

**Vérification interne des contrats de
consultation du gouvernement fédéral
attribués à McKinsey & Company**

19 mars 2023

Bureau du Conseil privé

Conformité aux normes professionnelles

La présente vérification a été réalisée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Claudette Blair

Dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation

Bureau du Conseil privé (BCP)

Contexte

L'approvisionnement du gouvernement du Canada (GC) est soumis à la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (et la Politique sur les marchés avant le 13 mai 2022, maintenant annulée)¹, qui a pour objectif de veiller à ce que les approvisionnements en biens, en services et en construction permettent de se procurer les actifs et les services nécessaires pour faciliter l'exécution des programmes et la prestation de services aux Canadiens, tout en assurant l'optimisation des ressources pour l'État. Par conséquent, on attend notamment des approvisionnements qu'ils permettent d'obtenir des résultats opérationnels, qu'ils soient soumis à des mécanismes de gouvernance et de surveillance efficaces, qu'ils soient équitables, ouverts et transparents, et qu'ils répondent aux attentes du public en matière de prudence et de probité.

Le premier ministre a chargé le ministre Fortier, en tant que président du Conseil du Trésor (CT), ainsi que le ministre Jaczek, ministre de Services publics et Approvisionnement Canada, d'entreprendre un examen des contrats octroyés à McKinsey & Company (McKinsey). Le 8 février 2023, le Bureau du contrôleur général (BCG) a demandé aux organisations gouvernementales, pour le 15 février 2023, une liste de tous les contrats passés avec McKinsey depuis le 1^{er} janvier 2011, ainsi que des renseignements connexes sur ces contrats. Dans le cas des organisations qui ont agi comme responsable technique ou qui ont conclu de tels contrats en tant qu'autorité contractante, le BCG a demandé aux dirigeants principaux de la vérification (DPV) de ces organisations de réaliser une vérification interne indépendante formelle des processus d'approvisionnement correspondants, dont les résultats devront être communiqués au BCG d'ici le 22 mars 2023.

Objectifs et portée de la vérification

¹ Le 11 avril 2019, les limites contractuelles pour les organisations et SPAC ont été mises à jour pour refléter une augmentation de 25 % afin de tenir compte de l'inflation (annexe C de la Politique sur les marchés). Notez également 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 entièrement abrogée le 13 mai 2022.

La vérification dirigée par le BCG visait à déterminer les éléments suivants pour tous les contrats pertinents conclus avec McKinsey :

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](#);
2. Les approvisionnements ont été gérés de manière équitable, ouverte et transparente, conformément à la politique du Conseil du Trésor (CT) en vigueur à l'époque ([Politique sur les marchés](#) ou la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#));
3. Les approvisionnements ont eu lieu conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisation (c'est-à-dire conformément aux cadres de gestion des approvisionnements, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité). Dans le cadre de cet objectif, l'équipe de la vérification interne du BCP a examiné les contrôles relatifs aux orientations sur la conservation de la documentation contractuelle, ainsi que la mise en place de l'assurance qualité et du suivi des activités contractuelles.

La vérification a porté sur l'examen des pratiques d'approvisionnement pour tous les contrats concurrentiels et non concurrentiels² avec McKinsey qui ont été attribués (c'est-à-dire signés) par l'organisation entre le 1^{er} janvier 2011 et le 7 février 2023³.

Le Bureau du Conseil privé (BCP) a conclu un contrat avec McKinsey au cours de la période couverte par la vérification :

Contrat	Dates de début et de fin du contrat	Montant du contrat	Stratégie d'approvisionnement	Objectif du contrat
1	9 novembre 2017 – 31 mars 2018	21 900 \$, plus la TVH (24 747 \$ au total)	Non concurrentiel	L'objectif de ce contrat était de tirer parti de l'expertise d'un chef de file mondial de l'industrie pour faciliter une compréhension commune d'une série de technologies perturbatrices et de leurs implications pour le gouvernement du Canada parmi les sous-ministres. Le travail consistait à élaborer et à présenter une série d'exposés au Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques afin de parvenir à une

² Selon la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#), un contrat est défini comme 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 Voir l'annexe A pour les critères et les sources de critères.

				compréhension commune d'un certain nombre de technologies et tendances perturbatrices et de leur incidence sur les activités du gouvernement du Canada. Le fournisseur devait élaborer des présentations et des documents d'appui pour quatre réunions des sous-ministres. Les présentations devaient porter sur les technologies suivantes : intelligence artificielle, chaîne de blocs, réalité virtuelle, biométrie, internet des objets et véhicules autonomes.
--	--	--	--	---

La vérification n'a pas évalué :

- les contrats avec toute entité autre que McKinsey;
- les contrats octroyés (et signés) en dehors de la période de vérification;
- la conformité avec tout autre instrument politique, toute loi ou tout règlement non spécifiquement mentionnés dans le présent rapport de vérification.

Approche

Le BCG a fourni à tous les ministères un plan de vérification et un programme de travail de vérification afin d'assurer la cohérence de la couverture dans l'ensemble du gouvernement. Alors que le Bureau du contrôleur général a défini les objectifs, la portée, les critères de vérification et le programme de travail de vérification à l'intention des ministères concernés, les conclusions et les recommandations de la vérification ont été élaborées de manière indépendante par la fonction de vérification interne du BCP. L'approche suivie par le BCP était conforme à celle décrite dans le plan de vérification et le programme de travail du Bureau du contrôleur général.

En ce qui concerne l'objectif de vérification n° 3 (*les approvisionnements ont eu lieu conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisation*), la vérification s'est concentrée sur les contrôles relatifs à la documentation, ainsi que sur l'existence d'une assurance qualité et du suivi des activités contractuelles. Par manque de temps, d'autres contrôles clés n'ont pas été testés (par exemple, vérifier si l'examen de supervision des dossiers d'approvisionnement a été effectué).

Afin de garantir l'intégrité et l'objectivité des travaux de vérification, cette vérification a été réalisée uniquement par des vérificateurs internes fonctionnaires soumis au [code de déontologie mondial de l'audit interne](#) (en anglais seulement) de l'Institute des auditeurs internes.

Constatations et recommandations

Il est important de noter que la plupart des constatations de la vérification concernent un contrat à fournisseur unique d'une valeur inférieure à 25 000 dollars; les résultats ne peuvent donc pas être extrapolés aux pratiques contractuelles plus générales au sein du BCP.

Trois objectifs de vérification ont été évalués et ont donné lieu aux conclusions suivantes :

- Objectif 1 – intégrité du processus d'approvisionnement – **atteint**
- Objectif 2 – équité, ouverture et transparence, conformité à la politique applicable – **partiellement atteint**
- Objectif 3 – respect des processus et des cadres de contrôle ministériels – **non atteint**

La vérification n'a révélé aucun élément probant indiquant que des fonctionnaires ou des titulaires d'une charge publique n'ont pas respecté l'intégrité du processus d'approvisionnement ni que leurs actions ont enfreint le [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) ou la [Directive sur les conflits d'intérêts](#). Le ministère a pris des mesures pour réduire les risques liés aux situations de conflit d'intérêts et de conflit de responsabilités. L'engagement des dépenses et les contrôles liés à l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* ont été effectués par une personne ayant le pouvoir délégué approprié, et le contrat a été signé par le représentant du ministère ayant le pouvoir délégué approprié. La vérification a également confirmé que les exigences relatives à la sécurité ont été prises en compte pour garantir la conformité avec la *Politique sur la sécurité du gouvernement*.

La vérification a mis en évidence des lacunes en matière de conformité en ce qui concerne la conservation des documents clés relatifs au projet et au dossier de passation de marchés, ainsi qu'en ce qui concerne la surveillance visant à garantir que les livrables étaient fournis conformément à l'énoncé des travaux du contrat, ce qui a donné lieu à une certification incorrecte en vertu de l'article 34 de la LGFP et à une divulgation proactive tardive. Des lacunes ont également été constatées en ce qui concerne les orientations relatives à la conservation des documents d'approvisionnement, ainsi que l'assurance qualité et le suivi des dossiers de passation de marchés afin d'assurer le suivi des activités contractuelles, de l'efficacité des contrôles et de la conformité.

La vérification a permis de formuler les trois recommandations suivantes à l'intention du Secrétaire adjoint du Cabinet, des Services ministériels et des Affaires générales :

1. procéder à un examen afin de déterminer si tous les contrats du BCP d'une valeur supérieure à 10 000 dollars ont été divulgués de manière appropriée.
2. renforcer les contrôles pour s'assurer que les exigences en matière de documentation sont respectées, tant pour les autorités contractantes que pour les chargés de projet.
3. concevoir et mettre en œuvre un cadre d'assurance qualité et de suivi fondé sur les risques afin d'évaluer et de signaler périodiquement si les approvisionnements du BCP sont conformes à toutes les politiques et procédures pertinentes.

Bien que la vérification ait permis de repérer d'autres domaines susceptibles d'être améliorés, aucune autre recommandation n'a été faite, étant donné qu'un seul contrat a été examiné et que les résultats ne peuvent être extrapolés ou généralisés pour d'autres activités liées à la passation de marchés.

Résultats de l'objectif 1 : Intégrité du processus d'approvisionnement

Conclusion

Cet objectif a été atteint.

La vérification n'a révélé aucun élément probant indiquant que des fonctionnaires ou des titulaires d'une charge publique n'ont pas respecté l'intégrité du processus d'approvisionnement ni que leurs actions ont enfreint le [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) ou la [Directive sur les conflits d'intérêts](#). Le ministère a pris des mesures pour réduire les risques liés aux situations de conflit d'intérêts et de conflit de responsabilités. Un document de *certification d'ancien fonctionnaire* a été rempli pour confirmer que le fournisseur n'était pas un ancien fonctionnaire touchant une pension et a été signé par le partenaire du fournisseur « au nom de l'entrepreneur ».

Résultats de l'objectif 2 : Équité, ouverture et transparence

Conclusion

Cet objectif a été partiellement atteint.

Quatre critères ont été examinés dans le cadre de cet objectif ⁴: 1) Documentation à l'appui de la justification du contrat non concurrentiel; 2) gestion du contrat; 3) pouvoir d'attestation/article 34; et 4) divulgation proactive.

Critère 2.1 – *L'engagement des dépenses et les contrôles liés à l'article 32 ont été effectués par une personne ayant le pouvoir délégué approprié et documenté. Un énoncé des travaux a également été défini avant la sélection du fournisseur et l'attribution du contrat. La justification des contrats non concurrentiels est documentée, valable et justifiée, conformément à l'article 6 du Règlement sur les marchés de l'État. Il n'existe aucune preuve de fractionnement de contrats.*

Ce critère a été respecté en partie. En ce qui concerne les domaines de conformité, la vérification a permis de constater que l'engagement des dépenses et les contrôles liés à l'article 32 étaient effectués par un fonctionnaire disposant des pouvoirs délégués appropriés et que ce processus était documenté. La valeur du contrat étant inférieure à 25 000 dollars, l'une des quatre exceptions à la concurrence prévues par le *Règlement sur les marchés de l'État* a été respectée. L'énoncé des travaux (figurant à l'annexe A du contrat) définit le résultat escompté de l'approvisionnement, les livrables (élaboration et présentation de quatre exposés), les délais de présentation de chaque exposé, le coût et les exigences en matière de langues officielles. La durée du contrat proposé a été jugée raisonnable par les vérificateurs. Cela dit, l'exactitude de l'énoncé des travaux a posé des problèmes, qui sont abordés au

⁴ Remarque – le critère 2 (approvisionnement : concurrentiel) n'était pas applicable.

critère 2.4 (page 8). Enfin, il **n’y a pas eu de fractionnement de contrats**, puisque le ministère n’a pas attribué d’autres contrats au fournisseur.

En ce qui concerne les domaines de non-conformité, le dossier ne contenait aucune preuve que le prix avait été validé comme étant juste et raisonnable. Bien que le *guide sur la passation des marchés à l’intention des gestionnaires de 2016 du BCP* exige que le chargé de projet certifie que le taux de l’entrepreneur n’est pas supérieur au taux le plus bas pratiqué par quiconque, cette certification n’a pas été versée au dossier.

En conservant des dossiers appropriés sur les activités contractuelles, le ministère serait mieux à même de démontrer qu’il respecte les lois, les politiques et les procédures pertinentes. Une discussion sur la conservation des documents se trouve sous l’objectif 3, critère 1 (page 11), qui a conduit à la recommandation 2.

Points à améliorer

Une certification attestant que le tarif d’un entrepreneur est juste et raisonnable et une brève explication du fondement de cette conclusion devraient être consignées dans le dossier.

Recommandation

Aucune, car un seul contrat a été examiné.

Critère 2.3 – *Gestion du contrat : le contrat et les modifications au contrat ont été approuvés avant la réception des services ou l’expiration du marché d’origine. Il existe également un contrôle qui permet de surveiller le rendement et de s’assurer que la prestation de services est conforme aux dispositions du contrat en matière de qualité, de normes, de niveaux de service, etc.*

Ce critère a été respecté en partie. En ce qui concerne la conformité, la vérification a permis de constater que les exigences relatives à la sécurité ont été prises en compte pour garantir la conformité avec les dispositions de la *Politique sur la sécurité du gouvernement*. Il a été prouvé que le groupe Opérations de la sécurité du BCP a été consulté et que des clauses de sécurité appropriées ont été insérées dans le contrat sur les conseils d’Opérations de la sécurité. En outre, le contrat a été signé par le représentant du ministère disposant de la délégation de pouvoir appropriée.

En matière de non-conformité, le contrat signé par les deux parties (c’est-à-dire le ministère et le fournisseur) ne figurait pas dans le dossier et il se peut que le contrat n’ait pas été mis en place avant que le fournisseur ne commence à travailler. Bien qu’il y ait des preuves que le contrat a été envoyé au fournisseur pour signature, le contrat contenant la signature du fournisseur n’a pas été trouvé dans le dossier. En outre, étant donné que la date du contrat était antérieure de moins de 24 heures à la date de livraison, et qu’aucune signature du fournisseur n’a été apposée sur le contrat pour établir la date de début, il existe un risque que les travaux aient commencé avant l’entrée en vigueur du contrat.

La surveillance visant à garantir que la prestation de services a respecté les dispositions du contrat en matière de qualité, de normes et de niveaux de service n’a pas été efficace. Les conditions du contrat n’ont pas été respectées, car le fournisseur n’a fourni qu’une seule des quatre présentations prévues au contrat, et pourtant le fournisseur a été payé pour la totalité du montant du contrat.

Points à améliorer

Le contrat, signé par les deux parties, doit être obtenu et conservé dans le dossier pendant la période requise.

Le chargé de projet doit effectuer un suivi efficace pour veiller à ce que la prestation de services soit conforme aux dispositions du contrat, y compris son énoncé des travaux en matière de qualité, de normes et de niveaux de service.

Recommandation

Aucune, car un seul contrat a été examiné.

Critère 2.4 – Pouvoir d’attestation (article 34) : *le pouvoir d’attestation est exercé par une personne disposant de l’autorité déléguée pour le faire, il est exercé en temps opportun et vérifie l’exactitude du paiement demandé (article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques).*

Ce critère a été respecté en partie. En ce qui concerne la conformité, le pouvoir d’attestation a été exercé par l’autorité déléguée appropriée. L’article 34 de la documentation de la LGFP a été signé par le signataire autorisé. Le signataire disposait de la délégation de pouvoir conformément au tableau de délégation et à la carte de spécimen, et le montant de la transaction était conforme à la limite d’approbation du signataire autorisé.

En matière de non-conformité, la certification des dépenses n’était pas correctement étayée par des preuves d’exécution (conformément au contrat) et de coût. Le fournisseur n’a pas fourni les livrables conformément à l’énoncé des travaux du contrat.

Le chargé de projet a approuvé la facture du fournisseur datée du 16 février 2018 pour le montant total de 21 900 \$ plus la TVH. En certifiant l’article 34 de la LGFP, le chargé de projet a confirmé que les services avaient été rendus et que le prix avait été facturé conformément au contrat. Les documents au dossier montrent que le fournisseur a effectivement livré un dossier de 73 pages pour une réunion des sous-ministres le 10 novembre 2017. Toutefois, les documents au dossier n’attestent pas que l’énoncé des travaux a été respecté à l’égard des points suivants : d’abord, le dossier n’a pas abordé toutes les technologies décrites dans l’énoncé des travaux (il n’a pas abordé la réalité virtuelle et la biométrie); deuxièmement, le dossier ne contenait pas de preuve que le fournisseur avait soumis la présentation en français et en anglais; troisièmement, une seule présentation a été livrée, et non quatre présentations, comme il était énoncé dans l’énoncé des travaux. Le dossier ne contient aucune explication sur la raison pour laquelle le fournisseur a été payé pour l’intégralité du montant du contrat sans avoir fourni les quatre présentations, dans les deux langues officielles, conformément aux spécifications de l’énoncé des travaux. En résumé, selon les documents au dossier, le contrat n’a pas été exécuté par le fournisseur et, par conséquent, il n’y avait pas de motif à la certification au titre de l’article 34.

En réponse à la non-réalisation des livrables, le gestionnaire principal du chargé de projet a indiqué que l’intention était que le fournisseur soumette une présentation et la présente à différents publics ministériels, si les ministères manifestaient un intérêt supplémentaire. Étant donné qu’il n’y a pas eu d’autres demandes, une seule présentation a été faite. Ceci est corroboré par la proposition du

fournisseur documentée dans le dossier (non datée, mais modifiée pour la dernière fois le 3 octobre 2017), qui indique « *Après la présentation initiale, le fournisseur présentera... jusqu'à trois réunions...* ». Le gestionnaire principal du chargé de projet a également mentionné que le fournisseur a fourni une version française de la présentation, mais elle n'a pas été retenue au dossier.

L'intention d'utiliser la même présentation pour donner des exposés facultatifs ultérieurs à des publics différents n'était pas reflétée dans l'énoncé des travaux, et il n'y avait pas non plus de détails sur la manière dont le fournisseur serait payé si les exposés ultérieurs n'étaient pas nécessaires. Une fois qu'il a été confirmé qu'il n'y aurait pas de présentations supplémentaires, ces modifications des livrables auraient dû être documentées par le chargé de projet, conformément à la « Section 6 – Gestion du projet » du contrat, qui stipule que « *toute modification de la portée des travaux doit être approuvée par le chargé de projet* ». Le chargé de projet aurait également dû préparer et documenter une justification expliquant pourquoi le fournisseur avait droit à la totalité du montant du contrat, et une modification au contrat aurait dû être émise pour refléter les livrables révisés.

Sur la base de ces renseignements, il apparaît que l'énoncé des travaux du contrat n'a pas été correctement formulé par le chargé de projet pour refléter avec précision la nature des travaux, le ou les principaux livrables attendus et les services facultatifs. Le contrat aurait dû contenir un barème de prix pour différents scénarios de présentation du fournisseur. L'énoncé des travaux mal structuré a inévitablement conduit à des irrégularités en ce qui concerne la certification au titre de l'article 34.

Points à améliorer

L'énoncé des travaux doit être correctement conçu afin d'indiquer avec précision le ou les livrables et les coûts associés à chaque livrable, le cas échéant.

La certification des dépenses (article 34 de la LGFP) doit être suffisamment étayée par la preuve de l'exécution/des livrables conformément à l'énoncé des travaux et aux modalités et conditions du contrat.

Le chargé de projet doit documenter les changements apportés aux livrables d'un contrat et obtenir une modification au contrat.

Recommandation

Aucune, car un seul contrat a été examiné.

<p>Critère 2.5 – <i>Divulgence proactive</i> : les contrats, y compris les avenants, d'une valeur supérieure à 10 000 dollars répondent à des exigences minimales en matière de divulgation proactive.</p>

Le critère n'était pas respecté. Bien que le contrat figure sur le portail du gouvernement ouvert et que les détails du contrat soient conformes aux *Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés*, il n'a pas été publié dans le délai requis d'un mois après la clôture du trimestre au cours duquel il a été émis. Le contrat a été publié sur le portail au troisième trimestre de 2022-2023, soit cinq ans après son émission. Selon les données soumises par le BCP dans le portail, ce retard est le résultat d'une erreur

administrative. La direction a indiqué que l'erreur a été découverte lorsque le dossier a été demandé par le *Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* en janvier 2023.

La direction a indiqué que le contrat n'avait pas été saisi dans le système SAP au cours du troisième trimestre de 2017-2018, comme cela était requis, mais au cours du quatrième trimestre de 2017-2018. Par conséquent, le contrat peut avoir été retiré de la liste des contrats indiqués pour une divulgation proactive par l'extraction des données standard de fin de trimestre pour le quatrième trimestre, sur la base d'une hypothèse selon laquelle il avait déjà été indiqué pour une divulgation proactive au cours du trimestre précédent (T3). La vérification n'a pas examiné les raisons de l'omission de la divulgation proactive ni les contrôles relatifs à la divulgation proactive.

Une divulgation proactive qui n'est pas effectuée dans les délais impartis porte atteinte à l'engagement du gouvernement en faveur de la transparence du processus d'approvisionnement, de sorte que les Canadiens et Canadiennes puissent demander des comptes au gouvernement.⁵

Points à améliorer

Le ministère doit divulguer tous les contrats d'une valeur supérieure à 10 000 dollars dans le délai requis d'un mois après la clôture du trimestre.

La pratique consistant à retirer manuellement les contrats de la liste de divulgation proactive générée par le système devrait être revue, car elle présente un risque d'omission.

Un cadre d'assurance qualité et de suivi est requis, qui comprend la vérification qu'un contrat de plus de 10 000 dollars est correctement divulgué.

Recommandation

1. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient procéder à un examen afin de déterminer si tous les contrats du BCP d'une valeur supérieure à 10 000 dollars ont été divulgués de manière appropriée.

Résultats de l'objectif 3 : Respect des processus et des cadres de contrôle ministériels

Conclusion

Cet objectif n'était pas respecté.

Au cours de la vérification, plusieurs documents devant être conservés n'ont pas été retrouvés dans les dossiers. Il pourrait s'agir d'une anomalie, étant donné qu'un seul contrat a été examiné dans le cadre de cette vérification. Les vérificateurs ont donc examiné les contrôles relatifs aux orientations sur la conservation de la documentation contractuelle. La vérification a permis de déterminer si l'assurance

⁵ Article 3.1 des [Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés – Canada.ca](#) (modifié le 1^{er} avril 2022)

qualité et le suivi des activités contractuelles étaient en place, ce qui constitue un contrôle important pour évaluer la conformité avec les processus internes et les cadres de contrôle du ministère sur une base continue, et pour cerner les domaines susceptibles d'être améliorés.

Critère 3.1 – *Les orientations relatives à la conservation de la documentation contractuelle sont bien définies et utilisées de manière cohérente par les chargés de projet et les autorités contractantes afin de garantir que le dossier gouvernemental est préservé et qu'une piste de vérification appropriée est établie.*

Ce critère n'était pas respecté. En vertu de la *politique sur l'approvisionnement* de 2016 du BCP, tous les documents d'approvisionnement doivent être accompagnés de la documentation pertinente et inclure, au moins, les décisions, les approbations et les changements apportés aux contrats, y compris les modifications, conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Il faut notamment veiller à ce que les dossiers gouvernementaux soient préservés, et qu'un dossier de vérification pertinent soit établi.

Nous nous attendions à ce que le ministère explique les notions de « documentation pertinente » et de « dossier de vérification pertinent » au moyen d'orientations (telles que des listes de contrôle) à l'intention des chefs de projet et des agents contractuels, et qu'il précise les documents qui doivent être conservés dans les dossiers de projet et de passation de marchés, et la durée de cette conservation.

Au sujet des dossiers de projet, le *guide sur la passation des marchés à l'intention des gestionnaires* de 2016 du BCP présente des directives utiles sur la documentation des dossiers. Les sections 4.11 (conserver les dossiers) et 5.7 (veiller à ce que votre dossier soit correctement documenté) soulignent l'importance de conserver les dossiers et donnent des indications sur les documents à conserver. Toutefois, il n'y a pas de directives en ce qui concerne la conservation de la validation selon laquelle le tarif est juste et raisonnable, ni sur la période pendant laquelle les documents doivent être conservés par les chefs de projet.

En ce qui concerne les dossiers de passation de marchés, la documentation appropriée des dossiers devrait être assurée par deux contrôles : premièrement une liste de contrôle et, deuxièmement, un examen par un superviseur.

Pour ce qui est d'une liste de contrôle, une telle liste des contrats et marchés est mise à la disposition des agents contractuels, laquelle énumère les documents possibles à conserver au dossier. La liste de contrôle est toutefois déficiente pour deux raisons. D'abord, elle ne précise pas quels documents sont exigés pour un contrat ou un processus d'approvisionnement donné. Elle est générique à tous les types de contrats et indique que « tous les documents ne sont pas nécessaires », de sorte que son efficacité est limitée compte tenu des différents types de contrats/processus d'approvisionnement (et des exigences en matière de documentation qui y sont associées). Deuxièmement, la liste de contrôle ne précise pas la durée pendant laquelle ces documents doivent être conservés. En outre, l'utilisation de la liste de contrôle n'est pas obligatoire pour les employés de la passation des marchés. La direction a indiqué que « *la liste de contrôle des contrats [...] est utilisée pour guider les employés chargés de la passation des marchés, mais qu'il n'est pas nécessaire de la remplir et de la sauvegarder pour chaque dossier* ».

En ce qui concerne l'examen de supervision, la direction des marchés a déclaré que « *des contrôles de qualité sont effectués avant l'approbation des contrats par le chef d'équipe ou le gestionnaire afin de s'assurer que les dossiers d'approvisionnement sont complets et exacts* ». Elle a également indiqué que l'examen par un superviseur n'avait peut-être pas été mis en place au moment de la signature du contrat. La vérification n'a pas permis de vérifier dans quelle mesure les examens de supervision ont lieu ou sont documentés. Étant donné que plusieurs documents clés ne figuraient pas dans le dossier, ce contrôle (c'est-à-dire l'examen par le chef d'équipe ou le gestionnaire) n'a pas eu lieu ou n'a pas été efficace pour ce contrat particulier. La présence d'une liste de contrôle de la documentation dans chaque dossier d'approvisionnement, signée par le chef d'équipe ou superviseur à la fin du contrat, constituerait un contrôle efficace pour garantir que les documents clés sont conservés dans le dossier de passation de marchés.

En résumé, la conception des contrôles clés visant à garantir que la documentation requise est conservée dans les dossiers de projets et de passation de marchés n'est que partiellement efficace, et les contrôles ne sont pas appliqués de manière cohérente, ce qui peut entraîner des lacunes dans la conservation des documents. Il s'agit d'un point important, car si le ministère ne tient pas de registres appropriés des activités contractuelles, il risque de ne pas pouvoir démontrer qu'il respecte les lois, les politiques et les procédures applicables.

Points à améliorer

Orientations à l'intention des agents contractants et des chargés de projet concernant les documents relatifs aux contrats à conserver dans les dossiers, et la durée de conservation.

Recommandation

2. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient renforcer les contrôles pour veiller à ce que les exigences en matière de documentation soient respectées à la fois par les autorités contractantes et par les chargés de projet.

Critère 3.2 – *Le suivi et l'assurance qualité des activités contractuelles sont en place pour garantir que les approvisionnements sont effectués conformément aux politiques et procédures pertinentes et que les possibilités d'amélioration sont ciblées.*

Ce critère n'était pas respecté. La *politique sur l'approvisionnement* de 2016 du BCP exige de surveiller les pratiques et les contrôles de gestion liés aux approvisionnements ministériels pour déceler et communiquer les risques inacceptables, les vulnérabilités, manques ou défauts de contrôle et pour prendre des mesures correctives rapides et efficaces chaque fois que d'importantes lacunes, potentielles ou réelles, sont décelées. En outre, l'intégration de procédures d'assurance qualité dans les processus d'approvisionnement afin de contrôler la conformité et de repérer les possibilités d'amélioration est l'une des activités suggérées pour promouvoir l'apprentissage continu et l'innovation dans le *guide pour l'établissement d'un cadre de gestion de l'approvisionnement* (2022) du SCT. Pour ces

raisons, nous nous attendions à ce qu'un cadre d'assurance qualité et de suivi soit conçu et mis en œuvre.

La direction des marchés a indiqué qu'il n'existait pas de cadre d'assurance qualité et de suivi, mais que le contrôle de la qualité (c'est-à-dire l'examen de supervision) était effectué sur chaque dossier avant la signature d'un contrat. Le contrôle de la qualité et l'examen de supervision n'ont pas été validés par cette vérification.

En l'absence d'un suivi permanent et d'une assurance qualité de la conformité contractuelle, le ministère n'a pas d'informations sur la mesure dans laquelle ses contrôles sont conçus et fonctionnent efficacement, et sur les améliorations qu'il pourrait être nécessaire d'apporter.

Points à améliorer

Un cadre d'assurance qualité et de suivi est requis.

Recommandation

3. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient concevoir et mettre en œuvre un cadre d'assurance qualité et de suivi fondé sur les risques afin d'évaluer et de signaler périodiquement si les approvisionnements du BCP sont conformes à toutes les politiques et procédures pertinentes.

Réponse de la direction

Les conclusions et les recommandations faisant suite à la vérification ont été soumises à la direction du Bureau du Conseil privé. Le rapport de vérification a été examiné et recommandé à l'approbation de l'administrateur général par le Comité ministériel de vérification du BCP.

La direction a accepté les conclusions de la vérification et reconnaît que la conservation incomplète des renseignements pour le dossier contractuel en question est une source de préoccupation. Bien que les conclusions de la vérification soient fondées sur l'examen d'un seul contrat, la direction y accorde de l'importance et, en plus du plan d'action de la direction qui sera achevé entre juin et décembre 2023 (annexe B), elle effectuera un examen exhaustif de tous les dossiers de contrat émis au cours de l'exercice 2022-2023. L'objectif est de s'assurer que les documents pertinents sont versés dans tous les dossiers et que les contrats ont été divulgués de manière proactive, au besoin. Cet examen aidera à déterminer s'il existe des lacunes systémiques de gestion de l'information ou des domaines auxquels il faut prêter une attention supplémentaire. Un résumé des conclusions sera présenté au Comité ministériel de vérification du BCP en juin 2023.

Le Comité ministériel de vérification du BCP participera au suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action, conformément aux processus de vérification interne standard 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 ou le vérificateur général, le BCP mettra à jour le plan d'action de la direction en conséquence afin de les intégrer.

L'administrateur général du Bureau du Conseil privé approuve ce rapport, y compris le plan d'action de la direction.

Janice Charette
Greffier du Conseil privé

NON CLASSIFIÉ

Annexe A : Critères de vérification

Objectifs de la vérification	Critères	Sources des 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 d'une charge publique veillent à ce que l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue conformément 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 – 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) – 4.2.12, 10.8, 11.1.1, 12.4</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement – 4.2.2, 4.3.2</p>
	<p>2. La passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires et d'anciens titulaires d'une charge publique est effectuée avec intégrité, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, la Loi sur les conflits d'intérêts et aux instruments de la politique d'approvisionnement.</p>	<p>Loi sur les conflits d'intérêts – Partie I, Partie III (35, 36)</p> <p>Directive sur les conflits d'intérêts – 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) – 4.1.9, 4.2.20, appendice C, annexe 5</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – 4.5.5, 4.6.4, 4.10.1.7</p>

Objectifs de la vérification	Critères	Sources des critères
<p>2. Les approvisionnements ont été gérés de manière équitable, ouverte et transparente, conformément à la politique du Conseil du Trésor (CT) en vigueur à l'époque (Politique sur les marchés ou la Directive sur la gestion de l'approvisionnement);</p>	<p>1. Approvisionnement : non concurrentiel – Des documents sont versés au dossier pour justifier le recours à un marché non concurrentiel, 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 Appendice C</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – 4.3.1, 4.3.2, 4.3.5 (4.1.1 le cadre d'approvisionnement (en anglais seulement) 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 [en vigueur jusqu'au 25 janvier 2023] – Article 6</p>
	<p>2. Approvisionnement : concurrentiel – Les critères d'évaluation des soumissions ont été fournis dans les documents de la demande de propositions (DP), et servaient à choisir le soumissionnaire gagnant de façon 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 et 11.3, Appendice J</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – 4.1.1, 4.3.1, 4.3.5 (4.1.1 le cadre d'approvisionnement (en anglais seulement) devrait inclure des exigences détaillées)</p>
	<p>3. Gestion du contrat – Les marchés et les modifications au contrat sont approuvés avant la réception des biens ou des services ou l'expiration du marché d'origine, et les pièces justificatives sont conservées dans les dossiers. Une surveillance et une certification documentées de la prestation des services ont été mises 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, Appendice H 2.6</p> <p>Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022) – 4.3.1, 4.3.5 (le cadre d'approvisionnement (en</p>

Objectifs de la vérification	Critères	Sources des critères
	<p>4. Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exercé par une personne disposant de l'autorité déléguée pour le faire, il est exercé en temps opportun et vérifie l'exactitude du paiement demandé (article 34 de la LGFP).</p> <p>5. Divulgation proactive – Les contrats, y compris les avenants, d'une valeur supérieure à 10 000 dollars répondent à des exigences minimales en matière de divulgation proactive.</p>	<p>anglais seulement) devrait inclure des exigences détaillées), 4.10.6</p> <p>Politique sur la sécurité du gouvernement Annexe A A.6</p> <p>Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers [2017-04-01] –</p> <p>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 [2018-03-18 à jour] – Article 34</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 Article 4.1 (modifié le 1^{er} avril 2022).</p> <p>Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés [version précédente] – Section 4.1</p> <p>Loi sur l'accès à l'information (86-1)</p>
<p>3. Les approvisionnements ont eu lieu conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisation (c'est-à-</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>

Objectifs de la vérification	Critères	Sources des critères
dire conformément aux cadres de gestion des approvisionnements, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité).		Directive sur la gestion de l'approvisionnement (après le 13 mai 2022)

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

Annexe B : Plan d'action de gestion

Recommandation	Réponse de la direction	Secteur responsable	Résultats attendus par action	Date d'achèvement prévue
1. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient procéder à un examen afin de déterminer si tous les contrats du BCP d'une valeur supérieure à 10 000 dollars ont été divulgués de manière appropriée.	La direction procédera à un examen de tous les contrats passés par le BCP d'une valeur supérieure à 10 000 dollars au cours des deux derniers exercices. Si cet examen devait mettre en évidence des problèmes systémiques, la direction élargira le champ d'application de l'examen aux deux années précédentes.	Services ministériels et Affaires générales, Direction de la logistique et des services spéciaux	Validation et mesures correctives nécessaires pour que tous les contrats de plus de 10 000 dollars passés par le BCP au cours des deux derniers exercices soient divulgués de manière proactive.	30 juin 2023 (T1 2023-2024)
2. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient renforcer les contrôles pour veiller	Comme indiqué dans la vérification, une liste de contrôle indiquant les exigences en matière de documents peut constituer un contrôle clé dans le processus d'approvisionnement. La direction est en train de mettre à jour le guide sur la passation des marchés à l'intention des gestionnaires, qui mettra l'accent sur les exigences en matière de	Services ministériels et Affaires générales, Direction de la logistique et des services spéciaux	Une liste de contrôle obligatoire sera utilisée par les agents d'approvisionnement et sauvegardée dans chaque	30 septembre 2023 (T2 2023-2024)

Recommandation	Réponse de la direction	Secteur responsable	Résultats attendus par action	Date d'achèvement prévue
à ce que les exigences en matière de documentation soient respectées à la fois par les autorités contractantes et par les chargés de projet.	documentation et sur la période de conservation, tant pour les autorités contractantes que pour les chefs de projet. En outre, une liste de contrôle pour l'examen des contrats sera mise à jour, complétée et sauvegardée dans chaque dossier d'approvisionnement.		dossier d'approvisionnement. Le guide sur la passation des marchés à l'intention des gestionnaires mis à jour sera publié et partagé avec les chefs de projet.	
3. Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales devraient concevoir et mettre en œuvre un cadre d'assurance qualité et de suivi fondé sur les risques afin d'évaluer et de signaler périodiquement si les approvisionnements du BCP sont conformes à toutes les politiques et procédures pertinentes.	Le Secrétaire adjoint du cabinet, les Services ministériels et les Affaires générales mettront en place une équipe d'assurance qualité au sein de la Direction générale des services ministériels, qui assurera un suivi fondé sur les risques et l'assurance qualité de diverses activités relevant de la compétence de la direction, y compris l'approvisionnement.	Services ministériels et Affaires générales, Direction de la logistique et des services spéciaux	Mise en place d'une équipe chargée de l'assurance qualité au sein de la Direction générale des services ministériels.	31 décembre 2023 (T3 2023-2024)

Annexe C : Ventilation des résultats

Critères de vérification	Évaluation de la vérification (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Motif de l'évaluation
Objectif de la vérification 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 ;		
1. Les fonctionnaires et les titulaires d'une charge publique veillent à ce que l'intégrité du processus d'approvisionnement soit maintenue conformément au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts ;	Conforme	La vérification n'a révélé aucun élément probant qui indiquerait que des fonctionnaires ou des titulaires d'une charge publique n'ont pas respecté l'intégrité du processus d'approvisionnement ni que leurs actions n'étaient pas conformes avec le Code de valeurs et d'éthique du secteur public ou la Directive sur les conflits d'intérêts. Le ministère a pris des mesures pour réduire les risques liés aux situations de conflit d'intérêts et de conflit de responsabilités.
2. La passation de marchés avec d'anciens fonctionnaires et d'anciens titulaires d'une charge publique est effectuée avec intégrité, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts , la Loi sur les conflits d'intérêts et aux instruments de la politique d'approvisionnement.	Sans objet	Sans objet. Le contrat n'impliquait pas d'ancien fonctionnaire ou d'ancien titulaire d'une charge publique.
Objectif de la vérification 2 : Les approvisionnements ont été gérés de manière équitable, ouverte et transparente, conformément à la politique du Conseil du Trésor (CT) en vigueur à l'époque (Politique sur les marchés ou la Directive sur la gestion de l'approvisionnement);		
1. Approvisionnement : non concurrentiel – Des documents sont versés au dossier pour justifier le recours à un marché non concurrentiel, conformément à l'article 6 du Règlement sur les marchés de l'État .	Partiellement conforme	En ce qui concerne les domaines de <u>conformité</u> , la vérification a permis de constater que l'engagement des dépenses et les contrôles liés à l'article 32 étaient effectués par une personne disposant des pouvoirs délégués appropriés et que ce processus était documenté. La valeur du contrat étant inférieure à 25 000 dollars, l'une des quatre exceptions à la concurrence prévues par le Règlement sur les marchés de l'État a été respectée. Il n'y a pas eu non plus de fractionnement de contrats. En ce qui concerne les domaines de <u>non-conformité</u> , le dossier ne contenait aucune preuve que le prix contractuel avait été validé comme étant juste et raisonnable.

Critères de vérification	Évaluation de la vérification (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Motif de l'évaluation
<p>2. Approvisionnement : concurrentiel – Les critères d'évaluation des soumissions ont été fournis dans les documents de la demande de propositions (DP), et servaient à choisir le soumissionnaire gagnant de façon ouverte, équitable et transparente.</p>	<p>Sans objet</p>	<p>Sans objet. Le contrat n'était pas concurrentiel.</p>
<p>3. Gestion du contrat – Les marchés et les modifications au contrat sont approuvés avant la réception des biens ou des services ou l'expiration du marché d'origine, et les pièces justificatives sont conservées dans les dossiers. Une surveillance et une certification documentées de la prestation des services ont été mises en œuvre.</p>	<p>Partiellement conforme</p>	<p>En ce qui concerne les domaines de <u>conformité</u>, la vérification a permis de constater que les exigences relatives à la sécurité ont été prises en compte pour garantir la conformité avec les dispositions de la <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> et que le contrat a été signé par une personne disposant de l'autorité déléguée appropriée.</p> <p>En matière de <u>non-conformité</u>, le contrat signé par les deux parties (c'est-à-dire le ministère et le fournisseur) ne figurait pas dans le dossier de passation de marchés et il se peut que le contrat n'ait pas été mis en place avant que le fournisseur ne commence à travailler. En outre, la surveillance visant à garantir que la prestation de services a respecté les dispositions du contrat en matière de qualité, de normes et de niveaux de service n'a pas été efficace.</p>
<p>4. Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exercé par une personne disposant de l'autorité déléguée pour le faire, il est exercé en temps opportun et vérifie l'exactitude du paiement demandé (article 34 de la LGFP).</p>	<p>Partiellement conforme</p>	<p>En ce qui concerne les domaines de <u>conformité</u>, le pouvoir d'attestation a été exercé par l'autorité déléguée appropriée.</p> <p>En matière de <u>non-conformité</u>, la certification des dépenses n'était pas correctement étayée par des preuves d'exécution (conformément au contrat) et de coût.</p>

Critères de vérification	Évaluation de la vérification (conforme, partiellement conforme, non conforme, impossible à évaluer, sans objet)	Motif de l'évaluation
<p>5. Divulcation proactive – Les contrats, y compris les avenants, d'une valeur supérieure à 10 000 dollars répondent à des exigences minimales en matière de divulgation proactive.</p>	<p>Non conforme</p>	<p>Bien que le contrat figure sur le portail du gouvernement ouvert et que les détails du contrat soient conformes aux <i>Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés</i>, il n'a pas été publié dans le délai requis d'un mois après la clôture du trimestre. Le contrat a été publié sur le portail cinq ans après son émission.</p>
<p>Objectif de la vérification 3 : Les approvisionnements ont eu lieu conformément aux processus internes et aux cadres de contrôle de l'organisation (c'est-à-dire conformément aux cadres de gestion des approvisionnements, 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 conception des contrôles clés visant à garantir que la documentation requise est conservée dans les dossiers de projets et de passation de marchés n'est que partiellement efficace, et les contrôles ne sont pas appliqués de manière cohérente, ce qui peut entraîner des lacunes dans la conservation des documents.</p> <p>Le suivi et l'assurance qualité des activités contractuelles n'étaient pas en place pour garantir que les approvisionnements sont effectués conformément aux politiques et procédures pertinentes et que les possibilités d'amélioration sont ciblées.</p>