



AUDIT DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'OCTROI ET DE GESTION DES MARCHÉS

PRÉPARÉ PAR
DIRECTION AUDIT ET ÉVALUATION

MARS 2025



Agence spatiale
canadienne

Canadian Space
Agency

Canada

Audit des pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés

Juillet 2025

This document is also available in English under the title *Audit of the contract award process and contract management*.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par la ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, 2025.

No de cat. ST99-93/2025F-PDF (fichier PDF, français)

ISBN : 978-0-660-78004-7

No de cat. ST99-93/2025E-PDF (fichier PDF, anglais)

ISBN : 978-0-660-78003-0

<https://www.asc-csa.gc.ca/fra/avis.asp>

Remerciements

Cet audit a été rendu possible grâce à la contribution et à la collaboration de nombreuses personnes. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont participé aux entretiens et à la collecte de données, qui ont répondu aux questions et qui ont fourni des informations et de la rétroaction.

Table des matières

Abréviations et acronymes	3
Introduction	4
Opinion.....	4
Énoncé d'assurance	4
Résumé des constatations	5
Contexte.....	7
Objectif.....	8
Portée.....	8
Approche et méthodologie	8
Critères de l'audit.....	8
Constataction et recommandations.....	8
Autorité et approbation	8
Rôles et responsabilités.....	10
Gouvernance et surveillance.....	11
Estimation des coûts du contrat :	12
Entrée de données.....	12
Divulgateion proactive et intégrité des données	13
Documentation des dossiers d'approvisionnement	14
Conclusion.....	15
Annexe A – Résumé des constatations et recommandations	16
Annexe B – Plan d'action	19
Annexe C - Résultats attendus	24

Abréviations et acronymes

Abréviations ou acronymes	Définition
ASC	Agence spatiale canadienne
BCG	Bureau du contrôleur général
BVG	Bureau du vérificateur général
CT	Conseil du trésor
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SPC	Services partagés Canada

Introduction

Le mandat de l'Agence spatiale canadienne (ASC) est de favoriser l'usage et l'exploitation pacifiques de l'espace, faire progresser les connaissances sur l'espace au moyen de la science et faire en sorte que la population canadienne tire un avantage socioéconomique des sciences et technique spatiales. Afin de réaliser son mandat, l'ASC offre diverses opportunités à la communauté spatiale par l'entremise de contrats. De ce fait, l'approvisionnement en biens et en services représente un processus critique pour la réalisation des activités de l'ASC et nécessite des connaissances du domaine spatial et des compétences spécialisées de la part des intervenants.

Dans le but d'assurer une gestion responsable des ressources qui lui sont confiées, tout au long de leur cycle de vie, l'ASC doit se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), au Règlement sur les marchés de l'État et à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du trésor (CT). Ces instruments décrivent les exigences en matière d'octroi et de gestion des activités d'approvisionnement. L'ASC a établi un cadre et des procédures internes pour l'octroi des marchés dans le but d'assurer leur mise en œuvre.

L'objectif de cette mission d'assurance était de déterminer si les pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés permettent à l'ASC de se conformer à LGFP, au Règlement sur les marchés de l'État et à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du CT. Elle a été effectuée d'avril 2024 à décembre 2024.

Opinion

À notre avis, l'ASC a mise en place des pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, règlements et directives émis par l'ASC et les agences centrales. Toutefois, des possibilités d'amélioration ont été identifiées et des recommandations ont été formulées.

Énoncé d'assurance

À titre de dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et que des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion fournie dans le présent rapport. Cette opinion s'appuie sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors et les critères d'audit préétablis qui ont été convenus avec la direction. L'opinion ne s'applique qu'à l'entité examinée. Les éléments probants ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du CT en matière d'audit interne. Les procédures suivies sont conformes aux Normes internationales d'audit interne de l'Institut des auditeurs internes.

Résumé des constatations

L'audit a permis de constater que des pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés sont en place afin que l'ASC soit conforme à la LGFP, au Règlement sur les marchés de l'État et à la directive sur la gestion des approvisionnements.

Nous avons observé :

- 100% des marchés audités sont conformes au pouvoir d'attestation (article 34 de la LGFP), 74% des marchés audités sont conformes au pouvoir d'engager les fonds (art 32 de la LGFP) et 78% des marchés audités sont conformes au pouvoir d'exécuter (article 41 de la LGFP).
- Les rôles et responsabilités des intervenants sont documentés dans le cadre de passation des marchés de l'ASC et dans le guide des réquisitions de l'ASC.
 - Néanmoins, le cadre de passation n'a pas été mis à jour depuis l'entrée en vigueur en 2021 de la directive sur la gestion des approvisionnements du CT.
 - Certaines ambiguïtés ont été observées quant à la compréhension des rôles et responsabilités des agents d'approvisionnement de l'ASC et de SPAC ainsi que des gestionnaires responsables de l'octroi et de la gestion des marchés.
- Les estimations de coûts étaient exactes pour 94% des marchés audités.
- Des mécanismes de gouvernance et de surveillance d'approvisionnement sont en place.
- 76 % des entrées de données dans le système financier de l'ASC sont exactes.
- La divulgation proactive des marchés de plus de 10 000\$ et des modifications aux marchés positives ou négatives dont la valeur est supérieure à 10 000 \$ sur le site du gouvernement ouvert est conforme pour 92% des marchés divulgués.
- La documentation des marchés est complète, précise et à jour pour 65% des dossiers examinés. Cependant, pour 35% des dossiers examinés, certains documents n'étaient pas au dossier soit :
 - 2 formulaires pour demande de biens et services.
 - 9 copies du contrat signées par les deux parties.

Les observations nous ont amenés à formuler les recommandations suivantes :

- Clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus d'octroi et de gestion des marchés et plus précisément ceux de SPAC, de l'autorité de projet (art. 32 LGFP) et de l'agent d'approvisionnement (art.41 LGFP) de l'ASC.
- Poursuivre les efforts dans le développement d'outils afin de divulguer proactivement des informations exactes et complètes sur les marchés.
- Sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance d'avoir des dossiers précis, complets et à jour afin de faciliter la surveillance des dossiers de marchés.

Katherine Ludwig

Dirigeante principale de la vérification

Membres de l'équipe d'audit :

Johanna Gailer, Jérémy Poulin et Audrey Provencher-Côté

Contexte

L'approvisionnement en biens et en services représente un aspect important des activités de l'Agence spatiale canadienne (ASC). Les programmes spatiaux requièrent des processus d'octroi et de gestion des marchés spécifiques et complexes qui nécessitent des connaissances pointues du domaine spatial de la part des intervenants.

L'ASC est assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), au Règlement sur les marchés et à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du trésor. Ces instruments décrivent les exigences en matière de gestion et de suivi des activités d'approvisionnement. Afin de veiller à leur mise en œuvre, l'ASC a établi un cadre et des procédures internes pour l'octroi des marchés. Pour assurer l'application de ce cadre, l'ASC compte sur une équipe de 17 employés qui relève de la division Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel. Ces derniers ont pour responsabilité de conseiller les employés de l'ASC en ce qui a trait à la gestion des approvisionnements et d'octroyer les marchés de l'ASC.

L'ASC octroie les contrats de bien allant jusqu'à 25 000\$, au-delà de ce montant, les marchés de biens sont octroyés par Services publics et approvisionnements Canada (SPAC) qui est l'acheteur central pour le gouvernement fédéral. L'ASC octroie également les contrats de services et de services de construction allant jusqu'à 3 750 000 \$, SPAC octroie les contrats supérieurs à ce montant. De plus, depuis 2024, les contrats de recherches et développement (R&D) sont octroyés par l'ASC. Par ailleurs, certains contrats de licences informatiques sont octroyés par Services partagés Canada (SPC) qui est le fournisseur de services communs du gouvernement du Canada pour certains biens et services en technologie de l'information.

L'ASC a octroyé 430 marchés en 2023-2024 pour une valeur de 48,7M\$:

Méthode d'approvisionnements	Quantité	Pourcentage
Marchés compétitifs	212	49%
Marchés non compétitifs	218	51%
Autorité contractante	Quantité	Pourcentage
Marchés octroyés par l'ASC	208	49%
Marchés octroyés par Services publics et approvisionnements Canada (SPAC)	147	34%
Marchés octroyés par Services partagés Canada (SPC)	75	17%

L'ASC gère actuellement 689 contrats de biens, services et services de construction.

Objectif

Le projet d'audit visait à déterminer si les pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés permettent à l'ASC de se conformer aux lois, règlements et directives.

Portée

L'audit portait sur les marchés octroyés à l'ASC du 1er avril 2021 au 31 mars 2024.

Approche et méthodologie

Les critères d'audit ont été établis en fonction des bonnes pratiques de gestion ainsi que des exigences tirées des lois, règlements et politiques applicables. Les critères et sous-critères ont été discutés avec l'entité auditée au préalable. L'audit comportait divers procédés, dont des entrevues et l'examen de documents.

Nous avons examiné 31 marchés octroyés entre 2021-2022 et 2023-2024. Les critères de sélection de l'échantillon étaient basés sur différents éléments dont :

- Autorités contractantes;
- Catégories de marchés;
- Méthodes d'approvisionnement;
- Valeur des marchés;
- Marchés ayant plusieurs amendements.

L'échantillon a été sélectionné aléatoirement en tenant compte des critères de sélection mentionnés ci-haut.

Critères de l'audit

1. Les marchés sont octroyés en conformité avec les lois, politiques et directives.
 - 1.1. Un processus d'approvisionnement permet à l'ASC d'octroyer les marchés selon les exigences.
 - 1.2. Une divulgation proactive des marchés de plus de 10 000\$ est effectuée en temps opportun.
2. Une gestion efficace est effectuée tout au long du cycle de vie des marchés.
 - 2.1. Des mécanismes de gouvernance et de surveillance sont en place pour appuyer la gestion de l'approvisionnement.
 - 2.2. Les dossiers d'octroi et de gestion des marchés sont documentés et les données pertinentes sur les marchés sont disponibles.

Constatation et recommandations

Autorité et approbation:

Les ministères fédéraux ont l'obligation de se conformer à la LGFP afin d'assurer une bonne gestion financière des fonds publics. Dans le cadre du processus d'approvisionnement, la LGFP s'applique au travers de trois pouvoirs qui sont délégués à des postes désignés des ministères fédéraux :

- Premièrement, les employés qui occupent un poste auquel les pouvoirs d'engager les fonds (art 32 de la LGFP) sont délégués ont le pouvoir de confirmer que des fonds suffisants sont disponibles pour couvrir les coûts avant l'octroi du marché.
- Les agents d'approvisionnements ont le pouvoir d'exécuter (article 41 de la LGFP). Plus précisément, ce pouvoir permet aux ministères de conclure des marchés par l'entremise de l'approbation d'un contrat par un agent d'approvisionnement.
- Finalement, les employés qui occupent un poste auquel les pouvoirs d'attestation (article 34 de la LGFP) sont délégués ont le pouvoir de certifier que le marché a bien été exécuté, que les services ont été rendus ou les biens ont été reçus, que le prix, les quantités et la qualité correspondent aux modalités du contrat, et ainsi attester de l'admissibilité du paiement d'une facture reçue dans le cadre du marché.

Il est important pour les ministères de se conformer à la LGFP afin de respecter les règles budgétaires et d'éviter les déficits non planifiés. De plus, l'impact de ne pas se conformer à la LGFP pourrait démontrer une mauvaise gestion des fonds publics et engendrer une perte de confiance des citoyens.

Article 32 – Pouvoir d'engager :

L'examen des 31 marchés nous a permis de constater que pour 23 marchés, le pouvoir d'engager les fonds a été effectué conformément à l'article 32 de la LGFP. Pour ces 23 marchés, le formulaire pour biens et services était signé par un titulaire autorisé avant l'approbation du marché. Cependant, nous avons constaté que pour 5 marchés, le formulaire pour biens et services était signé par un employé n'ayant pas les pouvoirs délégués d'engager les fonds et pour 3 marchés le formulaire pour biens et services n'était pas dans le dossier du marché.

Article 41 – Pouvoir d'exécuter:

Nous avons également procédé à l'examen de 18 marchés pour lesquels l'ASC avait le pouvoir d'exécuter. Les 13 autres marchés de l'échantillon étaient approuvés par SPAC et SPC. Par conséquent, nous n'avons pas le pouvoir d'auditer l'approbation de ces marchés. Pour 14 marchés et modifications aux marchés examinés, nous avons constaté qu'ils ont été approuvés par un agent d'approvisionnement ayant le pouvoir d'exécuter (article 41 de la LGFP). Néanmoins, nous avons observé que 3 marchés ont été approuvés par un employé n'ayant pas le niveau de délégation approprié et pour 1 marché la copie du marché au dossier n'était pas approuvée.

Nous avons également constaté que 30 marchés avaient été approuvés avant le début des travaux ou la réception des biens. Toutefois, pour 1 marché, le contrat a débuté avant la date de signature du marché, mais une clause à cet effet était indiquée au contrat. L'importance de la signature du marché par les deux parties avant le début des travaux vient du fait qu'en cas de malentendu, il pourrait s'avérer difficile de démontrer l'accord entre les parties sur les termes du contrat en ce qui a trait à l'exécution des travaux ou à la réception des biens.

Article 34 – Pouvoir d'attestation:

Nous avons observé que pour l'ensemble des marchés audités le pouvoir d'attestation était conforme aux exigences de la LGFP. Pour être plus précis, les 31 factures examinées étaient signées en temps opportun par un titulaire ayant le niveau de délégation. De plus, toutes les pièces justificatives étaient jointes à la facture au moment de l'attestation.

Conclusion :

En conclusion, l'examen de la conformité au pouvoir d'attestation (art. 34 LGFP), nous a permis d'observer que l'ASC était conforme à 100%. Malgré tout, des possibilités d'amélioration ont été constatées en ce qui a trait aux articles 32 et 41 de la LGFP. Pour 26% des articles 32 examinés, l'engagement des fonds n'avait pas été signé par un titulaire autorisé et pour 32% des marchés audités, l'article 41 n'avait pas été signé par un titulaire autorisé.

Rôles et responsabilités :

La directive sur la gestion de l'approvisionnement stipule que les autorités contractantes doivent s'assurer que les rôles et responsabilités des intervenants qui participent tout au long du processus d'approvisionnement sont bien définis et clairement communiqués. Il est important pour l'ASC de se conformer à cette exigence afin de s'assurer que les intervenants participant au processus d'approvisionnement ont une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités afin qu'ils puissent exécuter leurs tâches de façon efficace et efficiente et ainsi permettre à l'ASC d'avoir un processus d'octroi et de gestion des contrats adéquats qui rencontre les exigences du gouvernement du Canada.

La phase d'examen de l'audit nous a permis d'observer qu'à l'ASC, les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus d'approvisionnement sont définis dans des documents tels que le cadre de passation des marchés et le guide des réquisitions de l'ASC. Ces documents énumèrent les responsabilités de la division Approvisionnement et gestions des contrats et du matériel ainsi que les rôles des gestionnaires, des chargés de projet et des responsables techniques. De plus, ils mentionnent l'importance du respect du processus de passation des marchés et des délégations de pouvoirs. Par ailleurs, ces documents sont disponibles sur le site Intranet de l'ASC, ce qui les rend facilement accessibles aux employés. Cependant, nous avons observé que la dernière mise à jour du cadre de passation des marchés a été effectuée en 2020, soit avant la date d'entrée en vigueur de la Directive sur la gestion des approvisionnements du Gouvernement du Canada, en mai 2021. Nous avons observé certaines différences entre la nouvelle directive et le cadre de passation des marchés de l'ASC tels que la référence à l'ancienne directive sur les approvisionnements. De plus, le cadre ne fait pas référence à la divulgation proactive pour les marchés autochtones.

Nous avons aussi observé que les agents d'approvisionnement ont parfois une interprétation erronée de leurs responsabilités. Par exemple, nous avons constaté que pour 8 marchés l'agent d'approvisionnement avait signé la section faisant référence à l'article 32 de la *loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) du formulaire pour biens et services (réquisition). Pourtant, la signature de cet article permet d'engager les fonds avant l'octroi d'un marché et devrait être signée par l'employé occupant le poste ayant la délégation de pouvoir pour engager les fonds.

Nous avons également constaté que les rôles et responsabilités des agents d'approvisionnement de l'ASC versus ceux des agents d'approvisionnement de SPAC lors de l'octroi d'un marché par SPAC pour l'ASC ne sont pas dans tous les cas bien compris. Par exemple, nous avons observé que 2 contrats ont été émis par SPAC, sans que les fonds soient engagés par l'ASC, que les agents d'approvisionnement de l'ASC soient informés de l'octroi du marché et que le contrat soit enregistré dans le système financier du ministère. Par conséquent, lors de la réception de la facture de l'entrepreneur par l'ASC, les fonds n'étaient pas disponibles pour effectuer le paiement.

Par ailleurs, lors d'entrevues avec différents intervenants participant au processus d'octroi et de gestion des marchés, nous avons observé que les rôles et responsabilités des intervenants dans le processus d'octroi et de gestion des marchés ne sont pas toujours bien compris et comportent certaines ambiguïtés. Notamment, nous avons observé que pour 2 marchés, les intervenants ont collaboré directement avec les agents d'approvisionnement de SPAC sans informer les agents d'approvisionnements de l'ASC que des contrats seraient octroyés. De ce fait, comme mentionné au paragraphe précédent, les marchés n'ont pas été enregistrés dans le système financier de l'ASC en temps opportun.

Conclusion:

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les rôles et responsabilités des intervenants devraient être clarifiés. De façon plus précise, le manuel de procédures des approvisionnements devrait être mis à jour afin de refléter les pratiques de la nouvelle directive sur la gestion des approvisionnements et identifier clairement les rôles et responsabilités de l'ASC, de SPAC, des agents d'approvisionnements ainsi que des gestionnaires de projets.

Recommandations :

Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l'administration de l'ASC de clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus d'octroi et de gestion des marchés et plus précisément ceux de SPAC, de l'autorité de projet (art. 32 LGFP) et de l'agent d'approvisionnement (art.41 LGFP) de l'ASC.

Gouvernance et surveillance :

La directive sur la gestion des approvisionnements mentionne que des mécanismes efficaces de gouvernance et de surveillance devraient être en place pour appuyer la gestion de l'approvisionnement. La mise en place de mécanismes de gouvernance et de surveillance est importante, car elle permet d'assurer la transparence dans la prise de décisions et d'actions concernant le processus d'approvisionnement ainsi que de s'assurer que les résultats escomptés sont atteints.

Nous avons constaté que l'ASC a des mécanismes de gouvernance et de surveillance en place. En effet, l'ASC a un comité de gestion des approvisionnements qui se rencontre mensuellement et qui discute et prend des décisions et des actions quant aux activités de la division Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel depuis 2022. Nous avons également constaté qu'un comité d'examen des marchés est en place depuis 2020 et a pour but d'examiner et d'approuver les marchés qui satisfont certains critères énumérés dans les termes de référence du comité mis à jour en 2023. Les décisions du comité sont documentées dans un formulaire joint au dossier du marché. Ces deux comités sont formés d'employés de la division Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel de l'ASC.

De plus, tous les marchés de plus de 5M\$ doivent être approuvés par le Comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) de l'ASC, dont le mandat est « d'assurer la gérance appropriée nécessaire pour veiller à ce que les investissements de l'ASC soient rentables et produisent les résultats escomptés »¹.

¹ [Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements](#) (CGSI)

Conclusion:

En résumé, l'ASC a en place des mécanismes de gouvernance et de surveillance qui lui permettent de prendre des décisions et d'effectuer des actions concernant le processus d'approvisionnement de manière transparente et d'atteindre les résultats escomptés.

Estimation des coûts du contrat :

La directive sur la gestion des approvisionnements mentionne que les estimations de coûts d'un contrat doivent être établies et valides. Le fait de ne pas se conformer à cette exigence pourrait engendrer des dépassements de coûts pour le ministère.

Nous avons examiné l'évolution des coûts pour 31 marchés. Pour 29 marchés les coûts estimés correspondaient aux coûts totaux du contrat. Cependant, nous avons constaté que pour 2 marchés les coûts totaux étaient supérieurs à la valeur initiale du marché. Pour un marché dont la valeur initiale était de 120 000\$, des années d'option ont été exercées pour un coût de 382 211\$. Le coût total du contrat fut de 502 211\$. Toutefois, les montants des années d'option n'avaient pas été indiqués dans le contrat original. Pour l'autre marché dont la valeur estimée était de 287 435\$, une révision des autorisations de tâches et un changement dans l'énoncé des travaux ont engendré une augmentation de la valeur du contrat de 574 872\$. Le coût total du contrat fut de 862 307\$.

Conclusion :

Nous avons constaté que l'estimation des coûts des marchés à l'ASC était conforme pour 94% des marchés examinés. Néanmoins, nous avons observé que pour 6% des marchés audités, les coûts totaux ont dépassé les montants estimés.

Entrée de données :

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement stipule que les autorités contractantes ont la responsabilité de veiller à ce que les données sur les contrats enregistrés dans le système financier soient exactes. Ne pas avoir des données exactes dans le système financier aurait pour conséquence de publier de l'information erronée lors de l'exercice de divulgation proactive des marchés.

De ce fait, nous avons examiné l'intégrité et l'intégralité des données (valeur, date d'octroi, etc.) concernant les 31 marchés enregistrés dans le système financier ministériel. L'objectif était d'avoir une assurance que les données dans le système financier ministériel correspondaient aux données des marchés et qu'elles étaient exactes.

Résultats de l'analyse de données des marchés :

Types de données	Exact	Inexact
Dates (Octroi, début et fin)	58%	42%
Catégories (biens, services et construction)	94%	6%
Valeurs	77%	23%

Conclusion :

Nous avons observé que le taux d'erreur varie selon le type d'information entrée dans le système financier de l'ASC ce qui peut avoir comme conséquence de divulguer des données sur les marchés comportant des erreurs.

Divulgaration proactive et intégrité des données :

La divulgation proactive est une exigence de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. La directive stipule que les renseignements sur les contrats de plus de 10 000\$ ainsi que les modifications positives ou négatives dont la valeur est supérieure à 10 000\$ doivent être publiés de manière proactive. La directive mentionne également que les données figurant dans les rapports de publication proactive doivent être substantiellement exactes et complètes. Le fait de ne pas se conformer à la Directive pourrait démontrer un manque de transparence envers la population canadienne en ce qui a trait à l'utilisation des fonds publics.

Afin d'examiner cette exigence, nous avons procédé à deux analyses de données des marchés divulgués entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2024. Nous avons effectué une première analyse de données en avril 2024. Cette analyse de données nous a permis de constater que 840 contrats sur 1370 avaient été divulgués avec exactitude. Néanmoins, 296 contrats divulgués comportaient des inexactitudes et 234 contrats n'avaient pas été divulgués sur le site du gouvernement ouvert. Ainsi, un taux d'erreur de 39% a été constaté lors de l'analyse.

Nous avons, par la suite, partagé les résultats de l'analyse de données auprès de la division Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel de l'ASC afin de les tenir informés des résultats constatés. Par la suite, les données sur les marchés de plus de 10 000\$ et les modifications aux marchés supérieures ou inférieures à 10 000\$, de janvier 2017 à mai 2024, ont été publiées de nouveau en juin 2024.

À la suite de cette mise à jour, nous avons procédé à une deuxième analyse de données en juin 2024. L'analyse nous a permis de constater que l'ASC s'était améliorée quant à l'exactitude de l'information divulguée. Le taux d'erreur obtenu lors de cette analyse était de 8%. Plus précisément, sur 1472 marchés divulgués, 111 comportaient des erreurs de valeurs, de catégories ou de date d'octroi du marché. Nous

avons également constaté que 5 marchés n'avaient pas été divulgués. Des consultations sont en cours à l'ASC afin de diminuer ce taux d'erreur.

Conclusion :

L'ASC divulgue ses marchés dont la valeur est supérieure à 10 000\$ et les modifications aux marchés de plus ou moins 10 000\$ sur le site du gouvernement ouvert. Cependant, nous avons observé que les publications sont parfois erronées et que quelques marchés ne sont pas divulgués, ce malgré les efforts qui ont été mis de l'avant en 2024 pour pallier aux erreurs de publications.

Recommandation :

Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l'administration de l'ASC de sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance de l'inscription de données intègres et intégrales et de poursuivre leurs efforts dans le développement d'outils afin de divulguer proactivement des informations exactes et complètes sur les marchés.

Documentation des dossiers d'approvisionnement :

L'une des exigences de la directive sur la gestion des approvisionnements est que les dossiers d'approvisionnement soient précis, complets et tenus à jour, et ce afin de faciliter la surveillance de la gestion et de l'audit. Elle précise, sans s'y limiter, que les documents suivants devraient se retrouver aux dossiers, soit :

- Une copie du contrat ou de l'entente contractuelle dûment exécutée;
- La justification des options de la stratégie d'approvisionnement et l'identité des décideurs concernés;
- Un relevé des évaluations, des décisions, des approbations et des dates;
- Une justification du recours aux appels d'offres limité et de l'utilisation d'un processus non concurrentiel.

Il est important de se conformer à ces exigences afin de faciliter la surveillance de la gestion des marchés ainsi que de faire preuve de transparence, de diligence raisonnable et démontrer que l'ASC prend des décisions judicieuses en matière d'approvisionnement.

L'examen des 31 dossiers d'octroi et de gestion des marchés nous a permis de constater que 20 dossiers étaient précis, complets, tenus à jour et sauvegardés dans le système ministériel de gestion des documents. Cependant, nous avons observé que 11 dossiers (35%) étaient incomplets. Nous avons constaté que les formulaires de demandes de biens et services (réquisition) pour l'octroi ou la modification du contrat n'étaient pas joints aux dossiers de 2 marchés et que pour 9 marchés octroyés, l'ASC n'avait pas la copie signée du marché par les deux parties, soit l'agent d'approvisionnement ou l'entrepreneur, dans ses dossiers.

Conclusion :

L'examen de la documentation nous a permis d'observer que chaque marché avait des dossiers dans le système ministériel de gestion des documents. Néanmoins, nous avons observé que pour 35% des dossiers, des formulaires pour demande de biens et services étaient manquants et des copies signées par les deux parties n'étaient pas dans les dossiers.

Recommandation :

Nous recommandons à la direction de Gestion des services et de l'administration de l'ASC de sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance d'avoir des dossiers précis, complets et à jour afin de faciliter la surveillance des dossiers de marchés.

Conclusion :

L'objectif de l'audit visait à déterminer si les pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés permettent à l'ASC de se conformer aux lois, règlements et directives. Nous avons constaté que l'ASC a mis en œuvre des pratiques en matière d'octroi et de gestion des marchés qui lui permettent de se conformer à la LGFP, au Règlement sur les marchés de l'État et à la directive sur la gestion des approvisionnements.

Nous avons, malgré tout, observé des possibilités d'amélioration en ce qui a trait aux rôles et responsabilités, à la divulgation proactive ainsi qu'à la documentation des dossiers.

Annexe A – Résumé des constatations et recommandations

Critères d'audit	Sous-critères d'audit	Résumé des constatations	Recommandations
Les marchés sont octroyés en conformité avec les lois, politiques et directives	Un processus d'approvisionnement permet à l'ASC d'octroyer les marchés selon les exigences.	L'examen de la conformité au pouvoir d'attestation (art. 34 LGFP), nous a permis d'observer que l'ASC était conforme à 100%. Malgré tout, des possibilités d'amélioration ont été constatées en ce qui a trait aux articles 32 et 41 de la LGFP. Pour 26% des articles 32 examinés, l'engagement des fonds n'avait pas été signé par un titulaire autorisé et pour 32% des marchés audités, l'article 41 n'avait pas été signé par un titulaire autorisé. Nous avons constaté que les rôles et responsabilités des intervenants sont définis, mais devraient être clarifiés. De façon plus précise, le manuel de procédures des approvisionnements devrait être mis à jour afin de refléter les pratiques de la nouvelle directive sur la gestion des approvisionnements et identifier clairement les rôles et responsabilités de l'ASC, de SPAC, des agents d'approvisionnements ainsi que des gestionnaires de projets.	Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l'administration de l'ASC de clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus d'octroi et de gestion des marchés et plus précisément ceux de SPAC, de l'autorité de projet (art. 32 LGFP) et de l'agent d'approvisionnement (art.41 LGFP) de l'ASC.

AUDIT DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'OCTROI ET DE GESTION DES MARCHÉS

	Une divulgation proactive des marchés de plus de 10 000\$ est effectuée en temps opportun.	Nous avons observé que le taux d'erreur varie selon le type d'information entrée dans le système financier de l'ASC ce qui peut avoir comme conséquence de divulguer des données sur les marchés comportant des erreurs. L'ASC divulgue ses marchés dont la valeur est supérieure à 10 000\$ et les modifications aux marchés de plus ou moins 10 000\$ sur le site du gouvernement ouvert. Cependant, nous avons observé que les publications sont parfois erronées et que quelques marchés ne sont pas divulgués, ce malgré les efforts qui ont été mis de l'avant en 2024 pour pallier aux erreurs de publications.	Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l'administration de l'ASC de sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance de l'inscription de données intègres et intégrales et de poursuivre leurs efforts dans le développement d'outils afin de divulguer proactivement des informations exactes et complètes sur les marchés.
Une gestion efficace est effectuée tout au long du cycle de vie des marchés	Les dossiers d'octroi et de gestion des marchés sont documentés et les données pertinentes sur les marchés sont disponibles.	L'examen de la documentation nous a permis d'observer que chaque marché avait des dossiers dans le système ministériel de gestion des documents. Néanmoins, nous avons observé que pour 35% des dossiers, des formulaires pour demande de biens et services étaient manquants et des copies signées par les deux parties n'étaient pas dans les dossiers.	Nous recommandons à la direction de Gestion des services et de l'administration de l'ASC de sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance d'avoir des dossiers précis, complets et à jour afin de faciliter la surveillance des dossiers de marchés.

AUDIT DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'OCTROI ET DE GESTION DES MARCHÉS

	Des mécanismes de gouvernance et de surveillance sont en place pour appuyer la gestion de l'approvisionnement.	Nous avons observé que l'ASC a en place des mécanismes de gouvernance et de surveillance qui lui permettent de prendre des décisions et d'effectuer des actions concernant le processus d'approvisionnement de manière transparente et d'atteindre les résultats escomptés. Nous avons constaté que l'estimation des coûts des marchés à l'ASC était conforme pour 94% des marchés examinés. Néanmoins, nous avons observé que pour 6% des marchés audités, les coûts totaux ont dépassé les montants estimés.	N/A
--	---	--	------------

Annexe B – Plan d'action

Recommandations	Responsabilité		Réaction de la direction	Plan d'action	
	Organisation	Fonction		Détail du plan d'action	Échéancier
Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l'administration de l'ASC de clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des différents intervenants dans le processus d'octroi et de gestion des marchés et plus précisément ceux de SPAC, de l'autorité de projet (art. 32 LGFP) et de l'agent d'approvisionnement (art.41 LGFP) de l'ASC.	Direction gestion des services et de l'administration	Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel	Recommandation acceptée	A.1.1 – Documentation des rôles et responsabilités Description : Documenter précisément les rôles et responsabilités des intervenants (SPAC, autorité de projet, agent d'approvisionnement) en s'appuyant sur les articles législatifs (LGPF) et les politiques internes. A.1.2 – Validation et alignement Description : Soumettre le document à la direction pour validation et alignement avec le cadre de gestion d'approvisionnement et les politiques de l'ASC. A.1.3 – Sensibilisation et communication Description : Organiser des séances d'information et publier des directives internes expliquant les rôles et les responsabilités des intervenants. A.1-4 – Mise à jour des processus	30 septembre 2025

				Description : Revoir et mettre les processus d’octroi et de gestion des marchés pour refléter la clarification des rôles et responsabilités. A.1.5 – Intégration des nouvelles pratiques dans les systèmes TI Description : Travailler avec l’équipe des TI pour intégrer des champs de saisie obligatoires dans les outils de gestion afin d’assurer la conformité aux responsabilités définies ainsi que la signature électronique.	31 décembre 2025
Indicateurs de mesures de succès ▪ Un document officiel des rôles et responsabilités validé et approuvé par la direction de gestion de service et administration ▪ Nombre de participants aux séances d’information ▪ Publication des directives internes ▪ Processus mis à jour et intégrés dans les systèmes de gestion ▪ Champs de saisie obligatoires implémentés dans les outils TI					
Nous recommandons à la direction Gestion des services et de l’administration de l’ASC de sensibiliser les agents d’approvisionnement à l’importance de l’inscription de données intègres et intégrales et de poursuivre leurs efforts dans le développement d’outils afin de divulguer proactivement des informations exactes et complètes sur les	Direction gestion des services et de l’administration	Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel	Recommandation acceptée	A.2.1 – Développement et offre de formations aux employés impliqués dans l’octroi et la gestion des marchés Description : A) Élaborer des modules de formation axés sur l’importance de la saisie de données précises et complètes; et B) Organiser des sessions régulières pour tous les employés concernés.	31 mars 2026

marchés.				A.2.2 – Assurance de la qualité (contrôles de conformité par l'équipe des approvisionnements) Description : A) Effectuer des contrôles réguliers tout au long de l'année. B) Identifier et corriger les anomalies ou erreurs de saisie pour s'assurer que les informations aux dossiers de contrats reflètent les informations incluses dans le système de SAP et les rapports publiés sur le site du gouvernement ouvert pour la divulgation proactive (mis à la disposition du public). Sensibiliser tous les intervenants impliqués sur l'importance d'entrer de données exactes et complètes dans le système. Des formations seront offertes à tous les intervenants.	31 décembre 2025
				A.2.3 L'équipe des Approvisionnements (Assurance de qualité) va effectuer des contrôles de conformité tout au long de l'année afin de garantir que les données sont saisies avec exactitude dans SAP.	En continu
				Indicateurs de mesures de succès ▪ Taux de participation aux formations (nombre d'employés formés par rapport au nombre d'employés total) ▪ Amélioration de la qualité des données saisies (comparaison du nombre d'erreurs détectées lors des contrôles de conformité avant et après les formations) ▪ Respect des délais de mise à jour des processus	

■ Satisfaction des parties prenantes aux contrats (sondages sur la satisfaction de la clientèle)					
Nous recommandons à la direction de Gestion des services et de l'administration de l'ASC de sensibiliser les agents d'approvisionnement à l'importance d'avoir des dossiers précis, complets et à jour afin de faciliter la surveillance des dossiers de marchés.	Direction gestion des services et de l'administration	Approvisionnement et gestion des contrats et du matériel	Recommandation acceptée	A-3.1 – Élaboration d'une liste de contrôles Description : L'équipe des Approvisionnements développera une liste de contrôles standardisée pour documenter de manière exhaustive les dossiers d'approvisionnements.	30 juin 2025
				A-3.2 – Collaboration avec la TI et la gestion de l'information Description : L'équipe des Approvisionnements travaillera avec la Technologie de l'information et la Gestion de l'information pour définir et intégrer les champs de saisie obligatoires dans le système de gestion SAP, garantissant ainsi que tous les documents requis soient bien consignés.	31 mars 2026
				A-3.3 – Contrôles de conformité en continu Description : L'équipe des Approvisionnements (Assurance de qualité) effectuera des contrôles réguliers de conformité tout au long de l'année afin de s'assurer que les dossiers d'approvisionnement sont complets et à jour .	En continu

Indicateurs de mesure de succès

- Liste de contrôle approuvée et utilisée systématiquement pour documenter les dossiers d'approvisionnement.
- Intégration réussite des champs de gestion des marchés.
- Nombre de contrôles de conformité effectués et amélioration progressive des dossiers grâce aux ajustements recommandés.

Annexe C - Résultats attendus

Afin de déterminer si les marchés sont octroyés et gérés en conformité avec la LGFP, le Règlement sur les marchés et la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du trésor, nous nous attendions à retrouver les éléments suivants :

- Le pouvoir d'engager des fonds (article 32 de la LGFP) est exercé par un titulaire autorisé et est obtenu avant l'approbation du marché.
- Le pouvoir d'exécuter une opération et de passer un marché (article 41 de la LGFP) est exercé par un titulaire autorisé en temps opportun.
- Le pouvoir d'attestation du paiement (article 34 de la LGFP) est exercé par un titulaire autorisé avant le paiement de la facture.
- Les rôles et responsabilités des intervenants qui participent tout au long du processus d'approvisionnement sont bien définis et clairement communiqués.
- L'estimation des coûts est établie et valide.
- Les données sur les marchés entrées dans le système financier ministériel sont exactes.
- Les marchés de plus de 10 000\$ ainsi que les modifications aux marchés d'une valeur supérieure ou inférieure à 10 000\$ sont divulgués en temps opportun sur le portail du gouvernement ouvert et l'information divulguée est exacte.
- Les dossiers d'approvisionnement sont précis, complets et tenus à jour afin de faciliter la surveillance.