



Audit des pratiques exemplaires du ministère du Logement, des Infrastructures et des Collectivités (LICC)

Rapport d'audit

Direction de l'audit interne

Octobre 2025

Table des matières

Sommaire	3
Introduction	4
Objectifs, portée et critères de la mission	7
Constatations clés et recommandations	8
Annexe A — Constatations détaillées	10
Constatation clé n° 1 — Conformité générale aux exigences pertinentes	10
Constatation clé n° 2 — Planification stratégique en matière d’approvisionnement	13
Constatation clé n° 3 — Matériel de formation et d’orientation	16
Annexe B — Plans d’action de la gestion	18
Annexe C — Méthodologie et limites	20

Sommaire

Constatations clés

1. **Conformité générale aux exigences** : Les dossiers contractuels contenaient généralement suffisamment de documentation pour démontrer la conformité aux exigences applicables.
2. **Planification stratégique dans le domaine de l’approvisionnement** : À mesure que LICC se développe en tant que ministère, il est nécessaire de mettre en place une planification stratégique en matière d’approvisionnement afin d’améliorer la capacité du Ministère à répondre à l’évolution des attentes.
3. **Matériel de formation et d’orientation** : Compte tenu de l’évolution du rôle du propriétaire fonctionnel en matière d’approvisionnement, il est nécessaire de renforcer la formation et l’orientation.

Conclusions et recommandations

Les processus d’approvisionnement de LICC étaient généralement conformes à la *Directive sur la gestion de l’approvisionnement* du CT, à la *Politique sur les marchés* du CT et à d’autres règlements du gouvernement du Canada en vigueur au moment où les transactions ont eu lieu.

Il est possible de :

- renforcer les pratiques de gestion de l’information et d’assurance de la qualité;
- mettre en œuvre une planification stratégique en matière d’approvisionnement;
- veiller à ce que les documents de formation et d’orientation soient tenus à jour et puissent être facilement consultés afin de favoriser un processus d’approvisionnement équitable, ouvert et transparent.

Déclaration de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale, Vérification et Évaluation, l’audit est conforme aux *normes mondiales d’audit interne* de l’Institut des auditeurs internes et à la *Politique sur l’audit interne* du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du Programme d’assurance et d’amélioration de la qualité.

Nicole Zywicki, CPA, CFE

Dirigeante principale, Vérification et Évaluation

Mai 2025

Introduction

L'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada est régi par une série de lois, de politiques, de règlements et de directives établis par les organismes centraux. En particulier, la *Directive sur la gestion des marchés* du Conseil du Trésor (CT) établit divers objectifs pour la gestion de l'approvisionnement, ainsi que des exigences dans divers domaines, notamment les rôles et les responsabilités, la gestion du cycle de vie du processus d'approvisionnement, la conservation des documents et la production de rapports. Cette directive vise à faire en sorte 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. L'approvisionnement sert également à faire avancer d'autres objectifs, comme l'augmentation des possibilités économiques pour les entreprises des Premières Nations, des Inuits et des Métis, et l'avancement des objectifs environnementaux.

Il existe également divers instruments de politique et d'orientation qui définissent les exigences dans des domaines comme la délégation des pouvoirs, la sécurité, les valeurs et l'éthique.

Un certain nombre de modifications ont été apportées à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du CT au cours des dernières années.

- **Mai 2021** : L'ancienne Politique sur les marchés du CT a été remplacée par la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Au moment de ce changement, les exigences des deux documents étaient très semblables.
- **Avril 2022** : Les procédures obligatoires pour les contrats attribués aux entreprises autochtones ont été mises en place afin d'accroître les possibilités économiques pour ces entreprises par le biais du processus d'approvisionnement fédéral. L'application de cette exigence a été effectuée en trois phases. LICC, connue sous le nom d'Infrastructure Canada à l'époque, était l'une des 32 organisations sélectionnées pour faire partie de la première phase, ce qui signifie que l'objectif d'approvisionnement autochtone de 5 % devait être atteint ou dépassé d'ici 2022-2023.
- **Septembre 2024** : Cette mise à jour de la directive a donné lieu à la procédure obligatoire pour les propriétaires fonctionnels lors de l'acquisition de services professionnels. Ces procédures ont renforcé les responsabilités des propriétaires fonctionnels en officialisant et en précisant leurs responsabilités pendant le processus d'approvisionnement, en particulier durant les phases de planification et de surveillance des contrats. Le « propriétaire fonctionnel », anciennement appelé « chargé de projet », est défini dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements du CT comme « le cadre responsable du secteur opérationnel ou de programme pour lequel le projet, l'approvisionnement ou le programme est établi ».

En mars 2025, le contrôleur général du Canada a publié son rapport d'audit sur la gouvernance, la prise de décisions et les contrôles relatifs aux contrats de services professionnels. Les conclusions du présent rapport d'audit correspondent globalement à ce que le contrôleur général a observé dans d'autres ministères.

Services d'approvisionnement à LICC

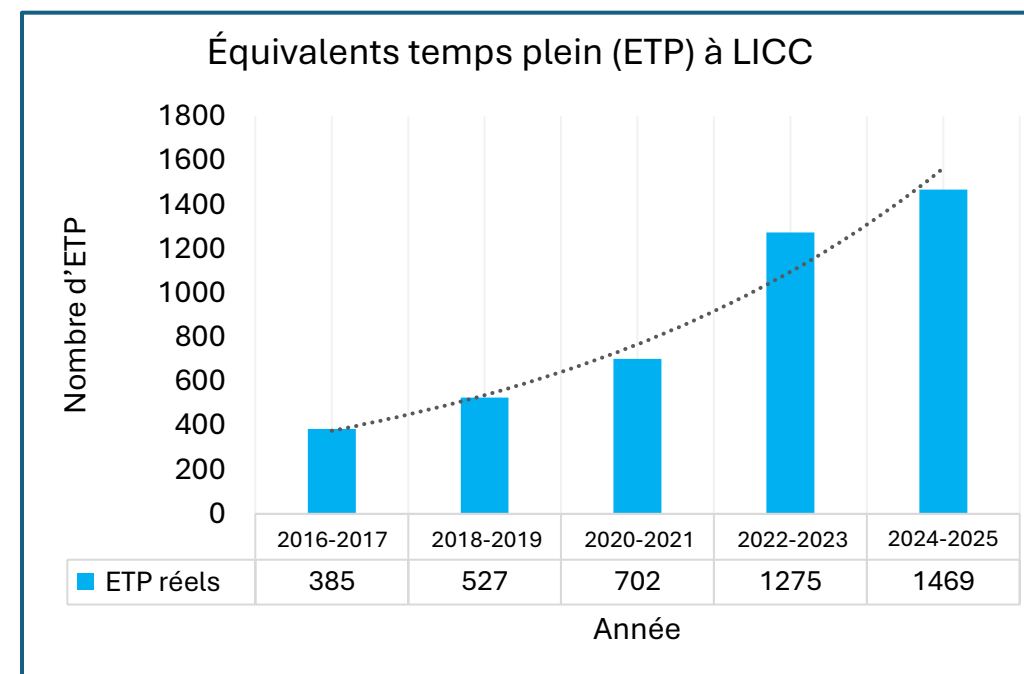
Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (LICC) a connu une expansion rapide ces dernières années, notamment grâce à l'élargissement du mandat du Ministère, qui inclut désormais la responsabilité du logement et de l'itinérance. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'ETP de LICC, qui est passé de 385 ETP en 2016-2017 à environ 1 450 ETP prévus à la fin de 2024-2025¹.

Le Ministère a pris de l'ampleur, mais pas les Services d'approvisionnement. Néanmoins, malgré leur capacité limitée, des progrès ont été réalisés dans l'amélioration des processus d'approvisionnement.

Un audit interne réalisé en 2017 sur les activités d'approvisionnement de LICC a conclu que les processus d'approvisionnement et de passation de marchés ne présentaient pas les contrôles nécessaires pour garantir la conformité avec les politiques, les lignes directrices et les exigences législatives applicables. Depuis cet audit, les Services d'approvisionnement ont fait beaucoup de progrès pour assurer la conformité des processus d'approvisionnement de LICC avec les exigences.

À LICC, la direction fonctionnelle et la supervision des achats incombent aux Services d'approvisionnement, qui font partie de la division Finances et administration de la

Direction générale des services ministériels. Cette équipe a pour mandat d'appuyer l'exécution efficace et efficiente des activités d'approvisionnement et de passation de marchés, et de veiller à ce que les pratiques d'approvisionnement de LICC répondent aux exigences applicables. Les Services d'approvisionnement sont responsables d'un certain nombre de fonctions qui comprennent l'élaboration, la communication et l'interprétation des cadres et des instruments de gouvernance de l'approvisionnement (comme le Comité d'examen des acquisitions et les politiques internes); le soutien à la prestation des services grâce à la normalisation des



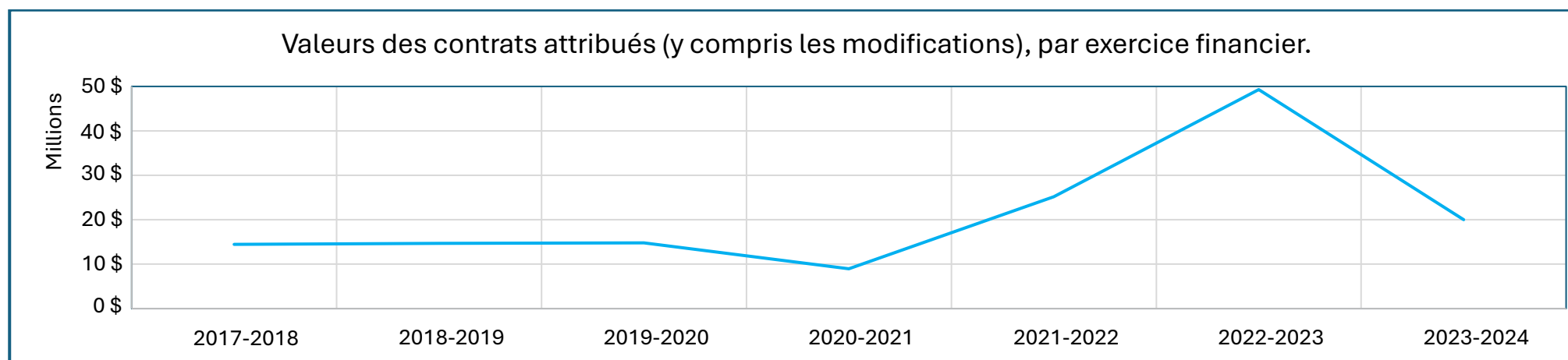
Description du texte : Diagramme à barres intitulé « Équivalents temps plein (ETP) à LICC » montrant le nombre réel d'ETP sur cinq exercices. L'axe vertical s'étend de 0 à 1800 ETP. L'axe horizontal indique les exercices financiers suivants : 2016-2017, 2018-2019, 2020-2021, 2022-2023 et 2024-2025. Les valeurs ETP correspondantes sont 385, 527, 702, 1275 et 1469 respectivement. Une ligne de tendance en pointillés recouvre les barres, indiquant une augmentation régulière prévue des ETP au fil du temps.

¹ Source : Plans ministériels d'Infrastructure Canada (2024-2025); et Rapport sur les résultats ministériels de Logement, Infrastructures et Collectivités Canada (anciennement Infrastructure Canada) de 2018-2019 à 2023-2024.

modèles et des aide-mémoires; la surveillance et l'établissement de rapports sur les processus d'approvisionnement du Ministère; et la formation des propriétaires fonctionnels.

Les Services d'approvisionnement gèrent un portefeuille annuel d'environ 150 contrats d'approvisionnement, dont la valeur totale moyenne s'élevait à 20 millions de dollars par an entre 2017 et 2023. Les contrats de services représentent la grande majorité du travail, soit 87 % des contrats attribués depuis 2017.

La valeur des contrats attribués correspond à la valeur maximale à payer pendant la durée du contrat, qui peut s'étendre sur plusieurs années. Une fois attribués, les contrats peuvent être modifiés pour plusieurs raisons, notamment pour augmenter ou diminuer leur valeur ou leur durée. Tous les contrats d'une valeur supérieure à 10 000 dollars sont publiés de manière proactive sur le Portail du gouvernement ouvert chaque trimestre.



Description du texte : Graphique linéaire intitulé « Valeur des contrats attribués (y compris les modifications), par exercice financier » indiquant les valeurs en millions de dollars de 2017-2018 à 2023-2024. L'axe vertical s'étend de 0 à 50 millions de dollars. L'axe horizontal indique les exercices financiers. Les valeurs des contrats attribués sont restées stables autour de 20 millions de dollars de 2017-2018 à 2019-2020; elles ont légèrement baissé en 2020-2021, puis ont fortement augmenté pour atteindre un pic d'environ 45 millions de dollars en 2022-2023, avant de redescendre à environ 20 millions de dollars en 2023-2024.

Objectifs, portée et critères de la mission

Objectif

L'objectif de cette mission était d'évaluer la **conformité** globale de LICC **avec les exigences** de la *Politique sur les marchés* du CT (abrogée en 2021) et de la *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* qui la remplace, le cas échéant, y compris les **attentes en matière de documentation** lors de l'utilisation de différents mécanismes d'approvisionnement.

Critères²

À l'appui de l'objectif de l'audit, les critères suivants ont été élaborés :

- 1) Les approvisionnements ont été effectués de manière équitable, ouverte et transparente, conformément à la politique/directive du Conseil du Trésor en vigueur à l'époque et aux cadres de contrôle interne.
- 2) Les approvisionnements ont été effectués conformément aux processus internes de l'organisation.

Portée/Limites

L'audit a porté sur les activités d'approvisionnement réalisées entre avril 2017 et mars 2024.

Limite de la portée : Le présent audit n'a pas examiné les activités d'approvisionnement liées au Projet de corridor du pont Samuel-De Champlain qui a fait l'objet d'audits antérieurs.

² Les critères établissent les normes et les contrôles en fonction desquels le rendement sera évalué. L'évaluation du rendement par rapport aux attentes définies par les critères sert de fondement pour l'établissement des constatations de l'audit. Ces critères et sous-critères ont été élaborés précisément pour cette mission et proviennent des directives, lignes directrices et normes clés figurant dans la section « Introduction » du présent document.

Constatations clés et recommandations

1. Conformité générale aux exigences

Constatation	Pourquoi est-ce important?	Recommandation
<p>Les dossiers contractuels contenaient, en général, suffisamment de documents pour démontrer la conformité aux exigences applicables.</p> <p>Il est possible de renforcer les pratiques de contrôle de la qualité afin d'assurer l'uniformité et l'exhaustivité de chaque dossier d'approvisionnement.</p>	<p>Si les dossiers d'approvisionnement ne sont pas tenus à jour de manière uniforme, LICC pourrait ne pas être en mesure de prouver la conformité aux exigences.</p>	<p>Les Services d'approvisionnement devraient renforcer davantage la gestion de l'information en mettant en place un régime de contrôle de la qualité afin de s'assurer que toutes les exigences sont systématiquement justifiées dans un dossier d'approvisionnement complet.</p>

2. Planification stratégique en matière d'approvisionnement

Constatation	Pourquoi est-ce important?	Recommandation
<p>Au fur et à mesure que LICC se développe en tant que ministère, il est nécessaire de mettre en place une planification stratégique en matière d'approvisionnement afin d'améliorer la capacité du Ministère à répondre à l'évolution des attentes.</p>	<p>La planification stratégique en matière d'approvisionnement, qui reflète la demande actuelle et future prévue, fournit aux propriétaires fonctionnels un mécanisme leur permettant de communiquer leurs besoins rapidement, exploite les informations existantes pour éclairer la prise de décisions et améliorerait la capacité de LICC à répondre aux besoins évolutifs du Ministère de manière efficace, rentable et en atténuant les risques liés à l'approvisionnement.</p> <p>Une surveillance continue est essentielle pour que les résultats réels correspondent aux prévisions et</p>	<p>Les Services d'approvisionnement devraient intégrer dans leur cadre de gestion de l'approvisionnement :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. la nécessité pour les propriétaires fonctionnels de rendre compte de la détermination rapide de leurs besoins d'approvisionnement connus et potentiels; b. un processus de planification stratégique en matière d'approvisionnement (qui peut être intégré ou coordonné avec d'autres processus de planification ministériels). <p>Les Services d'approvisionnement devraient affecter des ressources à l'amélioration de leurs capacités internes en matière de production de rapports, notamment en assurant la qualité des données.</p>

	pour que les changements nécessaires soient apportés rapidement.	
--	--	--

3. Matériel de formation et d'orientation

Constatation	Pourquoi est-ce important?	Recommandation
Compte tenu de l'évolution du rôle du responsable fonctionnel en matière d'approvisionnement, il est nécessaire de renforcer la formation et l'orientation.	Les documents d'orientation qui ne peuvent pas être consultés facilement ou qui ne sont pas tenus à jour peuvent donner lieu à une application non uniforme des processus et entraîner des cas de non-conformité.	<p>Les Services d'approvisionnement devraient effectuer ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les différents éléments de leur cadre de gestion de l'approvisionnement, comme les procédures, les modèles et les outils de travail, afin de s'assurer qu'ils sont à jour et tiennent compte de l'évolution des exigences. • Examiner le matériel de formation et d'orientation élaboré à l'interne afin de s'assurer qu'il reste à jour et qu'il peut être consulté facilement par ceux qui pourraient en avoir besoin, y compris les personnes qui fournissent de l'aide à un propriétaire fonctionnel ou qui agissent en son nom.

Annexe A — Constatations détaillées

Constatation clé n° 1 — Conformité générale aux exigences pertinentes

Les dossiers contractuels contenaient, en général, suffisamment de documents pour démontrer la conformité aux exigences applicables. En outre, il est possible de renforcer les pratiques de contrôle de la qualité afin que chaque dossier d'approvisionnement soit uniforme et complet.

Contexte

Le gouvernement du Canada mène ses activités d'approvisionnement conformément à un cadre composé de diverses politiques, directives et réglementations. Ces instruments établissent différentes exigences obligatoires pour les différents types d'approvisionnement qui peuvent être utilisés lors de l'achat de biens ou de services. Afin d'évaluer la conformité de LICC, un échantillon de dossiers de contrats d'approvisionnement a été examiné pour vérifier les contrôles.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) sert de cadre pour la gestion financière. Son objectif principal est de veiller à ce que les fonds publics soient gérés de façon responsable et efficace.

Les pouvoirs sont délégués au personnel par le biais de l'instrument de délégation des pouvoirs de signature financière, qui précise les restrictions (comme les limites financières ou les limites relatives à la nature des achats) par poste. Chaque signataire autorisé dispose d'une carte de spécimen de signature qui le relie à un poste figurant sur l'instrument de délégation et qui peut également inclure des restrictions supplémentaires.

Autorité contractante (pouvoir d'exécuter une transaction)

Le pouvoir d'exécuter une transaction (article 41 de la LGFP) est le pouvoir délégué par le ministre afin de permettre au personnel autorisé de conclure des marchés ou d'approuver des droits prévus par la loi au nom du Ministère. L'audit a révélé que tous les dossiers d'approvisionnement avaient été autorisés en temps utile par une personne détenant le pouvoir requis.

Cote de sécurité

La *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* du CT prévoit que le cadre de gestion de l'approvisionnement d'un ministère vise à faciliter le respect de toutes les obligations légales, y compris celles relatives à la sécurité. Selon la Directive sur la gestion de la sécurité, la confirmation des exigences en matière de sécurité doit être

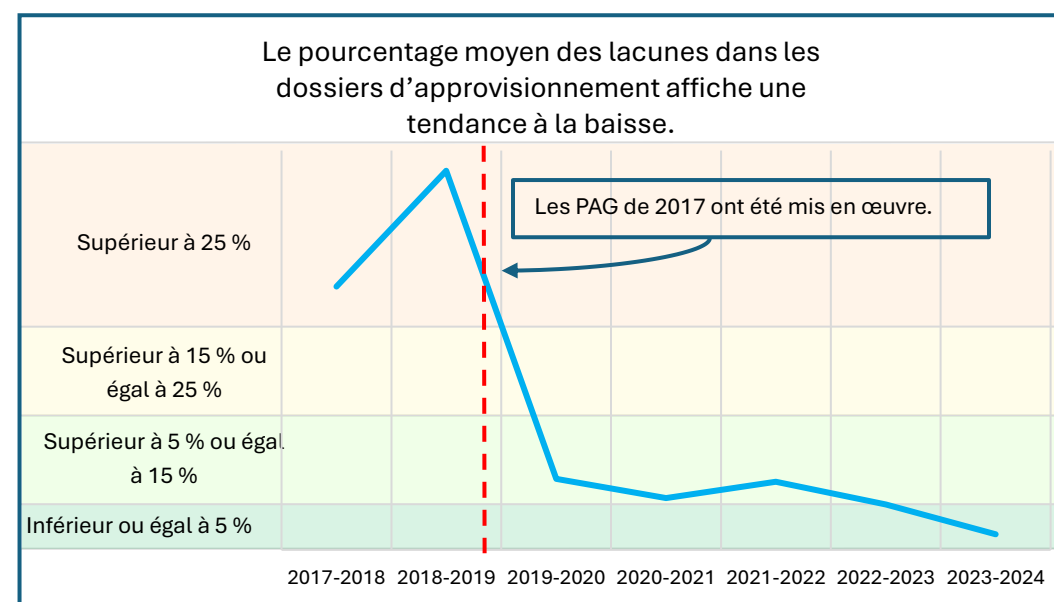
effectuée avant l’attribution d’un contrat. L’audit a évalué les dossiers d’approvisionnement; dans tous les cas où cela était requis, les preuves démontrant la conformité figuraient dans les dossiers.

Contrôle de la qualité

Bien que des contrôles soient en place pour des domaines clés, notamment les responsabilités techniques (article 41 de la LGFP) et les exigences de cote de sécurité, il est possible d’améliorer davantage les contrôles de qualité concernant l’exhaustivité des autres éléments des dossiers d’approvisionnement. La *Directive sur la gestion de l’approvisionnement* du CT prévoit que les ministères doivent veiller à ce que des dossiers d’approvisionnement exacts et complets soient créés et tenus à jour.

Pour faciliter la tenue de dossiers complets, les Services d’approvisionnement ont élaboré et utilisent une liste de contrôle de l’approvisionnement. Cet outil précieux répertorie les documents et pièces justificatives pouvant être inclus dans un dossier d’approvisionnement. Lorsqu’un agent d’approvisionnement travaille sur un dossier, il utilise cette liste de contrôle pour s’assurer que tous les documents requis sont conservés, en fonction du type de processus d’approvisionnement utilisé. Cet outil permet également aux agents de suivre les documents déjà présents dans le dossier et de les confirmer. Bien que cette liste de contrôle vise à garantir l’exhaustivité des dossiers, l’examen des listes de contrôle individuelles contenues dans les dossiers d’approvisionnement a montré que tous les agents d’approvisionnement n’utilisaient pas cet outil de manière uniforme. Ce manque d’uniformité réduit l’efficacité et peut entraîner des lacunes dans l’exhaustivité du dossier d’approvisionnement.

Aux fins de cet audit, les lacunes ont été définies comme *tout* cas de documentation incomplète ou manquante décelé dans les dossiers échantillonnés, peu importe la nature de la lacune (p. ex. erreurs administratives ou élément marqué comme brouillon sans preuve qu’il ait été finalisé). Bien que l’audit ait révélé des lacunes, ces dernières n’étaient pas de nature systémique. L’amélioration du niveau de contrôle de



Description du texte : Graphique linéaire illustrant le pourcentage moyen des lacunes dans les dossiers d’approvisionnement pour les exercices financiers 2017-2018 à 2023-2024. L’axe vertical classe les pourcentages de lacunes en quatre catégories : plus de 25 %, 15 à 25 %, 5 à 15 % et 5 % ou moins. L’axe horizontal indique les exercices financiers. Une ligne verticale rouge en pointillés marque la mise en œuvre du « PAG 2017 » entre 2018-2019 et 2019-2020. Le graphique montre une baisse notable des pourcentages des lacunes à la suite de cette mise en œuvre, avec une tendance à la baisse constante jusqu’en 2023-2024.

la qualité des dossiers contractuels renforcerait la capacité de LICC à démontrer sa conformité de manière uniforme.

Cette constatation est conforme à l'audit interne horizontal de la gouvernance de l'approvisionnement réalisé par le Bureau du contrôleur général, qui a révélé que les ministères concernés avaient la possibilité « de mieux définir la portée et les méthodes des fonctions de contrôle de la qualité et de veiller à ce que celles-ci fonctionnent comme prévu [...] ».

L'audit interne précédent, réalisé en 2017, avait donné lieu à des recommandations visant à mettre en place des contrôles et des processus afin de garantir la conformité avec les politiques, les lignes directrices et les exigences législatives applicables. Les plans d'action de la gestion (PAG) connexes ont été pleinement mis en œuvre à la fin de 2018. Les tests effectués dans le cadre de cet audit ont montré une amélioration importante de l'exhaustivité des dossiers d'approvisionnement depuis que les recommandations du précédent audit ont été appliquées. Cela indique que le Ministère a apporté des changements positifs à ses processus afin d'améliorer l'exhaustivité de ses dossiers de contrats d'approvisionnement.

Répercussions (c.-à-d. ce qui pourrait se produire si la constatation n'était pas prise en compte)

Bien que les contrôles liés au pouvoir d'exécuter une transaction et à la sécurité aient été mis en œuvre et fonctionnent comme prévu, il est possible de renforcer les pratiques de contrôle de la qualité afin que tous les documents requis soient systématiquement conservés dans chaque dossier d'approvisionnement. Si les dossiers d'approvisionnement ne sont pas tenus à jour de manière uniforme, LICC pourrait ne pas être en mesure de prouver la conformité aux exigences.

Recommandation

Les Services d'approvisionnement devraient renforcer davantage la gestion de l'information en mettant en place un régime de contrôle de la qualité afin de s'assurer que toutes les exigences sont systématiquement justifiées dans un dossier d'approvisionnement complet.

Constatation clé n° 2 — Planification stratégique en matière d’approvisionnement

Au fur et à mesure que LICC se développe en tant que ministère, il est nécessaire de mettre en place une planification stratégique en matière d’approvisionnement afin d’améliorer la capacité du Ministère à répondre à l’évolution des attentes.

Contexte

L’approvisionnement est un domaine complexe régi par diverses lois, réglementations et politiques qui déterminent la manière dont les activités d’approvisionnement doivent être menées. Outre la prestation de biens et de services au meilleur prix pour l’État, l’approvisionnement au sein du gouvernement du Canada sert également à promouvoir d’autres objectifs, comme l’augmentation des possibilités économiques pour les entreprises des Premières Nations, des Inuits et des Métis, ainsi que la promotion d’objectifs environnementaux (en tenant compte des considérations environnementales indirectes dans le processus d’approvisionnement).

Les Services d’approvisionnement jouent un rôle clé en aidant le Ministère à concilier des objectifs d’approvisionnement concurrents, en soutenant les entrepreneurs tout au long du cycle d’approvisionnement et en veillant à la conformité dans un environnement de plus en plus complexe, où de nouveaux risques liés à la chaîne d’approvisionnement se manifestent.

Situation actuelle

Les processus de planification et de production de rapports du Ministère visant à soutenir l’approvisionnement ne suffisent pas à suivre efficacement l’évolution du domaine de l’approvisionnement. Les Services d’approvisionnement sont contraints d’adopter une attitude réactive, car ils sont souvent sollicités bien après la détermination, par un propriétaire fonctionnel, du besoin d’acquérir un service ou un bien.

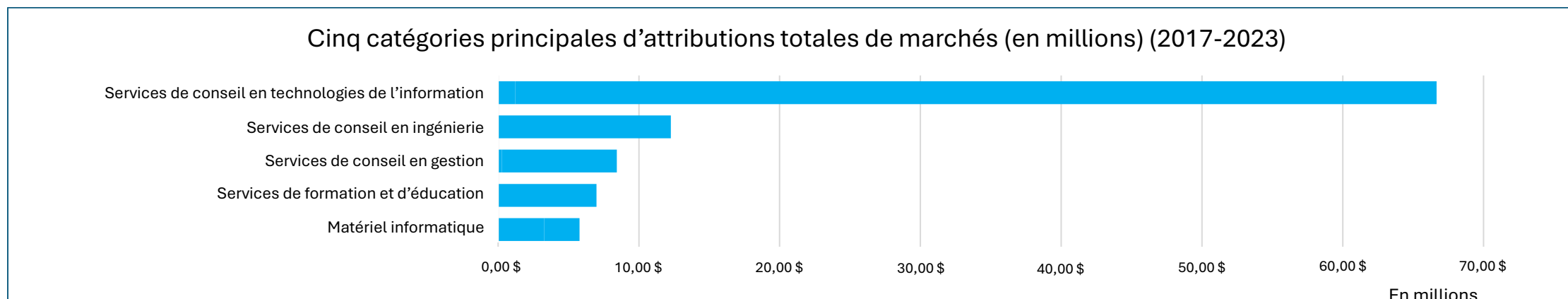
Qu’est-ce que la planification stratégique en matière d’approvisionnement?

La planification stratégique en matière d’approvisionnement consiste à élaborer un plan basé sur les besoins de LICC pour acquérir des biens et des services. Au-delà de la simple liste des activités d’approvisionnement, il s’agirait d’analyser les pratiques d’approvisionnement actuelles, de prévoir les besoins futurs et d’élaborer des stratégies visant à optimiser les processus, à réduire les coûts et à mieux gérer les risques.

Analyse historique

L’analyse des tendances historiques permet de prévoir les biens et services qui seront probablement nécessaires à l’avenir. Par exemple, entre 2017 et 2023, environ 70 % de l’approvisionnement de LICC relevaient de cinq catégories de dépenses. Bien que les valeurs en dollars puissent fluctuer d’une année à l’autre, en analysant les

tendances globales des activités d’approvisionnement antérieures, les Services d’approvisionnement peuvent être mieux préparés à travailler avec les propriétaires fonctionnels et à s’assurer que le Ministère dispose de stratégies d’approvisionnement appropriées qui tiennent compte des besoins et des attentes.



Description du texte : Graphique à barres horizontales intitulé « Les cinq principales catégories d’attributions totales de marchés (en millions) (2017-2023) » indiquant les montants totaux attribués pour cinq catégories d’approvisionnement. L’axe des x s’étend de 0,00 \$ à 70,00 millions de dollars. L’axe des y répertorie les catégories : services de conseil en technologies de l’information, services de conseil en ingénierie, services de conseil en gestion, services de formation et d’éducation, et matériel informatique. Les services de conseil en technologies de l’information ont la valeur d’attribution la plus élevée, suivis respectivement par l’ingénierie, la gestion, la formation et le matériel informatique.

Grâce aux détails des activités d’approvisionnement passées, les services d’approvisionnement seraient mieux placés pour mener des consultations approfondies auprès des propriétaires fonctionnels, afin de mieux comprendre les besoins et les priorités prévus et de collaborer avec eux pour coordonner et harmoniser chaque activité d’approvisionnement avec les besoins généraux du Ministère.

En comprenant à la fois le propriétaire fonctionnel et les besoins et priorités généraux du Ministère, les Services d’approvisionnement peuvent établir un plan qui intègre des objectifs, des jalons et des stratégies d’approvisionnement. Bien qu’il soit reconnu que les propriétaires fonctionnels peuvent avoir des besoins imprévus en matière d’approvisionnement, dans la plupart des cas, le besoin potentiel d’approvisionnement est connu bien avant de consulter les Services d’approvisionnement.

Surveillance

Avant la forte croissance enregistrée par LICC ces dernières années, le volume et la complexité de l’approvisionnement étaient tels que les Services d’approvisionnement pouvaient assurer un suivi sans avoir besoin d’outils d’établissement de rapports officialisés ou sophistiqués. Cependant, LICC est désormais une organisation beaucoup plus grande et plus complexe, dont les besoins en matière d’approvisionnement évoluent. Il est possible de tirer parti des outils disponibles et

de déterminer si des capacités manquantes sont nécessaires. Au moment de l'audit, les Services d'approvisionnement ne disposaient pas, dans leur ensemble, de l'expertise nécessaire pour utiliser ou améliorer efficacement les outils disponibles afin de répondre à l'évolution des besoins.

Qualité des données

La qualité des données a une incidence directe sur l'efficacité de la surveillance. L'audit comprenait un exercice de validation des données qui a révélé des possibilités de mieux exploiter les sources de données existantes pour valider les informations utilisées dans la prise de décisions.

Par exemple, il a été constaté que le statut autochtone de certaines entreprises était mal classifié. Services aux Autochtones Canada fournit une liste des entreprises autochtones, et le répertoire des entreprises autochtones du Conseil canadien pour le commerce autochtone sont des exemples d'informations disponibles qui pourraient être utilisées pour valider le statut autochtone des entreprises. Cette absence de validation des données a entraîné une sous-déclaration nette de 489 000 dollars pour les contrats attribués à des entreprises autochtones au cours de l'exercice 2022-2023.

Incidence

La planification stratégique en matière d'approvisionnement, qui reflète la demande actuelle et future prévue, fournit aux propriétaires fonctionnels un mécanisme leur permettant de communiquer leurs besoins rapidement, exploite les informations existantes pour éclairer la prise de décisions et améliorerait la capacité de LICC à répondre aux besoins évolutifs du Ministère de manière efficace, rentable et en atténuant les risques liés à l'approvisionnement.

Une surveillance continue est essentielle pour que les résultats réels correspondent aux prévisions et pour que les changements nécessaires soient apportés rapidement.

Recommandations

Les Services d'approvisionnement devraient effectuer ce qui suit :

- intégrer dans leur cadre de gestion de l'approvisionnement :
 - a) la nécessité pour les propriétaires fonctionnels de rendre compte de la détermination rapide de leurs besoins d'approvisionnement connus et potentiels;
 - b) un processus de planification stratégique en matière d'approvisionnement (qui peut être intégré ou coordonné avec d'autres processus de planification ministériels).
- consacrer des ressources pour améliorer leurs capacités internes en matière de production de rapports, notamment en garantissant la qualité des données.

Constatation clé n° 3 — Matériel de formation et d'orientation

Compte tenu de l'évolution du rôle du responsable fonctionnel en matière d'approvisionnement, il est nécessaire de renforcer la formation et l'orientation.

Contexte

Formation et orientation pour les propriétaires fonctionnels

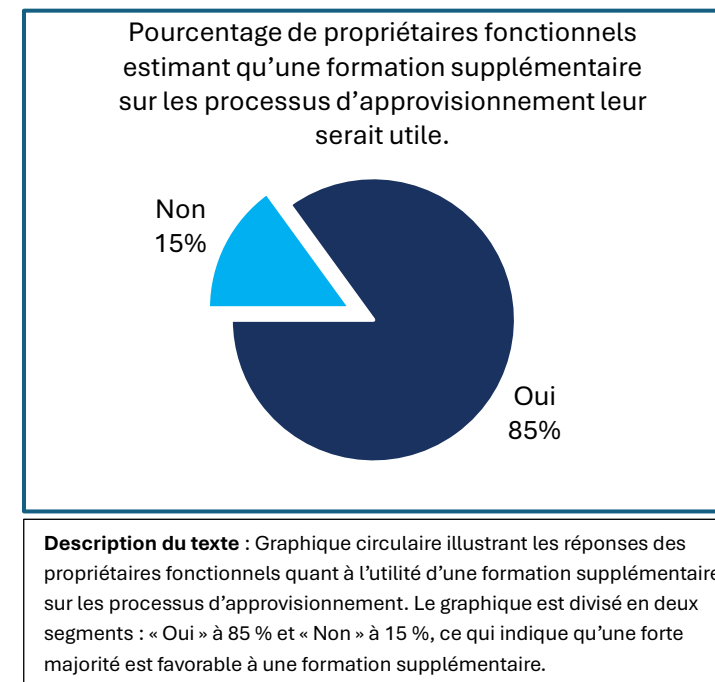
Un sondage a été envoyé aux propriétaires fonctionnels afin de connaître leur opinion sur la pertinence des formations et des documents d'orientation reçus par rapport à leurs besoins. Trente et un propriétaires fonctionnels ont été invités à répondre au sondage, et treize y ont répondu.

La majorité des répondants ont estimé qu'ils pourraient bénéficier d'une formation plus adaptée à LICC sur le processus d'approvisionnement. Ce constat a été corroboré par des entretiens avec des agents d'approvisionnement, qui ont souligné un manque de connaissances chez les propriétaires fonctionnels quant à leurs rôles et responsabilités au cours des différentes phases du processus d'approvisionnement. Il est possible de concevoir ou de simplifier les documents d'orientation et de formation afin de préciser les rôles et les responsabilités et d'aider les propriétaires fonctionnels à s'acquitter de leurs nouvelles obligations.

Formation et orientation pour les agents d'approvisionnement

Les entrevues ont révélé que les agents d'approvisionnement estimaient que la formation reçue pour leur rôle était suffisante pour s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes. Ils ont mentionné diverses sources de formation, notamment les formations offertes par l'École de la fonction publique du Canada et la formation en cours d'emploi dispensée par le gestionnaire de l'approvisionnement.

Les agents d'approvisionnement ont également fait référence à des documents d'orientation facilement accessibles élaborés à l'interne, comme les procédures, les modèles et les outils de travail. Toutefois, l'audit a révélé que le contenu de certains documents était désuet, notamment, à la suite des récentes modifications apportées à la *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* du CT. La directive mise à jour prévoit que les ministères doivent établir et maintenir un cadre de gestion de l'approvisionnement. Comme les exigences évoluent, il est important de veiller à ce que les documents justificatifs demeurent à jour.



Incidence

Les documents d'orientation qui ne peuvent pas être consultés facilement ou qui ne sont pas tenus à jour peuvent donner lieu à une application non uniforme des processus et entraîner des cas de non-conformité.

Recommandation

Les Services d'approvisionnement devraient effectuer ce qui suit :

- revoir les différents éléments du cadre de gestion des achats, comme les procédures, les modèles et les outils de travail, pour s'assurer qu'ils sont à jour et qu'ils tiennent compte de l'évolution des exigences;
- revoir le matériel de formation élaboré à l'interne pour s'assurer qu'il est à jour et facilement accessible à tous ceux qui pourraient en avoir besoin.

Annexe B — Plans d'action de la gestion

Recommandation	Réponse et plan d'action de la gestion	Livrables clés	Bureau de première responsabilité (BPR) et date d'échéance
<p>Les Services d'approvisionnement devraient renforcer davantage la gestion de l'information en mettant en place un régime de contrôle de la qualité afin de s'assurer que toutes les exigences sont systématiquement justifiées dans un dossier d'approvisionnement complet.</p>	<p>Moins de 5 % des dossiers présentaient des documents manquants en 2024-2025, et la tendance est à la baisse constante les cinq dernières années. L'équipe d'approvisionnement continuera de s'appuyer sur le processus d'examen par les pairs, où les agents d'approvisionnement examinent les dossiers des autres avant la section 42.</p>	<p>a) Document d'orientation sur l'assurance de la qualité afin d'améliorer davantage le processus d'examen par les pairs, qui fournit une liste claire des points de contrôle et des documents requis.</p>	<p>Approvisionnement, 1^{er} juillet 2025</p>
<p>Les Services d'approvisionnement doivent intégrer dans leur cadre de gestion de l'approvisionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la nécessité pour les propriétaires fonctionnels de rendre compte de la détermination rapide de leurs besoins d'approvisionnement connus et potentiels; • un processus de planification stratégique en matière d'approvisionnement (qui peut être intégré ou coordonné avec d'autres processus de planification ministériels). 	<p>Les mises à jour du cadre proposées pour 2025-2026 comprennent l'ajout de responsabilités pour les propriétaires fonctionnels énoncées dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, Annexe F : Responsabilités des propriétaires fonctionnels, le Guide à l'intention des gestionnaires du SCT pour l'approvisionnement en services professionnels.</p> <p>Le cadre mis à jour établit également un cycle de planification des achats dans le cadre du cycle de planification intégrée des activités.</p>	<p>a) Cadre mis à jour pour 2025-2026</p> <p>b) Guide de LICC mis à jour à l'intention des propriétaires fonctionnels comprenant de nouvelles dispositions sur les responsabilités issues de la Directive du SCT.</p> <p>c) Mettre en œuvre la planification de l'approvisionnement dans le cadre du processus de planification intégrée des</p>	<p>Approvisionnement, 1^{er} juillet 2025</p>

		activités en indiquant les priorités de la direction générale pour l'exercice financier.	
Les Services d'approvisionnement devraient affecter des ressources pour améliorer leurs capacités internes en matière de production de rapports, notamment en assurant la qualité des données.	L'équipe de l'approvisionnement ajoute 2 postes d'ETP pour une période indéterminée qui comprennent la production de rapports, l'assurance de la qualité de nos données et une meilleure intégration dans l'ensemble des Finances.	a) Créer et pourvoir le poste AS-05 et le poste de soutien PG-03	Approvisionnement, 1 ^{er} août 2025 (AS-05 pourvu au 1 ^{er} avril 2025)
Les Services d'approvisionnement doivent : <ul style="list-style-type: none"> Examiner les différents éléments de leur cadre de gestion de l'approvisionnement, comme les procédures, les modèles et les outils de travail, afin de s'assurer qu'ils sont à jour et tiennent compte de l'évolution des exigences. revoir le matériel de formation élaboré à l'interne pour s'assurer qu'il est à jour et facilement accessible à tous ceux qui pourraient en avoir besoin, y compris aux personnes qui offrent du soutien à un propriétaire fonctionnel ou qui agissent en son nom. 	Continuer de pourvoir les postes PG-02 vacants, ce qui réduira la charge de travail opérationnelle qui est prioritaire. L'équipe d'approvisionnement élargira le rôle de l'un de ses responsables de l'approvisionnement afin qu'il se concentre sur l'amélioration continue de la documentation destinée aux clients et qu'il organise régulièrement des séances d'encadrement et de formation.	a) Mettre à jour les documents de référence et les modèles en ligne b) Organiser des séances de formation interne pour les clients (EX et non EX), en mettant l'accent sur les nouvelles responsabilités des personnes chargées de l'acquisition de services professionnels (mentionnées ci-dessus).	Approvisionnement, 30 septembre 2025

Annexe C — Méthodologie et limites

Conformément au plan de vérification et d'évaluation intégré de 2024-2029 de LICC, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a procédé à l'audit des pratiques d'approvisionnement du Ministère.

Évaluation des risques

Une approche fondée sur les risques a été utilisée pour définir les objectifs, l'étendue et l'approche de cette mission d'assurance. La même approche a été adoptée pour déterminer de manière opportune l'efficacité des principales mesures de contrôle choisies. Compte tenu de ces risques, des critères d'audit ont été élaborés afin d'orienter les travaux d'audit sur le terrain et de servir de base à la conclusion générale de la mission.

Examen des documents, entretiens et parcours

La mission comprenait divers tests, jugés nécessaires, pour fournir une assurance raisonnable quant aux conclusions de l'ensemble de cette vérification. Ces tests comprenaient, entre autres, des entretiens, des visites sur place, un examen et une analyse des politiques, directives et lignes directrices applicables, ainsi que d'autres documents justificatifs et des procédures de vérification. Tous les dossiers de projet ont été examinés dans le cadre des tests.

Les travaux sur le terrain ont été en grande partie achevés en octobre 2024.

Les constatations de la mission ont été communiquées au bureau de première responsabilité/à l'entité visée par l'audit afin de valider les faits et de confirmer la clarté, l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements communiqués.

Méthodologie d'échantillonnage

Un échantillon représentatif de 35 contrats d'approvisionnement a été sélectionné parmi 282 contrats. Sur les 35 contrats échantillonnés, 22 ont été attribués dans le cadre d'un processus concurrentiel, tandis que les 13 autres ont été attribués dans le cadre d'un processus non concurrentiel.

En ce qui concerne le sondage envoyé aux propriétaires fonctionnels, 33 propriétaires fonctionnels clés (ou membres du personnel qui ont participé au nom du propriétaire fonctionnel) ont été recensés parmi les 35 contrats d'approvisionnement échantillonnés.

Portée et limites

Cet audit portait sur les activités d'approvisionnement de LICC entre avril 2017 et mars 2024. Cette mission n'a pas examiné les activités d'approvisionnement liées au Projet de corridor du pont Samuel-De Champlain.