



Non classifié

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

Mars 2023



Audit des marchés de services de consultation du gouvernement fédéral attribués à McKinsey & Company

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne : www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports.html.

On peut aussi obtenir ce document sur demande en médias substitués (gros caractères, braille, audio sur CD, fichiers de texte sur CD ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).

Si vous utilisez un télécopieur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2023

Pour obtenir des renseignements sur les droits de reproduction :

droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca.

PDF

N° de cat. XXX-XX-XXX-PDF

ISBN : XXX-XX-XXXX

EDSC

N° de cat. SP-XXX-XXXX





TABLE DES MATIÈRES

1. Historique.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectifs de l'audit.....	2
1.3 Portée de l'audit	2
1.4 Approche.....	3
2. Constatations de l'audit.....	3
2.1 Intégrité du processus d'approvisionnement.....	3
2.2 Approvisionnements effectués de manière équitable, ouverte et transparente	3
2.3 Respect des processus ministériels et des cadres de contrôle	6
3. Conclusions	7
4. Énoncé d'assurance.....	7
Annexe A : Évaluation des critères d'audit.....	8
Annexe B : Détails des marchés visés par l'audit.....	9
Annexe C : Sources des critères d'audit	10



1. HISTORIQUE

1.1 Contexte

Au gouvernement du Canada, l'approvisionnement doit respecter la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (et la [Politique sur les marchés](#), qui est maintenant annulée, mais était en vigueur avant le 13 mai 2022). La Directive prévoit 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, les approvisionnements doivent notamment :

- permettre d'obtenir des résultats opérationnels;
- être assujettis à des mécanismes efficaces de gouvernance et de surveillance;
- être équitables, ouverts et transparents;
- répondre aux attentes du public en matière de prudence et de probité.

Le premier ministre a chargé la présidente du Conseil du Trésor et la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement d'entreprendre un examen des marchés attribués à McKinsey & Company (ci-après McKinsey).

Le 8 février 2023, le Bureau du contrôleur général du Canada a demandé aux organismes gouvernementaux de lui transmettre une liste de tous les marchés conclus avec McKinsey depuis le 1^{er} janvier 2011 et de fournir de l'information connexe sur ces marchés. Dans le cas des organismes qui ont été l'autorité technique ou qui ont conclu de tels marchés, le Bureau du contrôleur général a chargé les dirigeants principaux de l'audit de ces organismes d'effectuer un audit interne indépendant officiel des processus d'approvisionnement connexes, dont les résultats doivent être communiqués d'ici le 22 mars 2023.

Les Services d'audit interne ont déterminé qu'en tout, Emploi et Développement social Canada (ci-après le Ministère) a attribué 4 marchés à McKinsey. Conformément aux politiques et lignes directrices en matière d'approvisionnement, les ministères sont autorisés à attribuer des marchés sans appel d'offres lorsqu'un seul fournisseur est jugé capable d'effectuer le travail. Ces 4 marchés ont été attribués à McKinsey sans lancer d'appel d'offres, car l'entreprise détient les droits de propriété exclusifs en ce qui concerne les données et les recherches utilisées pour satisfaire aux exigences.

Des détails sur les 4 marchés visés par le présent audit figurent à l'[annexe B](#).

Le Ministère a attribué le marché 1 à McKinsey dans le cadre d'un processus de passation de marchés non concurrentiel. Une offre à commandes principale et nationale a par la suite été établie par Services publics et Approvisionnement Canada dans le cadre d'un processus non concurrentiel. Le Ministère a utilisé cette offre à commandes pour obtenir des services d'analyse comparative de McKinsey pour les marchés 2, 3 et 4.

1.2 Objectifs de l'audit

L'audit avait pour objectif de déterminer si, pour les 4 marchés visés par l'audit :

- 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](#);
- Les approvisionnements ont été effectués de manière équitable, ouverte et transparente, conformément à la politique du Conseil du Trésor en vigueur à l'époque (c'est-à-dire la [Politique sur les marchés](#) ou la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#));
- Les approvisionnements ont été effectués d'une manière conforme aux processus ministériels internes et aux cadres de contrôle de l'organisme (c'est-à-dire conforme aux cadres de gestion des approvisionnements, aux contrôles financiers et aux contrôles de sécurité).

1.3 Portée de l'audit

L'audit était axé sur l'examen des pratiques d'approvisionnement associées à tous les marchés concurrentiels et non concurrentiels (tels qu'ils sont définis dans la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#)) conclus avec McKinsey. Les 4 marchés visés par l'audit ont été attribués (c.-à-d. signés) par le Ministère entre le 1^{er} janvier 2011 et le 7 février 2023.

La Direction générale de la Dirigeante principale des finances a identifié les contrats inclus dans la portée de l'audit à partir du système financier d'information financière SAP. Les Services d'audit interne ont validé l'intégralité de l'information à partir du portail de Divulgence proactive du gouvernement. Aucune anomalie n'a été trouvée.

Les aspects suivants n'ont pas été évalués dans le cadre de l'audit :

- l'optimisation des ressources pour ces marchés;
- les marchés attribués à des entités autres que McKinsey ou les marchés attribués (et signés) en dehors de la période visée par l'audit;
- la conformité aux instruments de politique, aux lois ou aux règlements non expressément mentionnés dans le présent rapport d'audit.

Pour les marchés 2, 3 et 4 (voir l'[annexe B](#)), Services publics et Approvisionnement Canada était l'autorité contractante. Par conséquent, dans le cadre de l'audit, les pratiques d'approvisionnement liées à l'attribution des marchés et le choix des fournisseurs n'ont pas été examinés, car ils relevaient de la responsabilité de Services publics et Approvisionnement Canada.



1.4 Approche

Le Bureau du contrôleur général du Canada a fourni à tous les ministères un plan et un programme d'audit pour que les audits soient effectués de manière uniforme à l'échelle du gouvernement du Canada. C'est le Bureau du contrôleur général qui a élaboré les objectifs, la portée et les critères de l'audit et le programme d'audit, mais c'est la fonction d'audit interne du Ministère qui a rédigé les conclusions et les recommandations de l'audit, de façon indépendante.

L'approche adoptée par le Ministère correspondait à celle décrite dans le plan et le programme d'audit du Bureau du contrôleur général. Afin de garantir l'intégrité et l'objectivité du travail d'audit, l'audit a uniquement été mené par des auditeurs internes de la fonction publique assujettis au [code d'éthique en matière d'audit interne](#) (en anglais seulement) de l'Institut des auditeurs internes.

2. CONSTATATIONS DE L'AUDIT

2.1 Intégrité du processus d'approvisionnement

Critère 1.1 : 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.

Les Services d'audit interne ont examiné tous les renseignements figurant dans les dossiers des marchés. Rien dans les dossiers n'indiquait que le ministre ou son personnel ont participé aux processus de passation de marchés pour les 4 marchés examinés.

Les Services d'audit interne n'ont pas trouvé, dans les renseignements examinés dans le cadre de cet audit, de preuve que le comportement ou le statut de certains fonctionnaires n'était pas conforme au *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* ou à la Directive sur les conflits d'intérêts. Les Services d'audit interne ont entre autres examiné les renseignements fournis à l'appui des 4 marchés et les entrevues réalisées avec les chargés de projet et l'équipe de l'approvisionnement, de la politique et de la gestion des actifs.

Critère 1.2 : La conclusion de marchés avec d'anciens fonctionnaires et titulaires de charge publique est effectuée avec intégrité, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, à la Loi sur les conflits d'intérêts et aux instruments de politique d'approvisionnement.

Ce critère ne s'applique pas aux 4 marchés examinés par les Services d'audit interne, car aucun n'a été conclu avec d'anciens fonctionnaires ou titulaires de charge publique.

2.2 Approvisionnements effectués de manière équitable, ouverte et transparente

Critère 2.1 : Approvisionnement : non concurrentiel – Il existe des documents à l'appui de la justification des marchés non concurrentiels, conformément à l'article 6 du Règlement sur les marchés de l'État.

Les 4 marchés examinés par les Services d'audit interne étaient des marchés d'approvisionnement non concurrentiels. Pour tous les marchés examinés, les Services

d'audit interne ont déterminé que l'engagement des dépenses et l'article 32 ont été effectués de manière appropriée. Les Services d'audit interne ont également constaté que l'énoncé des travaux avait été défini avant l'attribution du marché (dans tous les cas).

Pour tous les marchés examinés, le motif invoqué par le Ministère pour conclure un marché sans lancer d'appel d'offres était qu'un seul fournisseur était jugé en mesure d'accomplir le travail. Ce motif est prévu dans le [Règlement sur les marchés de l'État](#).

Toutefois, lorsque ce motif est invoqué, on s'attend à ce que conformément à l'[Avis sur la Politique des marchés 2007-4](#), des réponses à 7 questions soient fournies. Les réponses à ces questions constituent la base de la justification fournie pour aller de l'avant avec un processus de passation de marchés non concurrentiel. Par conséquent, des réponses auraient dû figurer dans le dossier d'approvisionnement. Sur les 4 marchés examinés par les Services d'audit interne, pour 2 des marchés, aucune réponse à ces questions n'était inscrite au dossier (marchés 2 et 3, voir l'[annexe B](#)), mais ils ont tout de même été attribués par l'autorité contractante, en l'occurrence Services publics et Approvisionnement Canada. La recommandation énoncée dans le présent rapport ainsi que l'ajout au dossier de la documentation appropriée à l'appui du recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel devraient permettre d'éviter qu'une telle situation se produise à l'avenir.

Critère 2.2 : 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.

Ce critère ne s'applique pas aux 4 marchés examinés par les Services d'audit interne, car aucun d'entre eux n'a fait l'objet d'un processus concurrentiel assorti d'un appel d'offres.

Critère 2.3 : 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. Un suivi documenté et une attestation de la prestation des services ont été mis en place.

Les Services d'audit interne ont examiné les 4 marchés qui ont été signés et peuvent confirmer que les 4 ont été signés par une personne ayant les pouvoirs délégués appropriés et qu'ils ont été attribués avant que les services soient reçus.

Un autre aspect de la gestion des marchés examiné par les Services d'audit interne est le respect des dispositions de la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#). Les Services d'audit interne ont constaté que les exigences de cette politique ont été respectées pour le marché 1 (voir l'[annexe B](#)). Pour les 3 autres marchés (découlant de commandes subséquentes à une offre à commandes), les Services d'audit interne n'ont pas pu confirmer que tous les consultants de McKinsey possédaient l'habilitation de sécurité requise avant d'offrir les services. Même si l'offre à commandes elle-même ne comportait pas d'exigences en matière de sécurité, les 3 marchés qui en découlent sont distincts. Par conséquent, c'est le Ministère qui a fixé les exigences en matière de sécurité pour les marchés 2, 3 et 4. Toutefois, le Ministère n'a pas confirmé si les consultants de McKinsey assignés à ces marchés avaient été soumis à un contrôle de sécurité, car on ne savait pas

exactement qui, du Ministère ou de Services publics et Approvisionnement Canada, devait s'occuper de ce contrôle de sécurité. Il est possible d'améliorer les contrôles effectués pour garantir que les dispositions de la [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) sont respectées.

Les Services d'audit interne ont également examiné la modification apportée au marché 4 (voir l'[annexe B](#)), le seul ayant fait l'objet d'une modification parmi les 4 marchés visés par l'audit. Les Services d'audit interne n'ont décelé aucune lacune en ce qui concerne la modification apportée, sa justification et son approbation.

Enfin, les Services d'audit interne ont examiné les documents à l'appui du suivi documenté et de l'attestation de la prestation des services par McKinsey. Les Services d'audit interne ont constaté un manque d'uniformité en ce qui concerne la documentation visant à montrer qu'une surveillance adéquate avait été effectuée. Les Services d'audit interne ont examiné, lorsque cela était possible, les produits livrables tangibles découlant des marchés pour confirmer que les services ont été offerts. Lorsque les services offerts n'ont pas donné lieu à des produits livrables tangibles et identifiables (comme c'est le cas pour les conseils en matière de leadership), les Services d'audit interne ont mené des entrevues et examiné les preuves des rendez-vous avec l'équipe de consultants pour confirmer que les services ont été offerts. Les Services d'audit interne peuvent confirmer qu'il existe des preuves à l'appui appropriées pour la majorité des produits livrables indiqués dans les marchés visés par l'audit. Toutefois, pour certains produits livrables indiqués dans l'énoncé des travaux, il n'y avait pas de précisions relatives à la quantité et à la qualité, et donc, il était difficile de mesurer et de surveiller ces produits livrables. Il est possible d'améliorer le suivi documenté et l'attestation de la prestation des services.

Critère 2.4 : Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exercé 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 Loi sur la gestion des finances publiques)

Les Services d'audit interne n'ont pas décelé de lacunes importantes relativement à l'application de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour les 4 marchés examinés. Dans tous les cas, le pouvoir d'attestation a été exécuté par la personne dotée d'une délégation de pouvoirs adéquate.

Toutefois, pour tous les marchés examinés, les Services d'audit interne ont constaté que les détails fournis dans les factures, en eux-mêmes, n'étaient pas suffisamment précis pour qu'il soit possible de documenter adéquatement le travail accompli par McKinsey.

Critère 2.5 : Divulgence proactive – Les marchés, y compris les modifications, évalués à plus de 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.

Les Services d'audit interne n'ont pas décelé de lacunes importantes liées aux exigences de divulgation proactives lorsqu'ils ont examiné l'ensemble des marchés visés par l'audit. Cependant, pour le marché 1 (voir l'[annexe B](#)), les renseignements divulgués ne correspondaient pas aux renseignements du marché approuvé. Un champ de

commentaires indiquait que le marché avait fait l'objet d'un processus concurrentiel alors que ce n'était pas le cas. Les Services d'audit interne ont présenté le problème à la Direction générale de la Dirigeante principale des finances, qui a examiné le tout et a trouvé une erreur de codage ayant donné lieu à cette anomalie. Le problème a été réglé le 23 février 2023.

2.3 Respect des processus ministériels et des cadres de contrôle

Critère 3.1 : Les approvisionnements sont effectués d'une manière conforme aux processus ministériels internes et aux cadres de contrôle.

Le Comité d'examen des acquisitions du Ministère (ci-après le Comité) est une activité de surveillance des approvisionnements, en continu, gérée par l'équipe de l'approvisionnement, de la politique et de la gestion des actifs au sein de la Direction générale de la Dirigeante principale des finances. Les objectifs du Comité sont de s'assurer que les activités d'approvisionnement et de passation de marchés du Ministère sont menées conformément aux lois, aux politiques et aux procédures en vigueur, tout en tenant compte des priorités nationales et ministérielles.

Le Comité effectue une surveillance des activités d'approvisionnement présentant un potentiel de risque plus élevé pour le Ministère en effectuant des examens à l'étape précontractuelle du cycle de l'approvisionnement. Le rôle de questionnement du Comité a pour but de défendre les valeurs de prudence, d'intégrité et de saine gestion des contrats.

Conformément aux paramètres d'examen du Comité, tous les processus de passation de marchés de services non concurrentiels dont la valeur est estimée à plus de 40 000 \$ doivent être soumis au Comité aux fins d'approbation. Les marchés 2, 3 et 4 correspondaient à ces paramètres. Ces 3 marchés auraient dû être présentés au Comité pour qu'il les examine, mais un seul l'a été, en l'occurrence le marché 4.

Les offres à commandes découlent généralement de processus d'approvisionnement concurrentiels. L'offre à commandes permettant d'obtenir les services de McKinsey a été établie par Services publics et Approvisionnement Canada dans le cadre d'un processus non concurrentiel. On a jugé, à tort, que les commandes subséquentes à cette offre à commandes pour les marchés 2 et 3 découlaient d'un processus concurrentiel. Cette erreur n'a pas été détectée par le Ministère (ni par Services publics et Approvisionnement Canada). Par conséquent, les marchés 2 et 3 ont été attribués sans avoir été examinés et approuvés par le Comité, et les dossiers ne comportaient pas les justifications appropriées (voir les conclusions sous le [critère 2.1](#)).

Recommandation

1. La Dirigeante principale des finances devrait renforcer les contrôles appuyant l'utilisation adéquate des outils d'approvisionnement, en cherchant d'abord et avant tout à déterminer si l'outil est non concurrentiel ou concurrentiel.

Réponse de la direction

La direction appuie la recommandation. Une instruction sera ajoutée à la Liste de Contrôle Principale de l'Approvisionnement pour inviter les autorités contractantes à confirmer si l'outil d'approvisionnement utilisé a été obtenu de façon concurrentielle ou non concurrentielle. La date prévue d'achèvement est mai 2023.

Une communication par courriel sera distribuée aux équipes des opérations d'approvisionnement pour souligner l'importance pour les autorités contractantes d'utiliser correctement les outils existants, incluant la détermination à savoir s'il s'agit ou non d'outils concurrentiels ou non concurrentiels. La date prévue d'achèvement est mai 2023.

Lors des réunions opérationnelles, avec leurs équipes respectives, un rappel de l'importance d'utiliser les outils d'approvisionnement de façon appropriée et de revoir les instructions contenues dans ces mesures sera fait au personnel des opérations d'approvisionnement. La date prévue d'achèvement est juin 2023.

3. CONCLUSIONS

Les Services d'audit interne ont examiné les preuves et tirent les conclusions suivantes :

- Aucune preuve n'indique que l'intégrité du processus d'approvisionnement n'a pas été maintenue ou ne respectait pas le [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) ou la [Directive sur les conflits d'intérêts](#), et ce, pour les 4 marchés examinés.
- Les documents clés à l'appui du fait que les approvisionnements ont été effectués de manière équitable, ouverte et transparente ne figuraient pas au dossier pour 2 des 4 marchés examinés. Même si les Services d'audit interne pouvaient confirmer que des preuves à l'appui suffisantes existaient pour la majorité des produits livrables indiqués dans les marchés visés par l'audit, il est possible d'améliorer le suivi documenté et l'attestation de la prestation des services.
- Au total, 2 des 4 marchés examinés ne respectaient pas l'un des principaux contrôles du Ministère (examen et approbation par le Comité d'examen des acquisitions). Le fait d'effectuer ce contrôle aurait aidé à montrer qu'une diligence raisonnable a été exercée et que les marchés ont été bien gérés.

4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon notre jugement professionnel, l'équipe responsable de l'audit a recueilli et analysé une quantité suffisante et appropriée de preuves pour appuyer l'exactitude des conclusions énoncées dans le présent rapport. Pour formuler ces conclusions, l'équipe responsable de l'audit s'est appuyée sur les observations et les analyses effectuées au moment de l'audit. Les conclusions ne s'appliquent qu'aux 4 marchés indiqués à l'[annexe B](#). L'équipe responsable de l'audit a respecté la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor ainsi que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

ANNEXE A : ÉVALUATION DES CRITÈRES D'AUDIT

Critères d'audit	Marché 1	Marché 2	Marché 3	Marché 4
1.1 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.	●	●	●	●
1.2 La conclusion de marchés avec d'anciens fonctionnaires et titulaires de charge publique est effectuée avec intégrité, conformément à la Directive sur les conflits d'intérêts, à la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i> et aux instruments de politique d'approvisionnement.	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
2.1 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> .	●	○	○	●
2.2 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.	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
2.3 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. Des documents d'appui figurent au dossier.	●	●	●	●
Un suivi documenté et une attestation de la prestation des services ont été mis en place.	●	●	●	●
2.4 Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exercé 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 <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>)	●	●	●	●
2.5 Divulgence proactive – Les marchés, y compris les modifications, évalués à plus de 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.	●	●	●	●
3.1 Les approvisionnements sont effectués d'une manière conforme aux processus ministériels internes et aux cadres de contrôle.	●	○	○	●
● Conforme				
● Partiellement conforme				
○ Non conforme				

ANNEXE B : DÉTAILS DES MARCHÉS VISÉS PAR L'AUDIT

Marché 1

Services consultatifs de haut niveau pour minimiser les risques de la transformation à mesure que l'organisation poursuit son évolution et accroître les possibilités de réussite des programmes, 3 août 2020 au 31 mars 2021, 40 000 \$ (incluant les taxes).

Aperçu des services

McKinsey a fourni un accès sur demande à des conseils d'experts concernant la gouvernance de programmes de transformation pluriannuels à grande échelle et le développement du modèle de prestation de services de l'organisation pour faire valoir Service Canada en tant que service. McKinsey a apporté son soutien aux initiatives, aux projets et aux analyses de rentabilisation du Ministère en ce qui concerne la transformation.

Marché 2

Services d'analyse comparative, 25 mars 2021 au 28 avril 2021, 339 894,84 \$ (incluant les taxes).

Aperçu des services

Afin de faire progresser les efforts de transformation du Ministère, Service Canada a sollicité l'expertise et les conseils de l'industrie sur l'analyse comparative liée à la gouvernance de programmes de transformation pluriannuels à grande échelle et au développement du modèle de prestation de services de l'organisation.

Marché 3

Services consultatifs, 26 octobre 2021 au 4 janvier 2022, 517 387,50 \$ (incluant les taxes).

Aperçu des services

McKinsey a fourni des services consultatifs stratégiques et des conseils en matière de leadership afin d'appuyer le travail effectué par la haute direction en vue de faire progresser les efforts de transformation du Ministère.

Marché 4

Services d'analyse comparative, 16 août 2022 au 31 mai 2023, 5 742 857,53 \$ (incluant les taxes).

Aperçu des services

McKinsey offre des services d'analyse comparative pour soutenir la transformation du Ministère grâce à une analyse comparative de l'expérience client et à l'établissement de l'architecture, à la conception et à l'essai d'un parcours lié à l'expérience des citoyens pour améliorer l'expérience des clients et des utilisateurs et la prestation de services. Les produits livrables incluent l'évaluation et la création d'un ensemble de personas fondées sur l'expérience; la mise en œuvre d'un laboratoire du parcours, qui met l'accent sur l'amélioration de la façon dont les services sont obtenus et fournis; des conseils sur les mesures des performances et les résultats; et la détermination des rôles et des responsabilités d'un agent principal de l'expérience client.

ANNEXE C : SOURCES DES CRITÈRES D'AUDIT

Critères pour l'objectif 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](#).

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](#).

- [Loi sur les conflits d'intérêts](#) – partie I
- [Directive sur les conflits d'intérêts](#) – articles 4.2.16, 4.17.3
- [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) – section sur l'intégrité (3)
- [Politique sur les marchés](#) (avant le 13 mai 2022) – articles 4.2.12, 10.8, 11.1.1, 12.4
- [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (après le 13 mai 2022) – articles 4.2.2, 4.3.2

La conclusion de marchés avec d'anciens fonctionnaires et titulaires de charge publique est effectuée avec intégrité, conformément à la [Directive sur les conflits d'intérêts](#), à la [Loi sur les conflits d'intérêts](#) et aux instruments de politique d'approvisionnement.

- [Loi sur les conflits d'intérêts](#) – partie I et partie III (articles 35, 36)
- [Directive sur les conflits d'intérêts](#) – article 4.2.16
- [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) – section sur l'intégrité
- [Politique sur les marchés](#) (avant le 13 mai 2022) – articles 4.1.9 et 4.2.20, appendice C, annexe 5
- [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (après le 13 mai 2022) – articles 4.5.5, 4.6.4, 4.10.1.7

Critères pour l'objectif 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.

Approvisionnement : non concurrentiel – Il existe des documents à l'appui de la justification des marchés non concurrentiels conformément à l'article 6 du *Règlement sur les marchés de l'État*.

- [Politique sur les marchés](#) (avant le 13 mai 2022) – articles 10.2.1, 10.2.6, 10.5, 10.7.30 et appendice C
- [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 comprendre les exigences détaillées)
- [Avis sur la Politique des marchés 2007-4 – Marchés non concurrentiels](#)
- [Règlement sur les marchés de l'État](#) [à jour au 25 janvier 2023] – article 6



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.

- [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
- [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)

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. Des documents d'appui figurent au dossier. Un suivi documenté et une attestation de la prestation des services ont été mis en place.

- [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, article 2.6
- [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (après le 13 mai 2022) – articles 4.3.1, 4.3.5 (le [cadre d'approvisionnement](#) devrait comprendre les exigences détaillées de la gestion des marchés), 4.10.6
- [Politique sur la sécurité du gouvernement](#) – annexe A A.6

Pouvoir d'attestation (article 34) – Le pouvoir d'attestation est exercé 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 [Loi sur la gestion des finances publiques](#))

- [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.
- [Loi sur la gestion des finances publiques](#) [à jour au 18 mars 2018] – article 34

Divulgence proactive – Les marchés, y compris les modifications, évalués à plus de 10 000 \$ satisfont aux exigences minimales en matière de divulgation proactive.

- [Politique sur les marchés](#) (avant le 13 mai 2022) – article 5.1.6
- [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) (après le 13 mai 2022) – annexe C
- [Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés – Canada.ca](#) – article 4.1 (modifiées le 1^{er} avril 2022)
- [Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés](#) [version précédente] – article 4.1
- [Loi sur l'accès à l'information](#) – paragraphe 86(1)

Remarque : Le 11 avril 2019, les limites de passation de marchés pour les organismes et Services publics et Approvisionnement Canada ont été mises à jour afin de refléter une augmentation de 25 % visant à tenir compte de l'inflation (voir l'appendice C de la [Politique sur les marchés](#)).