

Audit interne des marchés de services de consultation attribués à McKinsey & Company par le gouvernement fédéral

Mars 2023

Agence des services frontaliers du Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Sécurité publique, 2023

Numéro de catalogue PS38-126/2023F-PDF
ISBN: 978-0-660-48979-7

Ce document est diffusé sur le site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada au
<http://www.cbsa-asfc.gc.ca>

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.
Also available in English under the title: Internal Audit of Federal Government
Consulting Contracts Awarded to McKinsey & Company

1.0 Conformité aux normes professionnelles

1. L'audit interne a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

Marianne Thouin, dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation

2.0 Renseignements généraux

2. L'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada est assujéti à la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (et à la Politique sur les marchés en vigueur avant le 13 mai 2022, désormais abrogée)¹, dont l'objectif est de veiller à ce que l'approvisionnement de biens, de services et de travaux de construction permettent d'obtenir les biens et les services nécessaires pour appuyer la prestation de programmes et de services aux Canadiens tout en offrant le meilleur rapport qualité-prix à l'État. Ainsi, les approvisionnements doivent notamment permettre d'obtenir des résultats opérationnels, être assujétiés à des mécanismes de gouvernance et de surveillance efficaces, être équitables, ouverts et transparents et répondre aux attentes du public en matière de prudence et de probité.
3. Le premier ministre a chargé la ministre Fortier, en sa qualité de présidente du Conseil du Trésor (CT), ainsi que la ministre Jaczek, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, d'entreprendre un examen des marchés attribués à la firme McKinsey & Company (McKinsey). Le 8 février 2023, le Bureau du contrôleur général du Canada (BCG) a demandé aux organismes gouvernementaux de soumettre, au plus tard le 15 février 2023, une liste de tous leurs marchés conclus avec McKinsey depuis le 1er janvier 2011, et de fournir de l'information connexe sur ces marchés. Pour ces organismes qui ont été l'autorité technique et/ou qui ont conclu de tels marchés à titre d'autorité contractante, le BCG a chargé les dirigeants principaux de l'audit (DPA) de ces organismes d'effectuer un audit interne indépendant officiel des processus d'approvisionnement connexes, dont les résultats devaient être communiqués au BCG d'ici le 22 mars 2023.

3.0 Objectifs et portée de l'audit

4. Les objectifs de l'audit étaient de déterminer ce qui suit pour l'ensemble des marchés avec McKinsey visés par la portée :
 - i. L'intégrité du processus d'approvisionnement a été maintenue dans le respect du [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) et de la [Directive sur les conflits d'intérêts](#);

¹ Le 11 avril 2019, les limites de la passation de marchés pour les organismes et SPAC ont été mises à jour pour refléter une hausse de 25 % pour tenir compte de l'inflation (annexe C de la Politique sur les marchés). Il faut également noter que la *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* est entrée en vigueur le 13 mai 2021 et que la *Politique sur les marchés* a été complètement abrogée le 13 mai 2022.

- ii. Les approvisionnements ont été effectués d'une manière équitable, ouverte et transparente conformément à la politique du Conseil du Trésor en vigueur à l'époque ([Politique sur les marchés](#) ou [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#));
 - iii. Les approvisionnements ont été effectués conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisme (c'est-à-dire, conformément aux cadres de gestion de l'approvisionnement, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité).
5. La portée de l'audit a mis l'accent sur l'examen des pratiques d'approvisionnement pour l'ensemble des marchés concurrentiels et non concurrentiels² avec McKinsey qui ont été attribués (signés) par l'organisme entre le 1^{er} janvier 2011 et le 7 février 2023³. Plus précisément, l'audit comprenait une évaluation des marchés suivants :

Tableau 1 : Aperçu des marchés

Numéro de marché ⁴	Date de début et de fin du marché	Montant du marché (y compris les avenants)	Montant dépensé	Stratégie d'approvisionnement	But du marché
1	02/05/16-30/10/16 Contrat clôturé	1 999 998,30 \$	1 769 910,00 \$	Concurrentiel en utilisant l'arrangement en matière d'approvisionnement des services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS)	Services de conseil aux entreprises
2	23/10/17-31/10/18 Contrat clôturé	1 796 700,00 \$ ⁵	1 590 000,00 \$	Concurrentiel grâce à l'arrangement en matière d'approvisionnement SPTS	Services de soutien exécutif
3	31/08/18-31/08/20	1 332 000,00 \$	977 700,00 \$	Compétition traditionnelle	Création d'un bureau de gestion de la valeur

² Conformément à la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#), un contrat (marché) est un « accord contraignant conclu par une autorité contractante et un entrepreneur afin d'acquérir ou d'obtenir un bien, un service ou de la construction pour un ministère ».

³ Consultez l'annexe A pour obtenir les critères et les sources de critères.

⁴ Les numéros de contrat sont référencés tout au long de la section des constatations de ce rapport.

⁵ La valeur originale de ce contrat était de 791 000,00 \$; un amendement a ensuite augmenté sa valeur de 1 005 700,00 \$.

	Contrat clôturé				
4	21/10/22-19/12/22 Contrat clôturé	1 975 270,50 \$	0,00 \$	Non concurrentiel ⁶ utilisant une offre à commandes d'analyse comparative	Services d'analyse comparative

6. Bien que des contrats aient été attribués pour un total de 7 103 968,80 \$, seulement 4 337 610,00 \$ a été dépensé. Les travaux pour tous les contrats ont été achevés, il n'y aura donc aucune autre dépense à leur encontre.
7. L'audit n'a pas évalué ce qui suit :
- Tous les contrats conclus avec toute entité autre que McKinsey.
 - Tous les contrats attribués (et signés) en dehors de la période d'audit.
 - La conformité à tout autre instrument de politique, lois ou règlements qui ne sont pas expressément mentionnés dans ce rapport d'audit.

4.0 Approche

8. Le BCG a fourni à tous les ministères un plan d'audit et un programme d'audit pour assurer l'uniformité de la couverture à l'échelle du gouvernement du Canada. Bien que le BCG ait élaboré les objectifs, la portée, les critères d'audit et le programme d'audit aux fins d'utilisation par les ministères concernés, les constatations et les recommandations de l'audit ont été élaborées de façon indépendante par la fonction d'audit interne de l'ASFC. L'approche suivie par l'ASFC était conforme à l'approche décrite dans le plan d'audit et le programme d'audit du BCG. Pour assurer l'intégrité et l'objectivité du travail d'audit, cet audit a été exécuté uniquement par des auditeurs internes fonctionnaires assujettis au [Global Internal Auditing Code of Ethics](#) de l'*Institute of Internal Auditors*.
9. En raison de contraintes de temps et d'une documentation incomplète (développée plus en détail à la section 5.0), l'audit a suivi de près l'approche décrite dans le programme de travail d'audit du BCG pour conclure sur chaque critère d'audit et n'a entrepris aucune procédure d'audit supplémentaire. Le 22 février 2023, le Comité ministériel de vérification de l'ASFC a approuvé un audit interne de la passation des marchés et de l'approvisionnement dans le cadre du Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques 2023-2024, dans le cadre duquel d'autres travaux seront menés pour comprendre les lacunes et les risques dans le processus d'approvisionnement.

⁶ Bien que ce contrat ait été attribué au moyen d'une offre à commandes établie de façon non concurrentielle, l'ASFC a sollicité des soumissions avant d'émettre la commande subséquente; par conséquent, nous avons également évalué ce contrat par rapport à des critères concurrentiels.

5.0 Constatations et recommandations

5.1 Constatations pour l'objectif 1 : intégrité du processus d'approvisionnement

10. Il est impératif que l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue tout au long du processus d'approvisionnement conformément au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* et à la *Directive sur les conflits d'intérêts*.
11. Il n'y avait aucune preuve que le ministre ou le personnel du ministre avait influencé le résultat du processus d'approvisionnement. De plus, lors de l'examen des courriels, des notes au dossier et d'autres documents, il n'y avait pas suffisamment de preuves pour démontrer que les fonctionnaires avaient enfreint le *Code de valeurs et d'éthique* ou la *Directive sur les conflits d'intérêts*.
12. Nous avons examiné chacun des contrats et constaté qu'ils comportaient tous des clauses de conflit d'intérêts (CDI). Cependant, un seul des quatre dossiers que nous avons examinés (contrat 2) contenait des preuves que les employés de l'ASFC (c.-à-d. les évaluateurs des soumissions) impliqués dans le processus d'approvisionnement ont rempli des déclarations de CDI.
13. Lors de la passation de contrats avec d'anciens titulaires de charge publique et d'anciens fonctionnaires, la *Directive sur les conflits d'intérêts* et la *Loi sur les conflits d'intérêts* doivent être respectées. Nous avons examiné des documents tels que les curriculum vitae des consultants et les propositions décrivant les antécédents de travail des consultants, et n'avons trouvé aucune indication que l'un d'entre eux était d'anciens fonctionnaires ou d'anciens titulaires de charge publique.

Conclusion

14. Nous n'avons trouvé aucune preuve que des fonctionnaires ou des titulaires de charge publique aient manifesté des comportements qui contreviendraient au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* ou à la *Directive sur les conflits d'intérêts*. Il n'y avait aucune preuve de contrats avec d'anciens fonctionnaires ou d'anciens titulaires de charge publique. Les contrôles des CDI pourraient être améliorés en veillant à ce que les déclarations soient remplies et conservées dans le dossier. Sans documentation formelle pour considérer et déclarer un CDI réel ou apparent, les mesures appropriées pourraient ne pas être prises pour atténuer les situations où un CDI est réellement présent.

Secteurs à améliorer⁷

15. Une documentation insuffisante a été conservée pour démontrer que les employés de l'ASFC participant au processus d'approvisionnement pour les dossiers examinés avaient rempli les formulaires de déclaration des CDI.

⁷ Dans le contexte de cet audit, « secteurs à améliorer » renvoie à un écart dans la conformité, à des défaillances de contrôle, à des risques importants ou à d'autres problèmes récurrents.

16. Les déclarations de CDI garantissent que les fonctionnaires qui participent au processus d'approvisionnement se souviennent de leurs obligations en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts* de déclarer tout CDI réel ou apparent qui pourrait exister.

Recommandations

17. Se référer à la recommandation 1 a) à la fin de ce rapport.

5.2 Constatations pour l'objectif 2 : équité, ouverture et transparence, conformément à la politique applicable

18. Afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence des processus d'approvisionnement entrepris par l'ASFC, nous avons évalué les critères suivants :
 - a) Contrats non concurrentiels ;
 - b) Contrats concurrentiels (y compris la demande de soumissions, l'évaluation des soumissions et la durée du contrat);
 - c) La gestion des contrats;
 - d) Autorité de certification (article 34); et
 - e) Divulcation proactive.

a) Contrats non concurrentiels

19. Des quatre contrats attribués à McKinsey, le contrat 4 était une commande subséquente⁸ à une offre à commandes (OC) non concurrentielle⁹ pour des services d'analyse comparative. Lorsqu'un contrat non concurrentiel est attribué, la raison pour laquelle il a été attribué doit être incluse dans le dossier et doit être conforme aux exceptions décrites à l'article 6 du Règlement sur les marchés de l'État :
 - (a) il s'agit d'un besoin urgent dans lequel un retard serait préjudiciable à l'intérêt public ;
 - ou
 - (b) les dépenses estimées ne dépassent pas les seuils ; ou
 - (c) la nature des travaux faisant l'objet du contrat est telle qu'il ne serait pas dans l'intérêt public de solliciter des soumissions ; ou
 - (d) une seule personne est capable d'exécuter le contrat.

Il n'y avait aucun document dans les dossiers de l'ASFC ou de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) expliquant pourquoi ce contrat a été attribué sans appel d'offres.

20. Il existe des règles en place qui expliquent comment une commande subséquente à une OC doit être émise. L'OC pour les services d'analyse comparative permettait à l'ASFC de conclure un contrat directement avec McKinsey tant que le travail proposé correspondait au travail proposé dans l'OC. Cependant, les procédures de commande subséquente n'ont pas été

⁸ Une offre à commandes est une offre d'un fournisseur potentiel de fournir des biens et/ou des services à des prix préétablis, selon des modalités et conditions établies, au moment et au besoin. ([SPAC - information pour les entreprises](#))

⁹ Lorsqu'une commande subséquente à une offre à commandes est émise, un contrat est établi. ([SPAC - information pour les entreprises](#))

suivies dans ce cas ; un concours a été organisé par la direction de l'ASFC entre McKinsey et deux autres entreprises offrant des services d'analyse comparative, afin d'évaluer quelle entreprise était la plus apte à répondre aux exigences. Bien qu'il ne semble pas y avoir eu une intention d'enfreindre les règles de passation des marchés, la tenue d'un concours avec des entreprises déjà présélectionnées n'était pas conforme aux procédures de l'OC et n'était pas requise.

21. Après l'attribution du contrat, la haute direction de l'ASFC a décidé de résilier le contrat et de terminer le travail à l'interne.

Secteurs à améliorer

22. L'engagement plus tôt de l'équipe de passation des marchés de l'ASFC par la direction de l'ASFC aurait pu contribuer à assurer que le processus de passation des marchés correspondait aux exigences prescrites dans l'OC.

b) Contrat concurrentiel

23. Les informations contenues dans la demande de proposition (DP) sont utilisées par les fournisseurs pour soumissionner pour des contrats potentiels. Il est important que les éléments clés de la DP, principalement les critères d'évaluation des soumissions¹⁰ et l'énoncé des travaux (EDT),¹¹ soient ouverts, justes et transparents afin que tous les fournisseurs comprennent ce sur quoi ils soumissionnent et comment ils seront évalués, ainsi que de s'assurer qu'ils soient en mesure de concourir librement. Sur les quatre contrats attribués à McKinsey :
 - Les contrats 1 et 2 utilisaient des méthodes d'approvisionnement obligatoires exigées par SPAC pour solliciter des soumissions ;
 - Le contrat 3 a utilisé un processus d'appel d'offres concurrentiel traditionnel pour solliciter des offres ; et
 - Le contrat 4 était une commande subséquente non concurrentielle à une OC. Comme indiqué au critère (a), la direction de l'ASFC a tenu un concours avant d'attribuer la commande subséquente. Pour cette raison, ce contrat a également été évalué dans cette section.

Appel d'offres :

24. Avant de solliciter des offres, il est important que des mesures soient prises pour s'assurer que le processus d'approvisionnement est conçu de manière à faciliter une sélection équitable, ouverte et transparente des entrepreneurs. Pour cette raison, nous avons évalué si :

¹⁰ Les critères d'évaluation des offres sont utilisés pour évaluer et différencier les propositions. ([SPAC – information pour le gouvernement](#))

¹¹ L'énoncé des travaux est une description des travaux requis et comprend les produits livrables ou les services requis pour exécuter le contrat. ([SPAC – information pour le gouvernement](#))

- L'article 32 (S32)¹² a été dûment autorisé ;
 - L'EDT et les critères d'évaluation des offres ont été examinés par l'autorité contractante ;
 - La méthode de sélection des soumissions et les critères d'évaluation des soumissions ont été décrits dans les documents d'appel d'offres avant la publication de la DP ; et
 - L'EDT et les critères d'évaluation étaient équitables, ouverts et transparents.
25. Nous avons constaté que pour les quatre contrats, S32 était dûment autorisé pour assurer que le financement était réservé pour répondre aux exigences contractuelles. Dans trois des quatre contrats émis (contrats 1 à 3), l'EDT et les critères d'évaluation des offres ont été examinés par l'autorité contractante. Le but de cette étape était de s'assurer que l'EDT était clair et que les critères d'évaluation étaient justes et ouverts. Nous avons trouvé des preuves que l'EDT, la méthode de sélection des soumissions et les critères d'évaluation des soumissions étaient inclus dans la DP publiée dans trois des quatre contrats (contrats 1 à 3). L'inclusion de ces documents clés dans la demande de propositions a pour but de garantir que tous les soumissionnaires reçoivent les mêmes informations en même temps, savent ce qu'ils proposent et comprennent comment ils seront évalués avant d'engager le temps et les dépenses nécessaires pour préparer une offre.
26. Pour déterminer si l'EDT et les critères d'évaluation des offres étaient équitables, ouverts et transparents, nous avons évalué plusieurs indicateurs, notamment si :
- L'EDT et les critères d'évaluation des offres ont été adaptés à une entreprise spécifique ;
 - Les critères d'évaluation étaient clairs, précis et mesurables ;
 - Les questions reçues des soumissionnaires ont été examinées de manière appropriée et ont reçu une réponse ; et
 - Toutes les plaintes ont été reçues des soumissionnaires et leurs résultats/résolutions connexes.
27. Bien que les critères d'évaluation des soumissions soient de par leur nature restrictifs, nous avons constaté que les critères utilisés étaient liés aux travaux essentiels décrits dans l'EDT et, par conséquent, nous ne les avons pas jugés trop restrictifs. De plus, nos discussions avec l'équipe des passations de marché de l'ASFC ont indiqué qu'ils étaient nécessaires pour que les travaux soient terminés. Cependant, pour un contrat (contrat 3) où SPAC était l'autorité contractante, la division de l'audit interne de SPAC, dans le cadre de leur propre audit interne de ce dossier, a noté que les critères d'évaluation des soumissions semblaient trop restrictifs. D'après notre examen de l'EDT du contrat 3 décrivant la nature, l'ampleur et la complexité des besoins de l'ASFC, et les explications fournies par l'équipe de passation des marchés de l'ASFC, nous n'avons pas jugé les critères d'évaluation trop restrictifs.
28. Dans les contrats 2 et 4, des preuves ont été trouvées que McKinsey était envisagée par la direction de l'ASFC avant la publication de la DP. Cela soulève des questions quant à l'équité et à l'ouverture globales des processus, car il pourrait être perçu que les offres de McKinsey aient été favorisées par l'ASFC.

¹² L'autorisation de l'article 32 certifie que des fonds suffisants sont disponibles pour acquitter toute dette contractée en vertu d'un contrat. (Manuel des approvisionnements de SPAC, 1.20.5. b))

29. Nous avons en outre noté que dans le contrat 3, des soumissionnaires ont demandé des prolongations et ont demandé si l'expérience sur un projet plus petit pouvait être acceptée. Les deux demandes ont été rejetées par l'ASFC, sans justification claire. À la fin de la période d'appel d'offres, un seul soumissionnaire avait soumis une proposition : McKinsey. Fournir un contexte supplémentaire lors de la réponse aux soumissionnaires aurait contribué à améliorer la transparence du processus.

Évaluation des offres :

30. Afin de soutenir un processus d'approvisionnement équitable, ouvert et transparent, il est impératif que les soumissions soient évaluées selon des critères établis et que la documentation soit conservée pour montrer comment les soumissions ont été évaluées. Nous avons évalué si :
- Les dossiers des évaluations individuelles et consensuelles étaient au dossier pour tous les soumissionnaires;
 - Les offres ont été évaluées conformément aux critères énoncés dans les documents d'appel d'offres ;
 - Le contrat a été attribué à l'entreprise la mieux classée conformément à la méthodologie de sélection ; et
 - Si une OC ou un arrangement en matière d'approvisionnement (AMA)¹³ a été utilisé, le processus suivi correspondait aux exigences prescrites dans l'OC ou l'AMA.
31. Les dossiers n'étaient pas disponibles ou la documentation était insuffisante pour démontrer que des évaluations individuelles et/ou consensuelles avaient été effectuées pour tous les dossiers. Dans certains cas, certaines ou toutes les évaluations n'étaient pas signées ou n'étaient pas au dossier. Pour cette raison, nous n'avons pas été en mesure de conclure que les soumissions ont été évaluées conformément aux critères énoncés dans les documents d'appel d'offres ou que le contrat a été attribué à la firme la mieux classée selon la méthode de sélection des soumissions. Aucun problème n'a été identifié par la division de l'audit interne de SPAC concernant les critères d'évaluation des soumissions ou la méthode de sélection des soumissions pour le contrat 3 où SPAC était l'autorité contractante.

Durée du contrat :

32. Lors de l'évaluation du caractère raisonnable de la durée des contrats par rapport à la portée de l'EDT, nous n'avons trouvé aucune indication de dates de fin de contrat déraisonnables.

Secteurs à améliorer

33. Une documentation insuffisante a été conservée pour démontrer comment les soumissions ont été évaluées.

¹³ Les arrangements en matière d'approvisionnement sont utilisés pour acquérir des biens et des services. Ils permettent de solliciter des offres auprès d'un groupe de fournisseurs pré-qualifiés pour des besoins spécifiques. ([SPAC - information pour les entreprises](#))

34. Lorsque le besoin d'un contrat se fait sentir, la direction doit se concentrer sur la définition des exigences de travail et les qualifications essentielles de l'entrepreneur plutôt que de cibler les fournisseurs qui peuvent être capables d'exécuter le travail.

c) La gestion des contrats

35. Une gestion efficace des contrats est importante pour s'assurer que l'ASFC reçoit les services requis, que les attentes en matière de qualité sont satisfaites et qu'il n'y a pas de différends entre les entrepreneurs et l'Agence. Nous avons évalué si :

- Les contrats et les modifications de contrat étaient au dossier et dûment signés avant le début de tout travail ;
- Les exigences de sécurité ont été établies et vérifiées ; et
- La surveillance et le suivi du contrat ont eu lieu.

36. Pour les quatre contrats attribués, un contrat signé figurait au dossier. Pour les contrats 1 et 2, où l'ASFC était responsable de l'émission du contrat, nous avons vérifié si la personne signant le contrat avait l'autorité requise pour conclure ce contrat. Lorsque les contrats 1 et 2 ont été émis, des dossiers physiques ont été conservés pour démontrer que la personne qui signait le contrat avait l'autorité appropriée pour signer un contrat. Ces enregistrements physiques n'ont pas pu être localisés pour vérifier que les personnes signant les contrats avaient l'autorité requise. Cependant, nous avons noté que les deux contrats ont été signés par le directeur de l'approvisionnement stratégique qui aurait normalement le pouvoir d'approuver les contrats signés. Pour les contrats 3 et 4, émis par SPAC, nous avons demandé qu'ils fournissent la preuve que l'autorité contractante avait été exercée de manière appropriée. Aucun problème n'a été relevé par SPAC.

37. Avant le début de tout travail sur un contrat, toutes les personnes travaillant pour McKinsey devaient avoir les habilitations de sécurité nécessaires en place. Bien que nous ayons trouvé des preuves que les exigences de sécurité du contrat avaient été établies dès le début, nous n'avons pas été en mesure de vérifier si toutes les ressources avaient des autorisations en place avant le début des travaux. Compte tenu de l'absence de documentation au dossier ainsi que du volume d'informations incluses dans certains dossiers, nous n'avons pas été en mesure de vérifier le statut d'habilitation de sécurité de tous les consultants McKinsey dans les délais impartis à cet audit.

38. Nous avons évalué les dossiers pour déterminer si les services avaient été reçus avant qu'un contrat écrit ne soit en place. Parmi les quatre contrats attribués :

- Les services ont été fournis pour les contrats 1 et 3 après la signature du contrat, conformément aux exigences ;
- Le contrat 2 exigeait qu'une autorisation de tâche (AT)¹⁴ soit émise avant le début de tout travail. Le chargé de projet a attribué verbalement des travaux d'environ 800 000 \$ de plus que la valeur initiale du contrat sans qu'une AT officielle ne soit délivrée ; et
- Le contrat 4 a été résilié avant le début des travaux.

¹⁴ Une autorisation de tâche identifie les tâches spécifiques à accomplir.

39. Nous avons évalué le processus de modification de contrat pour comprendre si les modifications de contrat ont été approuvées par un agent autorisé, émises avant la réception des services, justifiées et étayées, et émises avant la date d'expiration du contrat. Des quatre contrats attribués, seul le contrat 2 nécessitait une modification, car des travaux étaient nécessaires au-delà de ce qui était inclus dans la portée initiale du contrat. Notre évaluation a révélé que :
- Une modification de contrat approuvée et signée n'était pas au dossier. Seules des versions provisoires et partiellement signées de l'amendement ont été trouvées. Alors que les responsables de la passation des marchés au niveau opérationnel tentaient de résoudre le problème une fois qu'ils avaient été informés de la nécessité d'une modification au contrat, rien n'indiquait que la haute direction du service des achats de l'ASFC était au courant jusqu'à ce qu'un mécanisme de passation de marchés après coup soit nécessaire pour régler le problème ;
 - La documentation était au dossier pour justifier les travaux supplémentaires entrepris ; cependant, en raison de la valeur totale de la modification par rapport au montant initial du contrat, il n'est pas clair pourquoi ces travaux n'étaient pas prévus au moment où la soumission a été sollicitée ; et
 - Tous les travaux ont été terminés avant la date d'expiration du contrat.
40. La supervision et le suivi de l'exécution des contrats peuvent aider à garantir que la prestation des services répond aux normes et aux attentes de qualité. Nous avons recherché des documents pour évaluer comment le travail des sous-traitants de McKinsey était contrôlé. Dans les trois contrats où des produits livrables ont été produits (contrats 1 à 3), nous avons constaté que les documents contractuels identifiaient un chargé de projet de l'ASFC qui serait responsable de la surveillance du contrat. Cependant, dans tous les cas, malgré le suivi auprès de la direction, nous n'avons pas été en mesure de localiser les ébauches de produits livrables, les commentaires fournis par les employés de l'ASFC ou toute autre preuve qui démontrerait que la direction de l'ASFC surveillait et supervisait le rendement de McKinsey.

Secteurs à améliorer

41. Aucun document n'était disponible pour montrer clairement que toutes les cotes de sécurité avaient été obtenues avant le début des travaux ou que les personnes responsables de la surveillance du contrat surveillaient et supervisaient le rendement de l'entrepreneur.
42. Aucune modification au contrat n'a été obtenue avant que des travaux supplémentaires ne soient autorisés.

d) Autorité de certification (article 34)

43. L'autorité de certification ou l'autorité de l'article 34 (S34) est exercée avant l'émission des paiements afin de certifier que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus. Les contrats 1 à 3 avaient des paiements effectués à leur encontre. Le quatrième contrat a été résilié avant que tout travail ne soit entrepris; par conséquent, aucun paiement n'a été effectué. Nous avons évalué tous les paiements effectués par rapport aux contrats 1 à 3 pour déterminer si les personnes qui ont signé les approbations S34 avaient le pouvoir délégué de

le faire. Nous avons constaté que dans tous les cas, les approbations S34 étaient dûment autorisées.

44. Nous avons également vérifié si des preuves étaient disponibles pour démontrer que les services avaient été fournis conformément aux conditions des contrats. Les contrats que nous avons examinés exigeaient de McKinsey qu'il fournisse plusieurs livrables. Nous n'avons trouvé aucune preuve permettant de remettre en question la qualité des services fournis. Les factures indiquaient que l'ASFC avait été facturée pour les services fournis conformément aux exigences des contrats. Cependant, alors que certains livrables ont été retenus comme preuve que les services ont été rendus, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des preuves démontrant que tous les livrables attendus ont été reçus. Les livrables que nous n'avons pas pu localiser incluent, mais ne sont pas limités à :
- Contrat 1 - Un plan de projet avant de commencer l'étude, les termes de référence du projet et des informations sur la manière dont la recherche, l'analyse et le rapport seraient entrepris.
 - Contrat 2 – Puisqu'une AT finale ou une modification de contrat n'était pas au dossier, nous avons utilisé une ébauche de documentation pour aider à déterminer ce qui était exigé de l'entrepreneur. Bien qu'un nombre important de documents aient été livrés par McKinsey, nous n'avons pas toujours pu confirmer s'ils correspondaient aux produits livrables décrits dans l'AT. Dans certains cas, il était difficile de valider la réalisation de certaines tâches ; par exemple, le transfert de connaissances pour soutenir les produits finaux ou des recherches approfondies dans des domaines approuvés par le chargé de projet. Dans d'autres cas, nous n'avons pas vu de preuve que les tâches étaient terminées; par exemple, organiser des ateliers ou faire des présentations à la haute direction.
 - Contrat 3 – Détails sur le travail effectué lié à la page Web du projet, commentaires sur leur examen d'un futur contrat¹⁵ et une présentation au Conseil du Trésor.

Secteurs à améliorer

45. Une plus grande diligence doit être prise pour s'assurer que les personnes qui effectuent les approbations S34 conservent toute la documentation associée à ces coûts avant l'émission du paiement.

e) Divulgence proactive

46. Nous avons obtenu des données du système financier de l'ASFC pour les contrats délivrés à McKinsey et avons recoupé ces données avec les dossiers de divulgation proactive des contrats McKinsey afin d'évaluer si tous les contrats et modifications de contrat de plus de 10 000 \$ ont été divulgués. Nous avons constaté que tous les contrats et modifications de contrat de plus de 10 000 \$ émis à McKinsey ont été divulgués de manière proactive.

Conclusion

47. La plupart des contrats pour lesquels la documentation manquait ont été émis entre 2016 et 2018. Au moment de la vérification, la plupart des personnes qui étaient responsables de la

¹⁵ Pour un projet sur lequel ils ne seraient pas autorisés à soumissionner.

gestion de ces contrats ne travaillaient plus à l'Agence. Bien que l'équipe d'audit ait pris des mesures pour localiser les documents manquants, certains enregistrements clés n'ont pas pu être localisés. L'absence de documentation a mené à des conclusions de non-conformité à la politique du Conseil du Trésor et aux procédures de l'Agence (voir l'annexe C pour une répartition des constatations).

48. Des améliorations sont nécessaires dans la passation des contrats concurrentiels et non concurrentiels pour s'assurer que les procédures de passation des marchés sont correctement suivies. L'achèvement de la documentation clé et une plus grande diligence dans la conservation de la documentation aideraient à garantir que :
- Les décisions prises pour attribuer les contrats sont étayées et justifiées ;
 - Les exigences de sécurité pour les contrats sont respectées ;
 - Les travaux ne sont pas terminés sans un contrat ou une modification de contrat en place ; et
 - La preuve est conservée que tous les livrables contractuels ont été reçus.

Une formation et une sensibilisation supplémentaires aux règles et réglementations en matière de passation des marchés aideraient à garantir que les personnes impliquées dans les processus d'approvisionnement exercent leurs fonctions de manière équitable, ouverte et transparente et que le début des travaux n'est pas autorisé avant qu'un contrat ou une modification de contrat ne soit en place.

Recommandations

49. Se référer à la recommandation 1 a) à d) à la fin de ce rapport.

5.3 Constatations pour l'objectif 3 : respect des processus et des cadres de contrôle ministériels

50. Des contrôles ministériels autres que ceux exigés par la politique du Conseil du Trésor peuvent aider à atténuer les risques liés à l'approvisionnement. Nous avons rencontré la direction de l'ASFC et examiné le cadre de contrôle financier pour l'approvisionnement afin de déterminer si d'autres contrôles d'approvisionnement propres à l'Agence étaient en place. Notre analyse a montré que deux contrôles autres que ceux testés dans l'objectif de vérification 2 étaient en place à l'ASFC. Il s'agissait de :
- L'existence d'un comité de révision des contrats pendant la durée du contrat 4 ; et
 - Une fonction d'approvisionnement centralisée.
51. Nous avons constaté que le Comité d'examen des marchés (CEM) de l'ASFC a été créé récemment et n'existait donc que lors de l'attribution du contrat 4. Cependant, le CEM n'avait pas le mandat d'examiner les marchés attribués à l'aide d'une OC, car ceux-ci étaient considérés comme ayant un moindre risque. L'utilisation d'une fonction d'approvisionnement centralisée a été considérée comme une bonne pratique, car cette conception organisationnelle pourrait :
- Réduire la pression et l'influence que la hiérarchie pourrait exercer sur un agent d'approvisionnement individuel ;
 - Contribuer à favoriser le partage de connaissances et d'expériences entre les agents d'approvisionnement ; et

- Normaliser les pratiques d'approvisionnement.

Conclusion

52. Certaines faiblesses des processus d'approvisionnement internes de l'ASFC ont été soulignées dans les constatations de l'objectif de vérification 2. Des modifications à la portée des pouvoirs du CEM contribueraient à améliorer la surveillance des pratiques d'approvisionnement à l'Agence.

Secteurs à améliorer

53. D'après les observations notées dans l'objectif de vérification 2, une surveillance supplémentaire fondée sur les risques pour les commandes subséquentes aux OC et les contrats liés aux AMA pourrait aider à atténuer les risques liés à l'approvisionnement.

Recommandations

54. Se référer à la recommandation 1 d) à la fin de ce rapport.

Recommandation 1

55. Le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO) devrait établir des contrôles appropriés pour superviser la gestion des achats en :
- a. S'assurer que les dossiers d'approvisionnement contiennent tous les documents ayant une valeur commerciale ;
 - b. Obtenir une plus grande assurance que l'article 34 pour les contrats est correctement appliqué par les gestionnaires ;
 - c. Accroître la sensibilisation de la direction aux règles de passation des marchés ; et
 - d. Accroître la surveillance de l'utilisation des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement en fonction des risques.

6.0 Réponse de la direction

56. Les constatations et les recommandations de cet audit ont été présentées à la direction de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Le rapport d'audit a été examiné et recommandé pour l'approbation de l'administrateur général par le Comité ministériel d'audit de l'ASFC.
57. La direction a accepté les constatations d'audit et a élaboré un plan d'action pour donner suite aux recommandations (consultez l'annexe B pour voir le plan d'action de la direction). Les actions déterminées devraient être achevées d'ici décembre 2023. Le Comité ministériel d'audit de l'ASFC prendra part au suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action, conformément aux procédures normalisées d'audit interne du ministère. Si des problèmes ou des recommandations supplémentaires sont constatés à la suite des résultats des examens externes effectués par le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement et/ou le Bureau du vérificateur général, l'ASFC mettra le plan d'action de la direction à jour afin de les incorporer.
58. L'administrateur général de l'ASFC approuve ce rapport, y compris le plan d'action de la direction.

Erin O'Gorman, présidente

Annexe A : Critères de vérification

Objectifs de l'audit	Critères	Sources de critères
<p>1. L'intégrité du processus d'approvisionnement a été maintenue, conformément au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts;</p>	<p>1. Les fonctionnaires et les titulaires de charge publique veillent à ce que l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue, et soit conforme au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts;</p>	<p>Loi sur les conflits d'intérêts – partie I</p> <p>Directive sur les conflits d'intérêts – articles 4.2.16, 4.17.3</p> <p>Code de valeurs et d'éthique du secteur public – section sur l'Intégrité (3)</p> <p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – articles 4.2.12, 10.8, 11.1.1, 12.4</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement – articles 4.2.2, 4.3.2</p>
	<p>2. La conclusion d'un marché avec d'anciens fonctionnaires et titulaires de charge publique est exécutée avec intégrité conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, à la Loi sur les conflits d'intérêts et aux instruments de politique sur l'approvisionnement.</p>	<p>Loi sur les conflits d'intérêts – partie I et partie III (35, 36)</p> <p>Directive sur les conflits d'intérêts – article 4.2.16</p> <p>Code de valeurs et d'éthique du secteur public – section sur l'Intégrité</p> <p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – articles 4.1.9 et 4.2.20, Appendice C, Annexe 5</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – articles 4.5.5, 4.6.4, 4.10.1.7</p>

Objectifs de l'audit	Critères	Sources de critères
<p>2. Les approvisionnements ont été effectués de manière équitable, ouverte et transparente conformément à la Politique du Conseil du Trésor en vigueur à l'époque (Politique sur les marchés ou Directive sur la gestion de l'approvisionnement);</p>	<p>1. Approvisionnement : non concurrentiel – Il existe des documents à l'appui de la justification des marchés non concurrentiels conformément à l'article 6 du <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>.</p>	<p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – articles 10.2.1, 10.2.6, 10.5, 10.7.30 et annexe C</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – articles 4.3.1, 4.3.2, 4.3.5 (l'article 4.1.1 du cadre d'approvisionnement devrait inclure des exigences détaillées)</p> <p>Avis sur la Politique des marchés 2007-4 – Marchés non concurrentiels</p> <p>Règlement sur les marchés de l'État [à jour au 25 janvier 2023] – article 6</p>
	<p>2. Approvisionnement : concurrentiel – Les critères d'évaluation des soumissions étaient énoncés dans la demande de propositions et ont été utilisés pour sélectionner les entrepreneurs d'une manière ouverte, équitable et transparente.</p>	<p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – articles 4.1.2; 4.1.4, 4.1.9; 16.1.2; 10.5; 10.7; 10.8; 11.1, 11.3, annexe J</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – articles 4.1.1, 4.3.1, 4.3.5 (l'article 4.1.1 du cadre d'approvisionnement devrait comprendre les exigences détaillées)</p>
	<p>3. Gestion des marchés – Les marchés et les modifications de marché ont été approuvés avant la réception de services ou avant l'expiration du marché initial, et les documents à l'appui sont conservés au dossier. Un suivi documenté et une attestation de la prestation des services ont été mis en œuvre.</p>	<p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – articles 4.2.10; 11.2; 11.3; 12.3; 12.4.1; 12.9, annexe H 2.6</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – articles 4.3.1, 4.3.5 (devrait comprendre les exigences détaillées de la gestion des marchés), 4.10.6</p>

Objectifs de l'audit	Critères	Sources de critères
		Politique sur la sécurité – annexe A A.6
	<p>4. Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exécuté par une personne ayant le pouvoir délégué pour le faire, est accompli en temps opportun et vérifie l'exactitude du paiement demandé (article 34 de la LGFP).</p>	<p>Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers [2017-04-01] – Articles 4.1.11, A.2.2.1.1 à A.2.2.1.3, A.2.2.1.7 à A.2.2.1.9.</p> <p>Loi sur la gestion des finances publiques [à jour au 18 mars 2018] – Article 34</p>
	<p>5. Divulgence proactive – Les marchés, y compris les modifications, évalués à plus de 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.</p>	<p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022) – article 5.1.6</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – annexe C</p> <p>Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés – Canada.ca article 4.1 (modifiées le 1^{er} avril 2022)</p> <p>Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés [version précédente] – article 4.1</p> <p>Loi sur l'accès à l'information (86-1)</p>
<p>3. Les approvisionnements ont été effectués conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisme (c'est à dire, conformément aux cadres de gestion de</p>	<p>1. Les approvisionnements sont effectués conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de votre ministère.</p>	<p>Politique sur les marchés (avant le 13 mai 2022)</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022)</p>

Objectifs de l'audit	Critères	Sources de critères
l'approvisionnement, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité).		

Remarque : Le 11 avril 2019, les limites de la passation de marchés pour les organismes et SPAC ont été mises à jour pour refléter une hausse de 25 % pour tenir compte de l'inflation (annexe C de la [Politique sur les marchés](#)).

Annexe B : Plan d'action de la direction

Recommandation	Mesure de gestion	Responsable de zone	Livrables attendus par action	Date d'achèvement prévue
Le vice-président de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO) devrait établir des contrôles appropriés pour superviser la gestion des achats en :				
<p>a) S'assurer que les dossiers d'approvisionnement contiennent tous les documents ayant une valeur commerciale ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> La DGFGO exigera que tous les gestionnaires délégués / gestionnaires de centres de coûts (GCC) informent l'approvisionnement de la DGFGO de tout contrat ou commande subséquente demandé directement à Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), afin de conserver un dossier central de tous les contrats de l'ASFC. Cela aidera l'approvisionnement de la DGFGO à s'assurer que les processus de gouvernance et d'assurance de la qualité de l'ASFC sont respectés (p. ex. si une surveillance est requise par le comité d'examen des contrats de l'Agence). Le DGFGO examinera et distribuera une liste de contrôle révisée des documents contractuels à tout le personnel d'approvisionnement et leur rappellera les exigences de remplir et de conserver les dossiers nécessaires (par exemple, les déclarations de conflits d'intérêts, les évaluations des offres, etc.). La DGFGO examinera les produits de formation disponibles en matière d'approvisionnement (SPAC, EFPC, etc.) pour évaluer s'il existe des lacunes liées à la 	<p>DGFGO – Approvisionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour la liste de contrôle des documents d'approvisionnement et les exigences de conservation et fournir des rappels au personnel d'approvisionnement. L'approvisionnement de l'ASFC fournira des conseils aux GCC sur les principales exigences, y compris la nécessité d'être avisé de tous les contrats conclus par l'Agence. Communiquer annuellement la liste de contrôle des documents aux employés de l'approvisionnement. Évaluation et résultats des produits de formation disponibles liés à la gestion de l'information. Déploiement de la formation / des conseils sur les pratiques de gestion de l'information pour les employés de l'approvisionnement. L'approvisionnement de l'ASFC documentera une analyse des lacunes des produits de formation disponibles (SPAC, EFPC, etc.) afin de déterminer s'ils couvrent suffisamment les exigences de gestion de l'information pour la 	<p>juin 2023</p> <p>juin 2023 et en cours</p> <p>décembre 2023</p>

Recommandation	Mesure de gestion	Responsable de zone	Livrables attendus par action	Date d'achèvement prévue
	<p>documentation attendue, qui doivent être adressées et cherchera un accord du Comité de gestion des finances et des investissements (CGFI) sur l'opportunité d'une formation supplémentaire requise pour les gestionnaires délégués (en plus de la formation obligatoire sur les pouvoirs délégués, par exemple EFPC COR-253/254) par le biais d'orientations supplémentaires ou de matériel de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DGFGO effectuera des examens d'assurance de la qualité sur un échantillon de dossiers d'approvisionnement fondé sur les risques afin d'assurer la bonne conservation de la documentation nécessaire pour appuyer S41 de la LGFP. 	Bureau du vice-président de la DGFGO	<p>conservation des documents et de prendre les mesures nécessaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une approche d'échantillonnage aléatoire fondée sur les risques sera élaborée et les examens commenceront. 	décembre 2023
<p>b) Obtenir une plus grande assurance que l'article 34 pour les contrats est correctement appliqué par les gestionnaires ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le DGFGO examinera et distribuera des directives supplémentaires à tous les gestionnaires délégués sur leurs rôles et responsabilités concernant l'autorisation S34 afin de clarifier l'importance de s'assurer que les livrables/services ont été reçus avant l'approbation de la libération du paiement et que tous les livrables pertinents sont conservés. • Le contrôleur de l'Agence (CA) de la DGFGO continuera d'offrir des séances d'information aux GCC pour donner un aperçu de l'instrument de délégation des pouvoirs de dépenses et des pouvoirs financiers de 	DGFGO - CA	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution d'orientations supplémentaires sur les rôles et responsabilités du gestionnaire délégué S34. • Tenue annuelle de séances d'information obligatoires sur la délégation des pouvoirs en matière de dépenses et de finances à tous les nouveaux GCC et facultatives pour les GCC actuels. • Examen annuel du cadre d'AQ pour s'assurer qu'il fonctionne efficacement. • Dépôt et décision sur les révisions S34 	<p>juillet 2023</p> <p>En cours</p> <p>avril 2023</p> <p>juillet 2023</p>

Recommandation	Mesure de gestion	Responsable de zone	Livrables attendus par action	Date d'achèvement prévue
	<p>l'Agence. Ces sessions seront répétées sur une base annuelle pour les GCC nouvellement nommés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DGFGO a élaboré un cadre d'assurance de la qualité (AQ) (en vigueur en octobre 2022) lié aux pouvoirs délégués en vertu de l'article 34, décrivant les rôles et les responsabilités et la méthodologie de vérification des comptes, pour s'assurer que les dépenses sont effectuées conformément aux responsabilités des pouvoirs délégués et sont conformes à l'ASFC et au Conseil du Trésor politiques, lignes directrices et directives. Ce cadre comprend également un protocole d'escalade des mesures correctives pour les employés ayant commis de multiples erreurs (non-conformité à la politique). Le cadre a été communiqué à tous les employés de l'ASFC à l'automne 2022 et la DGFGO continuera de renforcer la conformité de GCC à cette politique. • La DGFGO examinera son processus de non-conformité à l'article 34 et demandera au CGFI de décider s'il doit être renforcé davantage (la première erreur identifiée entraîne un avertissement écrit au gestionnaire délégué; la deuxième erreur entraîne un avis de conformité au v.-p./ DGR; la troisième erreur entraîne le retrait de leur Délégation assorti d'un plan de 		au CGFI.	

Recommandation	Mesure de gestion	Responsable de zone	Livrables attendus par action	Date d'achèvement prévue
	développement adapté).			
c) Accroître la sensibilisation de la direction aux règles de passation des marchés ; et	<ul style="list-style-type: none"> • La DGFGO fournira des conseils aux GCC sur les principales exigences relatives à l'initiation et à l'administration des contrats. • La DGFGO rappellera à tous les gestionnaires délégués/GCC l'importance de s'assurer que l'équipe d'approvisionnement est impliquée dans tous les contrats ou commandes subséquentes demandés directement à SPAC, afin de maintenir un dossier central de tous les contrats. Cela aidera l'Approvisionnement de l'ASFC à s'assurer que les processus de gouvernance et d'assurance de la qualité de l'ASFC sont respectés (p. ex. si une surveillance est requise par le Comité d'examen des contrats de l'Agence). 	DGFGO - Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement des conseils en matière de passation de marchés et de documentation pour les GCC. • Rappel des rôles et responsabilités du GCC liés au processus de passation des marchés, obligation d'engager l'approvisionnement dès le début et conséquences de la non-conformité. 	<p>mai 2023</p> <p>mai 2023</p>

Recommandation	Mesure de gestion	Responsable de zone	Livrables attendus par action	Date d'achèvement prévue
d) Accroître la surveillance de l'utilisation des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement en fonction des risques.	<ul style="list-style-type: none"> • La DGFGO examinera le mandat de son comité d'examen des contrats afin d'assurer la surveillance des contrats émis au moyen de certaines offres à commandes et arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC. • La DGFGO examinera la méthodologie fondée sur le risque pour déterminer quels contrats seront examinés par la Commission d'examen des contrats (par exemple, les autorisations de tâches ou les commandes subséquentes pour des services professionnels et les modifications de contrat supérieures à un seuil spécifique). 	DGFGO - Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Processus, documents, formulaires et mandat révisés de la Commission d'examen des contrats. • Dépôt et décision sur le mandat révisé et la méthodologie basée sur les risques au CGFI. 	<p>septembre 2023</p> <p>novembre 2023</p>

Annexe C : Répartition des constatations

Critères d'audit	Évaluation de l'audit (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Justifications pour les évaluations
Objectif de l'audit 1 : L'intégrité du processus d'approvisionnement a été maintenue dans le respect du Code de valeurs et d'éthique du secteur public et de la Directive sur les conflits d'intérêts		
1. Les fonctionnaires et les titulaires de charge publique veillent à ce que l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue et soit conforme au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts .	Conforme	<ul style="list-style-type: none"> - Nous n'avons trouvé aucune preuve que des fonctionnaires ou des titulaires de charge publique ont manifesté des comportements qui contreviendraient au <i>Code de valeurs et d'éthique du secteur public</i> ou à la <i>Directive sur les conflits d'intérêts</i>. - 1 des 4 dossiers que nous avons examinés contenaient des déclarations de conflits d'intérêts. S'assurer que ces déclarations sont régulièrement remplies, conservées dans les dossiers et que des mesures sont prises pour atténuer les conflits d'intérêts réels ou apparents améliorerait l'intégrité du processus.
2. La conclusion de marchés avec d'anciens fonctionnaires et titulaires de charge publique est exécutée avec intégrité conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts , à la Loi sur les conflits d'intérêts et aux instruments de politique sur l'approvisionnement.	N'est pas applicable	- Rien n'indiquait que l'un des consultants était d'anciens fonctionnaires ou d'anciens titulaires de charge publique.
Objectif de l'audit 2 : Les approvisionnements ont été effectués de manière équitable, ouverte et transparente conformément à la Politique du Conseil du Trésor en vigueur à l'époque (Politique sur les marchés ou Directive sur la gestion de l'approvisionnement)		
1. Approvisionnement : non concurrentiel - Il existe des documents à l'appui de la justification des contrats d'approvisionnement non concurrentiels conformément à l'article 6 du Règlement sur les marchés de l'État.	Non conforme	<ul style="list-style-type: none"> - L'article 32 a été exécuté par l'autorité déléguée appropriée sur le contrat. - Aucune justification à l'appui de la commande subséquente non concurrentielle n'a été trouvée au dossier. - Les procédures de commande subséquente n'ont pas été suivies, car un concours a été organisé par la direction de l'ASFC pour évaluer les soumissionnaires.

Critères d'audit	Évaluation de l'audit (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Justifications pour les évaluations
<p>2. Approvisionnement : concurrentiel – Les critères d'évaluation des soumissions étaient énoncés dans la demande de propositions et ont été utilisés pour sélectionner les entrepreneurs d'une manière ouverte, équitable et transparente.</p>	Non conforme	<ul style="list-style-type: none"> - L'article 32 a été exécuté par l'autorité déléguée appropriée sur le contrat. - L'EDT et les critères d'évaluation ont été définis, rédigés de manière ouverte, juste et transparente, et ont été contestés par le pouvoir adjudicateur. - Les évaluations des offres et la justification de l'attribution du contrat à McKinsey n'étaient pas disponibles dans les dossiers. - Des preuves ont été trouvées que les responsables de l'ASFC envisageaient McKinsey avant de solliciter des offres.
<p>3. Gestion des marchés – Les marchés et les modifications de marché ont été approuvés avant la réception des services, ou avant l'expiration du marché initial, et les documents à l'appui sont conservés au dossier. Un suivi documenté et une attestation de la prestation des services ont été mis en œuvre.</p>	Non conforme	<ul style="list-style-type: none"> - Des contrats ont été signés par toutes les parties. - Le fournisseur a fourni des services et émis des factures avant qu'une autorisation de tâche officielle ne soit préparée et signée par le client et le fournisseur. - Pour tous les contrats, aucune preuve n'était disponible pour montrer que le client surveillait et supervisait le travail ou les produits livrables du fournisseur. - La documentation n'était pas disponible pour confirmer que toutes les ressources de McKinsey affectées au contrat avaient une preuve appropriée d'habilitation de sécurité avant le début des travaux.
<p>4. Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exécuté par une personne ayant le pouvoir délégué pour le faire, est accompli en temps opportun et vérifie l'exactitude du paiement demandé (article 34 de la LGFP).</p>	Partiellement conforme	<ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir de l'article 34 a été exercé par l'autorité déléguée appropriée pour tous les contrats. Les dépenses étaient dûment justifiées par des factures pour montrer que les services avaient été rendus. - La documentation de tous les produits livrables requis par le contrat final ou l'autorisation de tâche n'était pas au dossier.

Critères d'audit	Évaluation de l'audit (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Justifications pour les évaluations
<p>5. Divulcation proactive – Les marchés, y compris les modifications, évalués à plus de 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.</p>	<p>Conforme</p>	<p>- Tous les contrats et modifications ont été divulgués de manière proactive.</p>
<p>Objectif de l'audit 3 : Les approvisionnements ont été effectués conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisme (c'est-à-dire, conformément aux cadres de gestion de l'approvisionnement, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité).</p>		
<p>1. Les approvisionnements sont effectués conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de votre ministère.</p>	<p>Non conforme</p>	<p>- La Commission d'examen des contrats de l'ASFC n'a actuellement pas le mandat d'examiner les approvisionnements émis dans le cadre d'offres à commandes ou d'arrangements en matière d'approvisionnement, qui sont considérés à faible risque. Des problèmes ont été notés avec l'utilisation de ces méthodes d'approvisionnement dans l'objectif 2 de cette vérification.</p> <p>- Les contrôles testés dans l'objectif 2 de cette vérification comprennent les contrôles d'approvisionnement de l'ASFC. Étant donné que des faiblesses ont été identifiées, cela indique que des améliorations sont nécessaires.</p>