées dans la Directive concernant les organismes et les nominations (la directive sur les nominations) entrée en vigueur en 2015, en remplacement de la Directive sur les personnes nommées par le gouvernement. Des consignes supplémentaires se trouvent dans le *Guide to Establishing Short-term Advisory Bodies and Special Advisor Positions* (guide d'établissement des organismes consultatifs de courte durée et de nomination de conseillers spéciaux) (le Guide) de 2015 du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Aux termes de la directive sur les nominations, le gouvernement peut mettre sur pied des organismes consultatifs de courte durée et/ou nommer des conseillers spéciaux pour donner des conseils à un ministre ou au premier ministre ou formuler des recommandations à son intention. Ces nominations se font par décret ou arrêté d'un ministre et ne peuvent dépasser trois ans. Le Conseil du Trésor du gouvernement (CT/CGG) doit d'abord approuver la création de ces postes de conseiller. Les sections de la directive sur

les nominations portant sur les conseillers ont été mises à jour pour la dernière fois en 2015 afin d'exiger que les analyses de rentabilisation appuient davantage la rémunération à verser aux personnes nommées.

Nous avons examiné un échantillon de conseillers spéciaux et de groupes consultatifs nommés et nous avons constaté ce qui suit.

- Ce ne sont pas toutes les exigences énoncées dans la directive sur les nominations pour les analyses de rentabilisation soumises à l'approbation du CT/CGG qui étaient respectées. Spécifiquement :
  - Dans certaines analyses de rentabilisation soumises, il n'y avait pas de données comparatives sur la rémunération ciblant un secteur public comparable.
  - Pour les nominations avec un tarif journalier de 398 \$, la directive sur les nominations exige aussi qu'une vérification du tarif comparable (par exemple, contrats signés, factures acquittées et documents semblables) soit soumise dans le cadre de l'analyse de rentabilisation. En outre, le conseiller doit donner l'assurance que le gouvernement recevra le meilleur tarif comparable de la personne nommée. Aucune des nominations avec des tarifs journaliers de 398 \$ que nous avons examinées ne se conformait à ces exigences.
- Environ 25 % des conseillers n'avaient ni rempli ni déposé le formulaire de déclaration des conflits d'intérêts. Le formulaire de déclaration précise que la personne nommée doit [traduction] « divulguer les obligations, les engagements, les relations ou les intérêts qui pourraient entrer en conflit ou être perçus comme entrant en conflit avec ses tâches auprès de l'organisme, du conseil ou de la commission au sein duquel le demandeur demande d'être nommé ou avec les intérêts de cet organisme, ce conseil ou cette commission ». Les conseillers ne sont toutefois

pas tenus de divulguer les relations, les contrats ou les intérêts susceptibles d'être liés à d'autres organismes gouvernementaux. À cet égard, nous avons constaté que les conseillers nommés par le gouvernement fédéral doivent se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts* du gouvernement fédéral de 2006 qui exige de communiquer plus de renseignements, notamment toutes les activités des deux années avant la nomination susceptibles d'entrer en conflit avec la nomination, y compris des activités liées à l'emploi, la gestion d'entreprises, les contrats de services de consultation ou des partenariats.

Nous avons aussi pris note qu'il n'est pas question dans la Directive sur les nominations d'une période d'attente avant qu'un conseiller ne puisse accepter un poste auprès de l'entité qu'il a déjà conseillée ou de toute entité liée. Une telle période d'attente est cruciale pour s'assurer que le travail effectué par le conseiller est impartial et que tout travail ou activité commerciale obtenu n'est pas lié au rôle du conseiller. La période d'attente contribue en outre à éviter tout conflit d'intérêts, réel ou perçu. Dans le cadre de notre audit, nous avons relevé des exemples de conseillers acceptant des postes auprès du même ministère auquel ils avaient offert des services consultatifs pendant leur nomination ou peu après la fin de leur nomination. Spécifiquement :

- Un membre rémunéré d'un groupe consultatif nommé par le Secrétariat du Conseil du Trésor en novembre 2016 a conclu une entente visant à fournir des services de consultation en actuariat au Secrétariat le 3 février 2017. D'après une note au contrat, il devait commencer une fois le travail auprès du groupe terminé. Cependant, le groupe n'a pas produit son rapport avant le 13 février 2017, soit après la date de l'entrée en vigueur de l'entente.
- Un conseiller spécial auprès du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs dont la nomination prenait fin en mars 2014 a signé un contrat de trois

mois avec le même ministère en janvier 2014, soit deux mois avant la fin de la nomination.

## RECOMMANDATION 10

Pour favoriser l'optimisation des ressources et l'objectivité dans la nomination des conseillers spéciaux et des groupes de conseillers, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor :

- renforce les exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations pour faire en sorte que la déclaration de conflits d'intérêts vise les activités avec tout organisme gouvernemental et exige une période d'attente entre la date à laquelle le contrat du conseiller vient à expiration et celle à laquelle il peut accepter un poste auprès d'une entité auprès de laquelle il a déjà fait office de conseiller ou de toute autre entité liée;
- veille à ce que les analyses de rentabilisation devant être soumises à l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement répondent aux exigences de la Directive sur les nominations.

## RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

La Directive concernant les organismes et les nominations et les documents d'orientation connexes décrivent le processus et les exigences visant la création des postes de consultants et les nominations à ces postes. Dans le cadre de l'engagement en faveur de l'amélioration continue, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) passera en revue la directive et la déclaration de conflits d'intérêts pour les nouvelles nominations.

Dans le cadre de cet examen, le Secrétariat tiendra compte des observations et des recommandations du présent audit, ainsi que d'autres données probantes et pratiques exemplaires d'autres administrations. En outre, le Secrétariat continuera à collaborer et à aider

les ministères à respecter les exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations.

## 4.5 Recours aux services professionnels par les ministères et organismes provinciaux

On entend par services professionnels ceux fournis par des professionnels titulaires d'un permis, comme les médecins, les dentistes, les infirmiers, les pharmaciens, les vétérinaires, les ingénieurs, les arpenteurs-géomètres, les architectes, les comptables, ainsi que les avocats et les notaires, qui exercent le travail ordinaire prévu dans leurs fonctions professionnelles.

Certains des professionnels susmentionnés pourraient fournir des services professionnels ou de consultation. La différence entre une dépense pour ces deux catégories de services tient au service particulier fourni. Ainsi, un avocat qui effectue le travail juridique habituel pour lequel il détient un permis fournirait des services professionnels. S'il fournit des conseils spécialisés et stratégiques pour le processus décisionnel, ce travail relèverait des services de consultation.

Les dépenses des ministères au titre des services professionnels totalisaient environ 960 millions de dollars pour les trois derniers exercices (2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018).

Nous avons sondé 54 organismes de la Couronne et sociétés contrôlées par la Couronne (les organismes et sociétés) afin de connaître l'ampleur de leurs dépenses au titre des services professionnels pendant ces trois exercices (la province ne recueille pas cette information). Selon ce que nous avons appris, ces 54 organismes et sociétés ont consacré environ 1,38 milliard de dollars aux services professionnels pendant cette période. L'**annexe 3** fournit des détails sur les dépenses au titre des services professionnels au cours des exercices 2015-2016 à 2017-2018 qui nous ont été déclarées et sur les entités sondées.

Bien que notre audit ne portait pas sur le recours aux services professionnels par les ministères et organismes, les recommandations faites dans le présent rapport pourraient également s'appliquer aux services professionnels. Nous suggérons que la province examine ces services professionnels afin de cerner les possibilités d'économies et de confirmer qu'il y a eu optimisation des ressources.

## Annexe 1 : Les 25 principaux fournisseurs de services de consultation selon les nouveaux contrats, de 2014-2015 à 2016-2017

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

Fournisseur	Valeur du contrat (en millions de dollars)				Nombre total	
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Total	de contrats	Type de service
1. Hitachi Consulting Corp.	–	20,0	70,2	<b>90,2</b>	3	TI
2. Procom Consultants Group Ltd.	23,1	19,6	21,2	<b>63,9</b>	374	TI et gestion
3. Deloitte	9,4	18,9	18,0	<b>46,3</b>	136	Gestion
4. SRA Staffing Solutions Ltd.	9,2	10,3	15,9	<b>35,4</b>	226	TI et gestion
5. TEKsystems Canada Inc.	9,7	11,9	11,9	<b>33,5</b>	241	TI et gestion
6. Infosys Public Services Inc.	26,7	0,5	–	<b>27,2</b>	2	TI
7. Modis Canada Inc.	9,1	6,7	3,9	<b>19,7</b>	104	TI et gestion
8. Randstad Interim Inc. (y compris Randstad Technologies)	6,4	4,2	8,5	<b>19,1</b>	130	TI
9. Pricewaterhousecoopers LLP	10,2	7,0	1,4	<b>18,6</b>	53	Gestion
10. Swansea Computer Specialists Corp.	5,0	5,0	7,2	<b>17,2</b>	115	TI
11. IBI Group	13,1	3,7	0,3	<b>17,1</b>	8	Conseils techniques
12. IBM Canada Ltd.	2,8	0,8	12,4	<b>16,0</b>	17	TI
13. Yoush Inc. (O/A Careermatch)	5,4	5,4	4,8	<b>15,6</b>	100	TI
14. KPMG LLP	5,3	3,9	4,4	<b>13,6</b>	43	Gestion
15. ITCAD Tech Inc.	2,6	4,3	4,4	<b>11,3</b>	74	TI
16. Bevertec CST Inc.	3,4	4,6	2,8	<b>10,8</b>	70	TI
17. Digitaembrace Inc.	4,8	4,3	1,7	<b>10,8</b>	70	TI
18. RGS Consulting Services Inc.	3,1	4,8	2,3	<b>10,2</b>	57	TI
19. Lintex Computer Group Inc.	3,0	3,4	3,7	<b>10,1</b>	56	TI
20. Computronix (Canada) Ltd.	–	9,3	–	<b>9,3</b>	2	TI
21. Manageflow Consulting Inc.	2,1	3,6	3,3	<b>9,0</b>	52	TI
22. iVedha Inc.	2,3	4,4	2,2	<b>8,9</b>	50	TI
23. Verbena Consulting	2,7	3,5	2,5	<b>8,7</b>	48	TI
24. O1 Millennium Consulting Inc.	2,9	2,7	2,2	<b>7,8</b>	56	TI
25. GSI International Consulting Group	3,0	3,2	1,3	<b>7,5</b>	38	TI et gestion
<b>Total des 25 principaux fournisseurs</b>	<b>165,3</b>	<b>166,0</b>	<b>206,5</b>	<b>537,8</b>	<b>2 125</b>	
Autres fournisseurs	155,9	158,8	135,1	<b>449,8</b>	<b>3 220</b>	
<b>Total des fournisseurs</b>	<b>321,2</b>	<b>324,8</b>	<b>341,6</b>	<b>987,6</b>	<b>5 345</b>	

Remarque : L'information relative aux nouveaux contrats de consultation pour l'exercice 2017-2018 n'était pas disponible au moment de l'audit.

TI : Services de consultation en technologie de l'information

## Annexe 2 : Critères d'audit

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

1. La planification par un ministère du recours à des services de consultation justifie le besoin de ces services et établit clairement le mandat d'un contrat, y compris ses objectifs, son étendue, ses produits livrables, son échéancier et son coût. Toutes les approbations pertinentes ont été obtenues.
2. Un ministère a une entente écrite dans laquelle les responsabilités des deux parties au contrat de services de consultation sont officiellement définies. L'entente doit être conforme au mandat initial du contrat et comprendre toutes les principales exigences, par exemple, l'étendue du projet, les principaux produits livrables, l'échéancier et la rémunération. Toutes les approbations nécessaires sont obtenues avant de modifier les modalités de l'entente initiale.
3. Le travail des consultants dans un ministère est géré de façon adéquate pour assurer l'exécution satisfaisante des mandats de consultation dans les délais prévus et selon le budget approuvé et la livraison des produits livrables. Au besoin, il doit y avoir un transfert de connaissances entre les consultants et le personnel des ministères pour éviter une dépendance continue à l'endroit des consultants.
4. Les services consultatifs acquis par le premier ministre ou un ministre sont conformes à la Directive concernant les organismes et les nominations.
5. Les systèmes d'information de gestion en place dans un ministère fournissent de l'information à jour, exacte et complète sur les services de consultation et consultatifs pour appuyer la gestion efficace de ces services.

### Annexe 3 : Dépenses consacrées aux services de consultation et aux services professionnels dans les organismes de la Couronne et les sociétés contrôlées par la Couronne, de 2015-2016 à 2017-2018 (en milliers de dollars)

Source des données : réponses au sondage mené auprès de 54 organismes de la Couronne et sociétés contrôlées par la Couronne

Organisme de la Couronne ou société contrôlée par la Couronne	Services de consultation			Services professionnels		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Metrolinx	53 959,1	57 835,7	39 361,2	155 469,1	220 974,5	128 259,3
Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario*	62 170,4	58 862,1	28 140,6	53 087,4	55 314,0	56 655,3
Commission du régime de retraite de l'Ontario	24 771,7	23 968,1	23 120,5	5 954,8	487,3	602,6
Ontario Power Generation Inc.*	19 738,7	13 927,2	15 908,0	105 534,7	10 711,8	109 514,4
Régie des alcools de l'Ontario	7 644,5	9 820,9	13 276,7	7 072,6	6 806,8	5 322,8
Sociétés des loteries et des jeux de l'Ontario	9 678,9	13 474,0	11 692,2	18 312,6	19 527,4	31 048,5
Commission du régime de retraite de l'Ontario*	7 770,5	4 851,6	6 308,6	1 537,9	1 420,1	938,6
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité*	4 025,7	7 363,7	5 674,6	10 549,2	6 554,6	8 788,2
Portefeuille général des biens immobiliers	2 486,6	2 848,3	5 576,8	9 170,3	14 227,1	11 243,8
Commission de l'énergie de l'Ontario	12 551,1	8 314,3	5 354,4	741,7	379,7	933,4
Action Cancer Ontario*	5 736,4	3 736,9	3 943,2	5 171,9	7 348,4	8 309,1
Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Infrastructure Ontario)	15 322,8	11 792,0	3 842,8	23 710,6	24 809,5	27 114,2
Commission des services financiers de l'Ontario	4 096,1	4 656,2	3 142,0	27 715,6	23 425,8	1 921,4
Commission des valeurs mobilières de l'Ontario	2 146,8	3 900,2	2 747,6	1 329,0	867,4	1 349,1
Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario (TFO)	2 347,2	2 515,3	2 375,4	2 169,6	1 421,2	1 075,0
Agricoorp*	317,5	537,0	1 346,2	37,4	77,8	64,2
Agence ontarienne de protection et de promotion de la santé (Santé publique Ontario)	793,1	630,5	1 318,2	350,7	303,0	274,1
Société de logement de l'Ontario*	20,0	—	1 220,3	14,1	284,1	1 225,5
Réseau local d'intégration des services de santé du Sud-Ouest	326,9	385,5	862,7	40,2	27,5	339,7
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation	1 154,7	1 017,2	839,4	32,9	28,8	29,4
Musée royal de l'Ontario	373,0	461,3	761,9	1 937,9	1 355,8	1 508,3
Commission de transport Ontario Northland	242,6	1 464,8	680,1	4 649,3	4 465,3	4 448,4
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Toronto	30,7	261,7	644,0	43,0	43,0	33,6
Fondation Trillium de l'Ontario	494,8	429,2	579,9	176,0	191,7	260,1
Centre Centennial des sciences et de la technologie (Centre des sciences de l'Ontario)	34,5	85,6	535,3	21,0	5,8	5,8
Agence ontarienne des eaux*	580,4	494,3	486,6	943,7	1 503,7	1 259,2

Organisme de la Couronne ou société contrôlée par la Couronne	Services de consultation			Services professionnels		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Office ontarien de financement	307,9	614,1	486,4	105,9	72,7	151,3
Société du palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto	191,9	235,3	426,2	406,3	1 266,2	510,1
Aide juridique Ontario	1 613,3	519,1	403,5	710,9	1 258,5	622,9
Réseau local d'intégration des services de santé de Simcoe Nord Muskoka	284,7	196,8	381,1	22,3	14,1	60,5
Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Est	286,6	285,2	355,3	24,5	15,1	282,5
Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario (TVO)	85,6	74,3	332,6	201,1	133,4	182,5
Société ontarienne de financement de la croissance	101,0	80,7	296,1	285,1	318,2	299,8
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Ouest	275,7	23,9	291,3	17,0	17,0	58,1
Conseil des arts de la province de l'Ontario (Conseil des arts de l'Ontario)	513,1	671,2	279,0	134,8	61,8	52,8
Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario	10,0	69,7	267,9	1 934,4	1 921,4	1 418,4
Réseau local d'intégration des services de santé de Waterloo Wellington	—	190,0	255,3	135,8	36,2	190,7
Ornge	369,1	179,4	238,2	1 177,9	1 463,4	1 260,0
Commission des parcs du Niagara	217,8	263,6	219,6	438,5	541,2	1 047,0
Réseau local d'intégration des services de santé d'Érie St-Clair	44,5	50,8	115,3	14,1	14,1	49,1
Réseau local d'intégration des services de santé de Mississauga Halton	25,0	8,2	99,6	410,4	380,3	880,8
Réseau local d'intégration des services de santé du Sud-Est	—	32,1	63,4	14,8	14,8	51,3
Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Ouest	46,6	49,5	42,1	15,1	15,1	26,7
Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario	227,8	181,7	38,8	1 126,4	383,5	187,4
Agence de foresterie du parc Algonquin	27,3	9,1	35,1	—	—	9,3
Société du Centre des congrès d'Ottawa	—	41,0	24,8	170,6	100,5	174,0
Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	—	—	20,0	31,0	31,0	32,0
Réseau local d'intégration des services de santé de Champlain	22,5	—	3,6	298,7	312,8	451,4
Institut de recherche agricole de l'Ontario	—	—	—	23,0	32,2	28,6
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre	—	—	—	233,2	256,2	421,3
Réseau local d'intégration des services de santé du Centre-Est	—	—	—	216,3	231,9	901,5
Réseau local d'intégration des services de santé de Hamilton Niagara Haldimand Brant	21,4	—	—	162,1	162,4	320,8
Société ontarienne d'hypothèques et de logement	—	—	—	—	—	—
Fonds de garantie des prestations de retraite	—	—	—	6 111,8	2 674,2	3 807,0
<b>Total</b>	<b>2 43 486,5</b>	<b>2 37 409,3</b>	<b>1 84 414,2</b>	<b>4 50 201,2</b>	<b>5 11 290,3</b>	<b>4 16 001,8</b>

\* L'exercice se termine le 31 décembre dans les états financiers.