

NOTE AU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 3 décembre 2020

OBJET : <i>Plan de contrôle organisationnel – Assurance-qualité en matière de gestion contractuelle</i>	OBJECTIF DE LA NOTE : Information
---	---

CONTEXTE

Le contexte de la gestion contractuelle gouvernementale a grandement évolué au cours des dernières années. Plusieurs rapports gouvernementaux ont été déposés pour améliorer le processus d'octroi et de gestion des contrats publics (Vérificateur général du Québec, UPAC, Commission Charbonneau, Secrétariat du Conseil du trésor).

À la suite de ces rapports, la Société s'est assurée de refléter cette évolution dans sa gestion contractuelle, notamment par la bonification de son processus par l'implantation de mesures visant notamment les contrats de services professionnels.

La Société a également implanté en 2019 un nouveau système pour la gestion et le suivi des contrats. Ce progiciel est basé sur les meilleures pratiques et intègre de nouveaux contrôles qui ont permis de relever certains constats.

Malgré les actions mises en place à la Société, l'appropriation du processus est encore en rodage sur certains aspects. Il est habituel, pour une organisation, d'observer une période d'adaptation lors de modifications aux façons de faire. Cette période peut être plus longue lorsque les processus et les lois sont complexes et que les pratiques sont en place depuis plusieurs années.

Afin d'assurer un suivi et de veiller à l'application des règles, le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) de la Société a demandé une assurance-qualité entourant ces changements.

CONSTATS

Contrats à exécution sur demande

La Société a des besoins récurrents de main-d'œuvre spécialisée en technologie de l'information pour réaliser différentes tâches dont la réalisation de projets d'investissement qui peuvent s'étendre sur plusieurs années.

Dans un contexte où l'accès à des ressources qualifiées est limité, la Société utilise des contrats à exécution sur demande avec plusieurs fournisseurs afin d'avoir accès à un bassin plus important de ressources.

Ces contrats sont conclus par appel d'offres et les firmes retenues sont classées en rang selon le prix soumis. Lors du besoin d'une ressource, une demande doit être attribuée à la firme qui a soumis le prix le plus bas, à moins que celle-ci ne puisse y donner suite, auquel cas les autres firmes sont sollicitées en fonction de leur rang respectif.

Au cours de 2019, les contrôles additionnels inclus au nouvel outil de gestion contractuelle ont permis de relever des pourcentages d'utilisation de contrat s'éloignant du rang respectif des firmes. Ainsi, pour deux contrats importants en technologie de l'information, les firmes au premier rang n'ont obtenu respectivement que 14 % et 34 % des demandes d'intervention, alors que le pourcentage attendu est de 80 %.

Ces écarts résultent des demandes des gestionnaires de contrats à poursuivre avec les ressources déjà en place, indépendamment du rang de leur firme, et ce, pour une question de productivité et d'efficacité afin d'assurer le bon déroulement des projets. Ainsi, le recours aux ressources déjà en place était considéré comme une bonne pratique et les pénalités aux fournisseurs en cas de refus n'étaient pas appliquées.

Cette pratique va à l'encontre des règles de gestion contractuelle et prive la Société de recourir à la firme ayant soumissionné au prix le plus bas.

Le RARC a rencontré le vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques (VPRHMSN) pour lui faire part de ces constats. Un plan d'action est en cours d'élaboration et celui-ci inclura notamment les éléments suivants en vue de respecter les règles contractuelles :

- Utilisation du meilleur véhicule contractuel pour répondre aux besoins de ressources (des améliorations en ce sens ont déjà été observées);
- Production d'une reddition de comptes contractuelle trimestrielle présentant les risques ainsi que des indicateurs de gestion;
- Application des pénalités en cas de refus.

Par ailleurs, lors d'un appel d'offres faisant suite à l'échéance de l'un des deux contrats, la Société a constaté que les tarifs horaires des fournisseurs ont augmenté significativement. Le RARC a à se questionner sur les éléments engendrant de telles hausses.

Contrats de services assimilables à un contrat de travail

La *Loi sur la fonction publique* permet aux ministères et organismes de recourir à la sous-traitance pour réaliser leurs activités. Afin de respecter les principes de la loi, les contrats de services doivent éviter d'être assimilables à des contrats de travail. Ils ne doivent pas être un moyen détourné d'embaucher du personnel.

En recourant fréquemment aux ressources externes déjà en place, la Société se met à risque face à la conformité aux règles d'embauche de la fonction publique. En effet, la Commission de la fonction publique considère que, de façon générale, après trois ans, les tâches effectuées par une ressource sont considérées davantage comme des tâches régulières et récurrentes. Dans les deux contrats analysés, 18 % des ressources ont plus de trois ans de présence en continue.

Le plan d'action à venir de la VPRHMSN devra également inclure un indicateur de gestion permettant de suivre ce constat. Des actions pour régulariser la situation de certaines ressources ont déjà été observées.

CONCLUSION

L'accompagnement dans l'application du processus et des principes de la LCOP auprès des différents intervenants de l'ensemble des vice-présidences doit se poursuivre.

La VPRHMSN, en tant que premier niveau de contrôle dans la gestion de ses contrats, doit produire un plan d'action en respect des règles contractuelles visant notamment à revoir la stratégie d'acquisition afin d'utiliser le bon type de contrat en fonction des besoins.

La Direction des risques et du contrôle organisationnel, en tant que deuxième niveau de contrôle, fera un suivi de ce dossier, incluant certains aspects administratifs qui ont été apportés à l'attention du VPRHMSN, au CAPV de juin 2021.

Préparée : Vice-présidence aux finances et au contrôle organisationnel