



SERVICE CORRECTIONNEL CANADA



Audit des processus d'approvisionnement et de passation des marchés

PHASE 1 – CADRE DE GESTION

Secteur de l'audit interne et de l'évaluation

mars 2026



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada représenté par le ministre de la Sécurité publique du Canada, 2026

Numéro de catalogue PS84-105/2026F-PDF

ISBN 978-0-660-99910-4

Table des matières

Sommaire exécutif.....	5
Qu'avons-nous examiné	5
Pourquoi est-ce important	5
Ce que nous avons constaté.....	6
Réponse de la direction	6
Acronymes, sigles et abréviations	7
1.0 Introduction.....	8
1.1 Contexte	8
1.2 Cadre législatif et cadre de politiques.....	9
1.3 Structures et responsabilités organisationnelles.....	10
1.4 Évaluation des risques	11
2.0 Objectifs et portée	12
2.1 Objectif de l'audit	12
2.2 Portée de l'audit.....	12
3.0 Constatations de l'audit	13
3.1 Cadre de politiques	13
3.2 Obligations redditionnelles, rôles et responsabilités	14
3.3 Surveillance	15
3.4 Contrôles internes et surveillance de la conformité	18
3.5 Formation.....	20
4.0 Conclusion.....	23
5.0 Réponse de la direction	26
6.0 À propos de l'audit.....	27
6.1 Approche et méthodologie	27
6.2 Audits antérieurs des processus d'approvisionnement et de passation de marchés.....	27
6.3 Énoncé de conformité	28
Annexe A : Critères de l'audit	29

Note au lecteur:

Aux fins du présent rapport, le terme « approvisionnement » est utilisé tout au long du document et peut inclure des activités liées à la passation de marchés.

Dans le contexte du gouvernement du Canada, les termes approvisionnement et passation de marchés sont souvent utilisés ensemble. L'approvisionnement désigne de manière générale l'acquisition de biens, de services et de services de construction. La passation de marchés est un élément de l'approvisionnement qui consiste à conclure un accord officiel entre une autorité contractante et une personne ou une entreprise en vue de fournir un bien, d'exécuter un service ou d'entreprendre un projet de construction pour une considération appropriée.

Sommaire exécutif

Qu'avons-nous examiné

L'audit des processus d'approvisionnement et de passation des marchés a été effectué dans le cadre du Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2024 à 2029 du Service correctionnel du Canada (SCC).

L'exercice se déroulera en deux phases. L'objectif de cette phase de l'audit, qui était de portée nationale, était de fournir l'assurance raisonnable que le SCC a mis en place un cadre de gestion qui soutient l'efficacité de l'approvisionnement et de la passation des marchés. La portée de l'audit inclut le cadre de politiques liées à l'approvisionnement, les obligations redditionnelles, les rôles et responsabilités, la surveillance, les contrôles internes et le suivi de la conformité, ainsi que la formation.

L'audit n'a pas évalué si la bonne méthode d'approvisionnement a été utilisée ni si les exigences politiques relatives à un contrat en particulier ont été respectées. Les cadres en place chez les fournisseurs de services communs, tels que Services publics et approvisionnement Canada et Services partagés Canada n'ont pas été examinés. De plus, les cartes d'achat du gouvernement et les ententes contractuelles n'étaient pas incluses.

La deuxième phase de cet audit portera notamment sur la conformité aux politiques et aux lois.

Pourquoi est-ce important

L'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada a fait l'objet d'un examen approfondi ces dernières années, à la suite de plusieurs préoccupations liées à la passation des marchés de haute visibilité qui ont tiré l'attention du Parlement, des médias, et des organismes centraux.

C'est dans ce contexte que l'audit des processus d'approvisionnement et de passation des marchés a été inclus dans le Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2024 à 2029 du SCC.

Cet audit interne fournit à la direction une assurance raisonnable quant au cadre de gestion des approvisionnements du SCC à un moment où les pratiques d'approvisionnement fédérales font l'objet d'une attention accrue en matière de transparence et d'intégrité.

Au cours de l'exercice 2024 à 2025, le SCC a déclaré avoir conclu environ 5 000 marchés de grande valeur (d'une valeur supérieure à 10 000 \$) totalisant environ 673 millions de dollars, outre de plus de 80 000 transactions d'approvisionnement de faible valeur, totalisant environ 129 millions de dollars. Compte tenu des responsabilités du SCC en matière de gestion et de logement des délinquants dans des établissements fédéraux ainsi que de surveillance des délinquants mis en liberté sous condition dans la collectivité, le SCC doit acquérir un ensemble de marchés varié de biens, de services, et de construction chaque année. Le SCC a de nombreux besoins particuliers en matière d'approvisionnement, notamment en matière de soins de santé et de soins dentaires, de médicaments et de produits biologiques, d'alimentation, de vêtements et d'équipement de sécurité. L'approvisionnement est nécessaire pour que le SCC puisse s'acquitter de ses obligations légales.

Ce que nous avons constaté

Dans l'ensemble, la première phase de l'audit a permis de constater que plusieurs éléments du cadre de gestion sont en place pour soutenir l'efficacité de l'approvisionnement et la passation de marchés, même si certains points à améliorer ont été identifiés.

Un cadre de politiques d'approvisionnement a été établi et est généralement conforme aux exigences législatives et à celles des organismes centraux. Les rôles et responsabilités des personnes chargées des approvisionnements sont clairement définis et communiqués. Les comités d'examen des marchés sont actifs et se réunissent régulièrement. Un cadre de contrôle interne soutient la surveillance, et des mécanismes existent pour signaler et traiter les actes répréhensibles et les conflits d'intérêts potentiels. De plus, des processus sont en place pour identifier et signaler les cas de non-conformité.

L'audit a toutefois relevé certains éléments du cadre de gestion qui pourraient être améliorés afin de soutenir plus efficacement l'approvisionnement et la passation de marchés:

- Certains documents de politiques sont obsolètes et manquent de clarté
- La surveillance des données relatives aux approvisionnements est limitée et pourrait être renforcée
- Des normes de services sont définies, mais elles ne font pas l'objet de suivi pour identifier les préoccupations liées aux délais
- Il n'existe aucun processus documenté pour identifier et atténuer les risques liés à l'approvisionnement
- La formation actuelle ne répond pas adéquatement aux besoins des utilisateurs
- Il n'existe pas de processus systématique permettant de vérifier si la formation requise en matière d'approvisionnement a été complétée

Réponse de la direction

La direction accepte les conclusions et les recommandations présentées dans le rapport d'audit.

Un plan d'action de la gestion détaillé a été préparé en réponse aux points soulevés dans le cadre de l'audit et aux recommandations connexes. La mise en œuvre complète du plan d'action de la gestion devrait être terminée d'ici le 31 décembre 2026.

Acronymes, sigles et abréviations

AC :	Administration centrale
AQ :	Assurance de la qualité
AR :	Administration régionale
CASC :	Commissaire adjoint, Services Corporatifs et dirigeant principal des finances
CDI :	Comité directeur des investissements
CEM :	Comité d'examen des marchés
CGAM :	Cadre de gestion de l'approvisionnement et du matériel
CGI :	Conseil de gestion des investissements
CNEPI :	Comité national d'établissement des priorités en matière d'investissement
CSD :	Cadre supérieur désigné
CT :	Conseil du Trésor
DF :	Directive financière
EFPC :	École de la fonction publique du Canada
GC :	Gouvernement du Canada
NNF :	Normes nationales de formation
PG :	Groupe achat et approvisionnement
SCC :	Service correctionnel du Canada
SCGM :	Services de contrats et de gestion du matériel
SIGFM :	Système intégré de gestion des finances et du matériel
SPAC :	Services publics et Approvisionnement Canada
SPC :	Services partagés Canada
VAP :	Vérification après paiement

1.0 Introduction

1.1 Contexte

L'audit des processus d'approvisionnement et de passation des marchés a été effectué dans le cadre du Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2024 à 2029 du Service correctionnel du Canada (SCC).

Cet audit est lié au risque organisationnel du SCC auquel :

Le SCC ne puisse être en mesure de mettre en œuvre son mandat et d'assurer la viabilité financière et la modernisation de l'organisation.

Il est également lié à la priorité du SCC, qui est :

Les pratiques de gestion efficaces et efficientes qui reflètent un leadership axé sur les valeurs dans un environnement en évolution.

L'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada (GC) a fait l'objet d'examen approfondi ces dernières années, à la suite de plusieurs préoccupations liées à la passation des marchés de haute visibilité qui ont tiré l'attention du Parlement, des médias, et des organismes centraux. En mars 2024, le Secrétariat du Conseil du Trésor (CT) a reconnu les rapports préoccupants au sujet des marchés du gouvernement. À l'époque, la présidente du CT avait annoncé que le contrôleur général du Canada mènerait un audit horizontal pour évaluer la gouvernance, la prise de décision et les contrôles liés aux marchés de services professionnels. Bien que le SCC n'ait pas été inclus dans l'audit horizontal, le contrôleur général du Canada a demandé à tous les dirigeants principaux de l'audit d'évaluer les processus d'approvisionnement de leur organisation au cours de l'année à venir.

Au cours de l'exercice 2024 à 2025, le SCC a déclaré avoir conclu environ 5 000 marchés de grande valeur (d'une valeur supérieure à 10 000 \$) totalisant environ 673 millions de dollars, outre de plus de 80 000 transactions d'approvisionnement de faible valeur, totalisant environ 129 millions de dollars. Compte tenu de ses responsabilités du SCC en matière de gestion et de logement des délinquants dans des établissements fédéraux ainsi que de surveillance des délinquants mis en liberté sous condition dans la collectivité, le SCC doit acquérir un ensemble de marchés varié de biens, de services, et de construction chaque année. Quelques exemples de services uniques obtenus par le SCC incluent les services d'Aînés et d'aumônerie, les soins de santé et les soins dentaires, ainsi que les marchés conclus avec les établissements résidentiels communautaires. Les biens uniques comprennent des médicaments et des produits biologiques, de la nourriture, des vêtements et de l'équipement de sécurité.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour acquérir des biens, des services et de la construction au GC. Il s'agit notamment de demandes de propositions, qui sont une forme d'appel d'offres utilisée lorsque la sélection des soumissionnaires est fondée sur le meilleur rapport qualité-prix plutôt que seulement sur le prix, d'offres à commandes, qui permet d'acheter des biens et des fournitures à des prix ou selon des méthodes de tarification convenue à l'avance, et d'arrangements en matière d'approvisionnement qui permettent aux

ministères de demander des soumissions à l'aide d'un bassin de fournisseurs présélectionnés. Un processus concurrentiel ou non concurrentiel est utilisé en fonction des exigences. Le processus et les mécanismes de contrôle varient en fonction de la valeur de l'approvisionnement et de la méthode d'approvisionnement utilisé.

Comme dans d'autres ministères du GC, les approvisionnements au sein du SCC peuvent être complexes et impliquer plusieurs intervenants. Les gestionnaires de budget du SCC disposent généralement d'un pouvoir délégué pouvant aller jusqu'à 10 000 dollars. Au-delà de ce montant et selon la valeur, le type, l'instrument utilisé et la complexité de l'approvisionnement, l'aide et la coordination des Services de contrats et de gestion du matériel (SCGM) régionaux, les SCGM nationaux et les ministères du GC, comme Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) et Services partagés Canada (SPC), peuvent être nécessaires. La responsabilité du pouvoir de passation de marchés peut incomber à n'importe lequel de ces groupes, en fonction des besoins et des exigences en matière d'approvisionnement.

Au sein du SCC, plusieurs conseils et comités sont chargés de la gouvernance et de la supervision des activités d'approvisionnement, les comités d'examen des marchés (CEM) étant les plus répandus. Les CEM existent aux niveaux national et régional et constituent le mécanisme officiel de remise en question et de gouvernance du SCC pour les marchés dépassant le pouvoir délégué sur la passation de marchés d'un gestionnaire de budget. Ils examinent et approuvent les soumissions avant la préparation et l'adjudication du marché. D'autres conseils et comités liés à l'approvisionnement comprennent le Comité d'établissement des priorités en matière d'investissement (CNEPI), le Comité directeur des investissements (CDI), et le Conseil de gestion des investissements (CGI).

1.2 Cadre législatif et cadre de politiques

Plusieurs exigences législatives et politiques orientent les processus d'approvisionnement et de passation de marchés dans le cadre desquels le SCC opère, notamment :

Législation

Loi sur la gestion des finances publiques : loi relative à la gestion des finances publiques, à la création et à la tenue des comptes du Canada et au contrôle des sociétés de la couronne.

Règlement sur les marchés de l'État : établit les conditions d'attribution des marchés de biens, de services et de travaux par le GC, ainsi que les clauses réputées faire partie intégrante de chaque marché de ce type.

Cadre de politiques du Conseil du Trésor

Directive sur la gestion de l'approvisionnement : veille à ce que les approvisionnements de biens, de services et de la construction permettent d'obtenir les actifs et les services nécessaires pour faciliter l'exécution des programmes et la prestation de services aux Canadiens, tout en assurant le meilleur rapport qualité-prix pour la couronne.

Politique d'achats écologiques : vise à réduire les répercussions des opérations du gouvernement sur l'environnement, à promouvoir la gestion responsable de l'environnement et

à s'adapter aux changements climatiques en intégrant des considérations environnementales dans le processus d'approvisionnement.

Cadre de politiques du SCC

- Instrument de délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers
- Cadre de gestion de l'approvisionnement et du matériel
- Directive financière (DF) 350 – Marchés et gestion du matériel
- DF 350-3 – Passation de marchés
- Comités d'examen des marchés (SCM-INST-2015-017)

En outre, il existe plusieurs autres instructions des SCGM et DF liées à l'approvisionnement.

1.3 Structures et responsabilités organisationnelles

Administration centrale (AC)

Le contrôleur national, qui relève du commissaire adjoint, Services corporatifs et dirigeant principal des finances (CASC), a été désigné comme étant le cadre supérieur désigné (CSD) dont la responsabilité principale consiste à établir, à mettre en œuvre et à maintenir le cadre d'approvisionnement et de gestion du matériel du SCC. Le directeur principal, SCGM, a la responsabilité principale d'agir en tant qu'autorité fonctionnelle pour les activités d'approvisionnement et de gestion du matériel pour le ministère. Les responsabilités des SCGM consistent également à épauler les responsables opérationnels et les gestionnaires de budget tout au long le processus d'approvisionnement.

Administration régionale (AR)

Les gestionnaires régionaux, SCGM, qui relèvent des contrôleurs régionaux, sont principalement responsables de la planification, de la gestion et de la coordination de la prestation des services régionaux de passation de marchés, d'approvisionnement et de gestion du matériel aux clients régionaux.

Gestionnaires de budget et responsables opérationnels

Les responsables opérationnels sont chargés du secteur de l'activité ou du domaine de programme pour lequel le projet, l'approvisionnement ou le programme est établi. Ils sont responsables de définir les résultats escomptés de l'approvisionnement et de garantir la réalisation de l'approvisionnement en cours. Les gestionnaires de budget, qui peuvent être ou non les responsables opérationnels, sont responsables de la planification, du suivi et du contrôle des finances de l'organisation, tout en veillant au respect des politiques financières.

Les gestionnaires de budget et les responsables opérationnels peuvent travailler à un établissement, dans la collectivité, à l'AR ou à l'AC.

1.4 Évaluation des risques

L'audit des processus d'approvisionnement et de passation des marchés a été effectué dans le cadre du Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2024 à 2029 du SCC.

Une évaluation des risques a été menée sur la base des entrevues qui ont eu lieu avec le bureau de première responsabilité, les membres de la haute direction du SCC, la direction et les membres du personnel des Services de contrats et du matériel à l'échelle nationale et régionale, et les gestionnaires de budget. On a aussi réalisé un examen des politiques, des travaux d'audit antérieurs, des travaux antérieurs d'évaluation du risque de fraude et d'autres documents reliés aux contrôles financiers. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de déterminer que les principaux risques pour le SCC sont liés aux politiques, aux rôles et responsabilités, au suivi, à la production de rapports, à la surveillance, à la gouvernance et à la formation.

2.0 Objectifs et portée

2.1 Objectif de l'audit

L'objectif de la première phase de cet audit était de fournir l'assurance raisonnable que le SCC a mis en place un cadre de gestion qui soutient l'efficacité de l'approvisionnement et de la passation des marchés.

Des critères précis sont présentés à l'annexe A.

2.2 Portée de l'audit

La phase 1 de l'audit avait une portée nationale, englobant les cinq régions ainsi que l'AC. Cette phase se concentrait sur un examen du cadre de gestion des processus d'approvisionnement, qui inclus le cadre de politiques d'approvisionnement, les obligations redditionnelles, les rôles et responsabilités, la surveillance, les contrôles internes et le suivi de la conformité, ainsi que la formation.

La phase 1 n'a pas évalué si la bonne méthode d'approvisionnement a été utilisée ni si les exigences des politiques relatives à un contrat en particulier ont été respectées. Puisque cet audit était axé sur le cadre d'approvisionnement du SCC, les cadres en place chez les fournisseurs de services communs, tels que SPAC et SPC, n'ont pas été évalués.

Compte tenu des différences qui existent entre les transactions par cartes d'achat du gouvernement et les autres formes d'approvisionnement, les contrôles des cartes d'achat du gouvernement ont été exclus. Les ententes contractuelles, comme les accords de niveau de service avec d'autres ministères gouvernementaux et les mémorandums d'entente avec les collèges et les universités, ont également été exclues, car ces accords ne sont souvent pas juridiquement contraignants et ils suivent des processus différents de ceux mis en place pour l'approvisionnement.

Comme cet audit se déroule en deux phases, la conformité aux politiques et à la législation en matière d'approvisionnement et de passation de marchés n'a pas été examinée, car ce sera le principal objectif de la phase 2.

3.0 Constatations de l'audit

3.1 Cadre de politiques

L'audit s'attendait à ce que le cadre de politiques du SCC soit à jour, clair, cohérent, et conforme aux exigences législatives et des organismes centraux.

L'équipe d'audit a jugé que ce critère était respecté en partie.

Le SCC dispose d'un cadre de politiques en matière d'approvisionnement qui est généralement conforme aux exigences législatives et des organismes centraux; toutefois, certains aspects du cadre pourraient être mis à jour pour améliorer la clarté.

Le cadre de politiques en matière d'approvisionnement (« le cadre ») comprend plusieurs documents, notamment :

- Le cadre de gestion de l'approvisionnement et du matériel (CGAM)
- L'instrument de délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers
- Directives financières
- Instructions financières
- Instructions des SCGM
- Mémoires

Le cadre détaille collectivement les règles et politiques à suivre, de la planification de l'approvisionnement jusqu'à la fin de la transaction et la réalisation des examens.

L'audit n'a révélé aucune incohérence majeure entre le cadre et les exigences applicables de la législation et des organismes centraux, cependant certaines composantes n'étaient pas complètement alignées. Par exemple, certaines responsabilités décrites dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du CT sont attribuées à des postes spécifiques, tels que l'autorité contractante ou les gestionnaires de budget, mais le cadre ne désigne pas systématiquement ces postes comme étant responsables des tâches correspondantes. Cela peut entraîner une confusion chez le personnel pour savoir qui, des gestionnaires de budget ou des autorités contractantes, peut être responsable de tâches en particulier. En outre, l'équipe d'audit a constaté que de nombreux documents du cadre comportaient des aspects obsolètes, étaient peu clairs ou présentaient des incohérences avec d'autres documents du cadre du SCC. Parmi les enjeux relevés se retrouvent des références à des politiques du CT abrogées, des instructions indiquant que les documents doivent être envoyés par la poste alors qu'une option numérique est désormais offerte, et des références à des programmes de formation qui ne sont pas cohérents entre les différents documents ou qui n'existent plus. Ces incohérences peuvent semer la confusion parmi le personnel ou entraîner une non-conformité des règles si les décisions sont fondées sur des documents obsolètes ou contradictoires.

L'audit a également révélé que le SCC ne dispose pas d'un processus structuré pour mettre à jour les éléments du cadre. Bien que des mises à jour importantes soient effectuées en réponse aux changements apportés par le CT, l'absence d'un processus structuré augmente le risque

de révisions fragmentaires, d'incohérences dans les documents de politique et de confusion parmi les utilisateurs. Compte tenu du grand nombre de documents que contient le cadre et des contraintes de charge de travail déclarée du personnel des SCGM, ceux-ci concentrent habituellement leurs ressources sur les mises à jour critiques et les activités principales d'approvisionnement.

Dans l'ensemble, le maintien d'un cadre clair, actualisé et bien aligné peut aider le personnel à mieux comprendre ses rôles, réduire le risque d'interprétation erronée et favoriser une plus grande cohérence tout au long du processus d'approvisionnement.

De manière générale, les mises à jour du cadre de politiques en matière d'approvisionnement sont communiquées.

Les versions actuelles des documents du cadre, ainsi que les mémorandums correspondants et les autres renseignements pertinents, sont publiées sur l'intranet du SCC.

Le SCC communique les changements apportés aux politiques et processus par courriel aux gestionnaires de budget et par note de service aux membres du Comité de direction. De plus, le SCGM prépare un bulletin mensuel qui met en évidence les mises à jour du cadre, rappelle les processus au personnel chargé de l'approvisionnement et aux gestionnaires de budget, et cerne les problèmes de conformité.

Ce processus de communication garantit que le personnel est au courant des changements et des mises à jour importantes qui doivent être pris en compte lors de l'approvisionnement.

3.2 Obligations redditionnelles, rôles et responsabilités

L'audit s'attendait à ce que les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités en matière d'approvisionnement et de passation de marchés soient définis, documentés, communiqués et compris.

L'équipe d'audit a évalué que ce critère était respecté à quelques exceptions près.

Les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités des personnes chargées des tâches d'approvisionnement sont généralement définis, documentés, communiqués et compris.

Le SCC a défini et communiqué les rôles et les responsabilités liés à l'approvisionnement. Ceux-ci sont bien documentés dans le cadre, les descriptions de poste et les documents à l'appui. Les responsabilités du personnel en matière d'approvisionnement sont communiquées par divers moyens, notamment la formation, les lignes directrices internes et les outils de gestion du rendement. De plus, les rôles et responsabilités définis par le SCC sont généralement alignés avec les exigences des organismes centraux.

Bien que le cadre ne fasse pas explicitement la distinction entre les obligations redditionnelles et les rôles et responsabilités, le CGAM indique ceci :

« [Les employés] doivent rendre compte de leurs décisions conformément aux lois, aux instruments de politique, aux pouvoirs et aux responsabilités opérationnelles et financières¹. »

Les rôles et responsabilités, quant à eux, décrivent les tâches et fonctions spécifiques attribuées à des personnes ou à des postes.

Les entrevues avec le personnel ont révélé que la plupart des personnes comprennent leurs responsabilités en matière d'approvisionnement. Cette compréhension est renforcée par des examens par les pairs, des formations et des évaluations du rendement, qui favorisent collectivement l'intégrité et la conformité. Les objectifs de travail standardisés pour la classification du groupe d'Achats et approvisionnements (PG) comprennent le maintien et l'application du cadre de politiques en matière d'approvisionnement du GC et la facilitation de l'efficacité opérationnelle du SCC. Ces objectifs contribuent à aligner le rendement individuel avec les objectifs généraux de l'organisation.

L'audit a mis en évidence quelques points à prendre en considération en matière d'obligations redditionnelles, des rôles et des responsabilités :

- Les responsabilités sont souvent définies dans plusieurs documents, notamment les DFs pertinents, les instructions financières, des instructions des SCGM, et les mémorandums dans le cadre sans qu'aucune source unique ne fournisse une vue d'ensemble complète. Le besoin de se référer à plusieurs documents augmente le risque que le personnel néglige certaines responsabilités.
- Bien que des réunions périodiques aient lieu entre les équipes nationale et régionales des SCGM, il n'existe pas de relation hiérarchique administrative directe entre ces équipes. Cela peut nuire à la coordination du travail et à la production de rapports et réduire l'efficacité de la surveillance.
- Les objectifs de travail et les indicateurs de rendement liés à l'approvisionnement ne sont pas toujours définis dans les ententes de rendement officielles pour tous les employés ayant des responsabilités en matière d'approvisionnement, en particulier les gestionnaires de budget qui ne font pas partie de la classification du groupe PG. Ces incohérences peuvent nuire à la capacité de la direction de tenir les employés responsables de leurs activités d'approvisionnement.

Bien que les rôles et responsabilités soient répartis dans plusieurs document au sein du cadre, ils ont été jugés définis et communiqués, et les employés ont indiqué qu'ils comprenaient généralement leurs rôles et responsabilités.

3.3 Surveillance

L'audit s'attendait à ce que les obligations redditionnelles et les rôles et responsabilités des organismes de gouvernance et de surveillance de l'approvisionnement soient établis et

¹ Le Service correctionnel du Canada Cadre de gestion de l'approvisionnement et du matériel

soutiennent l'approvisionnement et la passation de marchés, et à ce qu'un processus soit en place pour identifier, communiquer et traiter les résultats des activités de surveillance.

L'équipe d'audit a jugé que ce critère était respecté en partie.

Des CEM du SCC sont en place et jouent un rôle de surveillance dans le soutien de l'approvisionnement.

Les CEM assurent la surveillance nationale et régionale des activités d'approvisionnement au SCC. Ils fonctionnent selon des directives précises, telles qu'il est décrit dans les instructions du SCC relatives aux CEM (SCM-INST-2015-017). Ils constituent le mécanisme officiel de remise en question et de gouvernance pour les marchés dépassant le pouvoir délégué sur la passation de marchés d'un gestionnaire de budget. Ces comités doivent examiner et approuver les soumissions avant la préparation et l'attribution des marchés dans les limites des pouvoirs applicables, de donner des conseils sur les stratégies d'approvisionnement et de gestion du matériel ainsi que de recommander des options, et d'offrir des conseils et des orientations sur toute question liée à l'approvisionnement.

Il existe 4 types de CEM chargés de superviser les activités d'approvisionnement, chacun ayant des rôles distincts en fonction de la valeur de l'approvisionnement, du type d'approvisionnement et du lieu de l'approvisionnement proposé :

CEM nationale – supervise les demandes d'approvisionnement de grande valeur, sensibles ou à risque élevé provenant de l'ensemble du SCC, et agit en tant que CEM pour l'AC.

CEM auxiliaires – situés dans chaque région et à l'AC, ces comités examinent les demandes d'approvisionnement de faible valeur et à faible risque qui dépassent le pouvoir délégué d'un gestionnaire de budget.

CEM régionaux – traitent les demandes d'approvisionnement de grande valeur ou complexes qui dépassent les limites des pouvoirs des CEM auxiliaires.

Voie express pour l'AC – Ce comité examine les demandes d'approvisionnement à faible risque qui sont propres à l'AC et qui ont une portée nationale.

L'audit a permis de constater que les CEM assurent la surveillance à l'échelle du SCC, que des réunions ont lieu de façon constante, et que ces comités constituent une mesure de contrôle pour veiller à ce que les décisions relatives à l'approvisionnement soient examinées par les autorités compétentes. Avant la tenue des réunions des CEM, la documentation sur l'approvisionnement est remise aux membres du comité à des fins d'examen. Au cours de certaines réunions, l'équipe d'audit a observé que des discussions approfondies avaient lieu, et que les méthodes d'approvisionnement proposées étaient remises en question. Cependant, lorsque des discussions exhaustives n'étaient pas observées, l'équipe d'audit n'a pas validé le travail effectué par les membres du CEM lors de l'examen préalable des dossiers.

De plus, les CEM sont composés surtout du personnel des finances et de l'approvisionnement qui pourrait limiter la diversité de perspectives, notamment en matière d'informations opérationnelles ou de programmes. En conséquence, il y a un risque que celles-ci constituent davantage un point de contrôle procédural qu'un forum d'évaluation approfondi.

De plus, il a été constaté que les CEM régionaux n'étaient pas toujours présidés par le niveau approprié. La politique exige que le sous-commissaire adjoint, Services intégrés, préside ces comités; cependant, lorsque le sous-commissaire adjoint, Services intégrés, n'assurait pas la présidence, le procès-verbal indiquait que le contrôleur régional avait présidé ces réunions dans 2 régions. En juin 2024, les SCGM ont transmis une communication aux régions afin de leur rappeler cette exigence, et la conformité de cette exigence s'est améliorée.

Le CGAM indique des organismes de surveillance supplémentaires qui incluent une composante d'approvisionnement. Cela inclut le CGI, qui fournit une surveillance organisationnelle et assume un pouvoir décisionnel concernant les investissements, le CDI, qui fournit une vision organisationnelle sur la priorisation et la gouvernance des projets, et le CNEPI qui assume une fonction de remise en question pour les investissements des régions et des secteurs. Même si l'objectif principal de ces organismes de surveillance n'est pas l'approvisionnement, des personnes du groupe des SCGM participeront aux réunions et soulèveront les préoccupations liées à l'approvisionnement, au besoin.

Le SCC a énoncé l'exigence relative à la surveillance dans le cadre de politiques en matière d'approvisionnement; cependant, la surveillance des données relatives aux approvisionnements est limitée.

Le CGAM indique :

Un mécanisme de surveillance efficace permet d'assurer activement le suivi de l'état des pratiques et des contrôles de gestion de l'approvisionnement et du matériel au SCC. Cela implique de mettre en place de solides structures de gouvernance, des fonctions de surveillance objective exercées par le CSD, le directeur principal, SCGM, et le responsable fonctionnel de l'approvisionnement et du matériel, ainsi que par les comités d'examen².

Le SCC a mis en œuvre plusieurs activités de surveillance afin d'assurer la conformité au cadre. Par exemple, le Système intégré de gestion des finances et du matériel (SIGFM) effectue des vérifications automatisées des fonds pour confirmer le pouvoir délégué et garantir que les fonds sont suffisants avant que des engagements soient pris, ce qui contribue à empêcher des transactions non autorisées. De plus, le SCC effectue des examens trimestriels de vérification après paiement (VAP) pour relever des erreurs ou des irrégularités après paiement et des examens mensuels d'assurance de la qualité (AQ) pour confirmer la conformité aux politiques d'approvisionnement.

Bien que ces mesures de contrôle démontrent que le SCC dispose de mécanismes en place pour surveiller les transactions, ce n'est pas clair comment ces données sont analysées et rapportées pour identifier les tendances systémiques et les points à améliorer. La surveillance demeure largement transactionnelle et axée sur la conformité au niveau des dossiers. Cependant, lorsque des enjeux importants sont relevés, le SCC a démontré sa capacité à communiquer et à aborder ces derniers. Des mécanismes de transmission aux échelons

² Le Service correctionnel du Canada Cadre de gestion de l'approvisionnement et du matériel

supérieurs existent pour s'assurer que les lacunes ou les risques majeurs sont portés à l'attention de l'organisation et que des mesures correctives sont mises en œuvre.

Le SCC a également créé un tableau de bord national pour surveiller les engagements liés à l'approvisionnement et suivre les progrès concernant ces activités. Cet outil offre une visibilité relativement au rendement de l'approvisionnement et facilite la supervision au niveau organisationnel, notamment en ce qui concerne les engagements et la gestion des contrats.

Le SCC a énoncé des normes de niveau de service dans le cadre; cependant, il a été constaté que celles-ci ne font pas l'objet d'activités de surveillance ou d'analyses. La production de rapports sur ces normes permettrait de fournir une plus grande visibilité concernant le rendement, la rapidité et l'efficacité, et soutiendrait la reddition de comptes dans l'ensemble des régions et à l'échelle nationale.

L'approche réactive signifie que même si les enjeux individuels sont abordés lors de leur détection, les possibilités de relever les tendances, de s'attaquer aux causes profondes et de mettre en œuvre des mesures à l'échelle organisationnelle peuvent passer inaperçues. En conséquence, la capacité du SCC à identifier de manière proactive les problèmes systémiques ou les risques émergents est limitée.

3.4 Contrôles internes et surveillance de la conformité

L'audit s'attendait à constater qu'un système de contrôles internes est conçu pour aider le SCC à se conformer aux exigences d'approvisionnement et de passation de marchés, et qu'une deuxième ligne de défense et un processus de contrôle sont en place et opérationnels pour aider à garantir que le processus d'approvisionnement est effectué conformément aux instruments de politique. De plus, il s'attendait à ce que des mesures de suivi soient prises lorsque la surveillance et les rapports relèvent des cas de non-conformité.

L'équipe d'audit a conclu que ce critère était respecté à quelques exceptions près.

Le SCC a mis en place des contrôles internes pour les processus d'approvisionnement.

Le SCC a mis en place des contrôles internes qui s'étendent sur l'ensemble du cycle de vie de l'approvisionnement. Cela inclut des contrôles clés comme l'autorisation d'initier des dépenses, l'examen et la validation du gestionnaire de budget, la création et l'approbation de bons de commande, la surveillance des CEM, et les exigences de documentation et de suivi. Ces contrôles sont conçus pour s'assurer que les activités d'approvisionnement sont autorisées, documentées adéquatement et conformes aux exigences des politiques.

Les processus de contrôles internes du SCC sont bien documentés et les contrôles de surveillance de la conformité sont appliqués de manière uniforme à l'échelle des régions et de l'AC. Ils comprennent des contrôles préventifs, conçus pour éviter les erreurs avant que celles-ci se produisent, et des contrôles de détection, qui cernent et corrigent les erreurs après que celles-ci se sont produites.

- Les contrôles préventifs comprennent des vérifications automatisées des fonds dans le SIGFM, ce qui permet de confirmer le pouvoir délégué et de garantir que les fonds sont suffisants avant que des engagements soient pris, et les scripts macro, qui testent

automatiquement tous les dossiers d'approvisionnement, ce qui fournit une couche supplémentaire de surveillance en examinant les pratiques d'approvisionnement à des fins de conformité et d'efficacité des contrôles.

- Les contrôles de détection incluent la VAP, qui relève les erreurs ou les irrégularités après paiement, et les examens de l'AQ, qui permettent de s'assurer que toutes les exigences en matière de documentation sont respectées tout au long du processus d'approvisionnement.

Conformément à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du CT, les autorités contractantes doivent s'assurer que des dossiers d'approvisionnement précis et complets sont créés et tenus à jour afin de faciliter la surveillance. Le SCC a mis sur pied deux listes de vérification pour appuyer ces contrôles. La liste de vérification relative à la documentation de dossiers concernant les marchés, préparée par les SCGM, est remplie pour tous les dossiers d'approvisionnement afin de s'assurer que la documentation requise est présente et exacte. La liste de vérification pour l'examen de l'assurance de la qualité des contrats, préparée par l'équipe d'examen de l'AQ, est appliquée à un échantillon de dossiers sélectionnés aux fins d'examen de l'AQ afin de vérifier le respect des exigences des politiques et des normes internes. L'audit a comparé ces listes de vérification par rapport aux exigences du CT et a relevé des lacunes, c'est-à-dire des éléments manquants dans les listes de contrôle du SCC. Plus précisément, les listes de vérification ne comportaient pas les documents liés aux allégations d'actes répréhensibles, les rapports sur les risques et d'atténuation, la communication du Code de conduite des fournisseurs et les évaluations de rendement des fournisseurs.

Le SCC a également établi des processus pour signaler et traiter les actes répréhensibles et les conflits d'intérêts. Les actes répréhensibles comprennent des atteintes graves à l'approvisionnement comme la fraude, l'abus de pouvoir, ou les violations du Code de valeurs et d'éthique du secteur public. Des mécanismes pour signaler les actes répréhensibles sont en place par l'intermédiaire du Bureau de gestion du risque lié à l'intégrité du SCC et du Bureau du commissaire à l'intégrité du secteur public pour le SCC, lesquels fournissent aux employés des moyens confidentiels de signaler leurs préoccupations. Lorsqu'un acte répréhensible est signalé, une enquête est effectuée pour rechercher les faits, et si les allégations sont confirmées, des recommandations sont formulées au commissaire du SCC afin de prendre les mesures appropriées. Dans un même ordre d'idées, le SCC dispose des processus pour signaler les possibles conflits d'intérêts, qui sont examinés par le Bureau des valeurs et de l'éthique au SCC afin de déterminer les mesures d'atténuation appropriées. Ces mécanismes renforcent les contrôles internes et font la promotion d'une culture de responsabilité et de conformité éthique.

À l'heure actuelle, le SCC n'a pas entièrement identifié et documenté les risques liés à l'approvisionnement. Bien que les risques de fraude soient indiqués dans le Cadre de gestion des risques de fraude du SCC, ce document ne traite pas des risques en matière d'approvisionnements qui ne sont pas liés à la fraude. De plus, aucun processus clairement documenté n'a été établi pour déterminer, acheminer à l'échelon supérieur et atténuer les risques liés aux approvisionnements et les risques connexes. Sans ce processus, la capacité du SCC à gérer de manière proactive la fraude et les autres risques liés aux

approvisionnement, tant à l'échelle de l'organisme qu'à l'échelle des projets individuels, est limitée.

Dans l'ensemble, les contrôles internes du SCC sont bien documentés et constituent une base solide pour la conformité et la surveillance. Les lacunes cernées représentent des possibilités de renforcer les contrôles, mais ne compromettent pas la conception globale du cadre.

Le SCC a mis en place des processus pour surveiller, suivre et analyser les renseignements relatifs aux cas de non-conformité en matière d'approvisionnement, mais certains rapports sur la non-conformité pourraient être produits plus rapidement.

Le SCC utilise une approche à plusieurs niveaux pour surveiller la conformité, intégrant à la fois des contrôles préventifs et de détection. Ces processus permettent de cerner et traiter les cas de non-conformité à l'échelle des dossiers individuels. Lorsque des problèmes sont relevés dans le cadre d'une VAP, du processus d'AQ, ou à l'aide d'autres mécanismes d'examen, ils sont transmis aux supérieures pour être résolus. Il comprend aussi des étapes définies pour informer la direction, mettre en œuvre des mesures correctives et effectuer le suivi des résolutions, ce qui contribue à maintenir la responsabilité et favorise l'amélioration continue dans le secteur des approvisionnements.

L'audit a permis de cerner les secteurs dans lesquels le SCC peut améliorer ses rapports sur la non-conformité. Les rapports nationaux de VAP, qui étaient auparavant publiés tous les trimestres, sont désormais publiés une fois par an pour l'exercice 2024 à 2025. Cette modification des délais associés aux rapports retarde la détermination et la résolution des problèmes systémiques de conformité. Bien que le processus d'examen de l'AQ soit une évolution positive, il est encore relativement nouveau et ne dispose pas d'une structure de rapport formelle permettant de déterminer les tendances ou les problèmes systémiques.

Dans l'ensemble, les contrôles préventifs et de détection du SCC aident à identifier et corriger les problèmes individuels dans chaque dossier. Cependant, le recours aux rapports de VAP annuels et l'absence d'une structure de rapport normalisée pour les examens d'AQ réduisent la rapidité et la cohérence du processus de surveillance de la conformité. Cela retarde la prise de mesures correctives et limite la capacité de la direction à maintenir une visibilité en temps réel à l'égard des activités de conformité.

3.5 Formation

L'audit s'attendait à ce que la formation et le soutien aux intervenants participant aux processus d'approvisionnement et de passation de marchés soient établis, répondent à leurs besoins, et que la formation soit suivie conformément aux exigences.

L'équipe d'audit a jugé que ce critère n'était pas respecté.

Bien que le SCC ait établi des exigences de formation pour les employés tenus de détenir une délégation financière, la formation ne répond pas pleinement aux besoins des utilisateurs.

Le cadre de formation du SCC comprend des cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et les SCGM. Les cours de l'EFPC requis pour obtenir une délégation de pouvoirs financiers comprennent :

- Utiliser les fonds publics de manière responsable
- Pratiquer l'approvisionnement responsable
- Gérer les personnes de manière efficace

Ces cours offerts par l'EFPC fournissent un aperçu de l'approvisionnement, mais ils n'abordent pas les processus propres au SCC et ne répondent pas entièrement aux besoins des utilisateurs. De plus, le SCC exige que 3 cours supplémentaires soient suivis par les gestionnaires budgétaires pour assurer la délégation financière. Ceux-ci incluent : Achats écologiques, offert par l'EFPC, ainsi que CONTRA2 et CONTRA3, qui relèvent des SCGM.

- **CONTRA2** offre aux employés un aperçu des principes, des valeurs et de l'éthique du SCC en matière de passation de marchés et d'approvisionnement, des pouvoirs financiers et contractuels, des divers outils de passation de marchés et d'acquisition, ainsi que de la façon dont le SCC assure le meilleur rapport qualité-prix lors de la planification, de l'acquisition, de l'utilisation et de la disposition des biens matériels.
- **CONTRA3** offre aux gestionnaires de budget du SCC une compréhension des diverses exigences légales liées au processus de passation de marchés, la capacité de déterminer les principales préoccupations et considérations associées à ce processus, ainsi qu'une connaissance du pouvoir délégué sur la passation de marchés et des processus connexes du SCC.

Ces cours sont en cours de révision et contiennent des références à des politiques abrogées, des renseignements erronés, ainsi que des références à des documents qui n'existent plus.

Afin de répondre aux préoccupations concernant la formation nationale, certaines régions ont élaboré du matériel de formation complémentaire. Bien que l'élaboration de ce matériel démontre l'esprit d'initiative de ces régions, elle met en évidence le besoin de la formation supplémentaire propre au SCC afin de mieux répondre aux besoins des utilisateurs. Les SCGM ont reconnu que des ressources limitées et un environnement en constante évolution rendent difficile le maintien d'une formation à jour. Ces lacunes peuvent nuire à la compréhension, par les employés, de leurs rôles et responsabilités, ce qui peut augmenter le risque de pratiques incohérentes au sein de l'organisation. Lorsque le contenu de la formation ne correspond pas aux besoins des utilisateurs, cela peut réduire la confiance dans la prise de décision et engendrer des inefficacités dans le processus d'approvisionnement. De plus, du matériel de formation obsolètes ou génériques peuvent limiter la valeur que le personnel reçoit en complétant les cours requis. Bien que la formation obligatoire de l'EFPC puisse être à jour, elle reste plutôt générale et ne contient pas de contenu adapté aux processus internes du SCC.

Le SCC ne dispose pas d'un processus systématique permettant de vérifier si la formation obligatoire en approvisionnement a été complétée.

La carte de signature pour la délégation financière précise les exigences de formation, y compris la formation de l'EFPC, et réfère également les utilisateurs au paragraphe 61 de la

DF 350-3. La DF 350-3 exige que les gestionnaires de budget complète les cours de formation CONTRA2, CONTRA3 et Achats écologiques avant la délivrance des bons de commande et des marchés.

L'équipe d'audit a procédé à un examen des dossiers de formation et des rapports de conformité. L'examen comprenait l'analyse du rapport de conformité aux Normes nationales de formation (NNF), des données sur la formation de l'EFPC, ainsi que des documents justificatifs provenant de toutes les régions et de l'AC. Des échantillons ont été sélectionnés de manière proportionnelle parmi les principaux groupes, notamment les agents de négociation des contrats, les employés des SCGM, le personnel régional, les gestionnaires disposant d'un pouvoir de signature délégué et les responsables opérationnels. Les dossiers de formation ont été examinés afin de déterminer si la formation obligatoire avait été suivie avant la prise en charge des responsabilités en matière d'approvisionnement.

L'examen des dossiers de formation a révélé une grande variabilité dans la conformité entre les cours de l'EFPC et ceux décrits dans la DF 350-3, qui comprennent CONTRA2 et CONTRA3. Les cours de l'EFPC affichaient un taux d'achèvement plus élevé que celui de la formation élaborée par le SCC.

Bien que certains mécanismes de suivi existent pour surveiller quelle formation est complétée, le SCC ne dispose pas d'un processus systématique permettant de vérifier que tout le personnel a suivi l'ensemble des formations obligatoires. Les pratiques de suivi varient considérablement d'une région à l'autre et entre les unités organisationnelles.

Un facteur contribuant à cette incohérence est la fragmentation des exigences de formation dans plusieurs documents, certains cours liés à l'approvisionnement, comme CONTRA2 et CONTRA3, n'étant pas inclus dans le cadre des NNF. Il est donc difficile pour le SCC d'assurer une surveillance, un contrôle, et de vérifier si les membres du personnel visés ont bien suivi la formation obligatoire en approvisionnement.

Globalement, l'absence d'un processus centralisé et systématique de suivi augmente le risque de non-conformité et peut réduire l'efficacité du cadre de politiques du SCC en matière d'approvisionnement.

4.0 Conclusion

Dans l'ensemble, les résultats de l'audit ont montré que certains éléments d'un cadre de contrôle de gestion sont en place.

Un cadre de politiques d'approvisionnement a été établi et est généralement conforme aux exigences législatives et à celles des organismes centraux. Les rôles et responsabilités des personnes chargées des approvisionnements sont définis et communiqués. Les CEM sont actifs et se réunissent régulièrement. Un cadre de contrôle interne soutient la surveillance, et des mécanismes existent pour signaler et traiter les actes répréhensibles et les conflits d'intérêts potentiels. De plus, des processus sont en place pour identifier et signaler les cas de non-conformité.

L'audit a toutefois relevé certains éléments du cadre de gestion qui pourraient être améliorés afin de soutenir plus efficacement l'approvisionnement et la passation de marchés:

- Certains documents de politiques sont obsolètes et manquent de clarté
- La surveillance des données relatives aux approvisionnements est limitée et pourrait être renforcée
- Des normes de services sont définies, mais elles ne font pas l'objet de suivi pour identifier les préoccupations liées aux délais
- Il n'existe aucun processus documenté pour identifier et atténuer les risques liés à l'approvisionnement
- La formation actuelle ne répond pas adéquatement aux besoins des utilisateurs
- Il n'existe pas de processus systématique permettant de vérifier si la formation requise en matière d'approvisionnement a été complétée

Recommandation 1

Le commissaire adjoint, Services corporatifs (CASC), devrait procéder à un examen du cadre de politiques d'approvisionnement et le mettre à jour au besoin, et devrait mettre en place un processus d'examen officiel et cyclique afin de garantir que le cadre demeure à jour.

Réponse de la direction

Nous acceptons cette recommandation. Le CASC a demandé la réalisation d'un examen du cadre stratégique en matière d'approvisionnement afin de cerner les points à améliorer et à mettre à jour. De plus, un processus d'examen cyclique officiel est en cours d'élaboration et sera mis en œuvre pour s'assurer que le cadre stratégique en matière d'approvisionnement demeure à jour.

Afin de veiller à ce qu'un examen complet soit réalisé, d'ici décembre 2026, le CASC :

- Supervisera et assurera la révision du cadre stratégique en matière d'approvisionnement du SCC, y compris le cadre d'approvisionnement du SCC, la Directive financière (DF) 350-3 et les instructions pertinentes des SCGM; procédera aux mises à jour nécessaires pour s'assurer que ce cadre est à jour et conforme aux exigences stratégiques externes.
- Fournira une orientation et assurera la reddition de comptes pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre principal des instruments de politique en matière de contrats et de gestion du matériel qui officialisera le processus d'examen cyclique du cadre stratégique en matière d'approvisionnement, définira les exigences d'approbation et comprendra des modèles.

Recommandation 2

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait documenter les risques liés à l'approvisionnement et veiller à ce que les données de rendement, incluant les normes de niveau de service et les résultats du suivi des approvisionnements, soit utilisées systématiquement pour identifier les tendances dans l'environnement de l'approvisionnement.

Réponse de la direction

Nous acceptons cette recommandation. Le CASC a demandé le lancement des travaux visant documenter les risques liés à l'approvisionnement et à veiller à ce que les données relatives au rendement, qui comprennent les normes de niveau de service et les résultats du suivi des contrats, soient systématiquement utilisées pour établir les tendances dans l'environnement d'approvisionnement.

Afin de veiller à la mise en place d'une approche globale, d'ici novembre 2026, le CASC :

- Supervisera et assurera l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques liés à l'approvisionnement, notamment en créant un registre des risques liés à l'approvisionnement à partir de l'analyse des données d'approvisionnement, en étudiant les pratiques exemplaires d'autres ministères et organismes et en cernant les risques pour le SCC.
- Fournira une orientation et établira la responsabilité afin de tirer parti de l'application Microsoft Dynamics pour automatiser le suivi des données relatives au niveau de service afin de signaler, de cerner et de régler les problèmes.
- Mettra en place une gouvernance pour un cadre de surveillance officiel, y compris l'établissement d'un processus de rapports et d'un calendrier régulier et cohérent pour analyser les tendances en matière d'approvisionnement et cerner les points à améliorer.

Recommandation 3

Le commissaire adjoint, Services corporatifs, devrait revoir et mettre à jour le contenu de la formation afin qu'il réponde aux besoins des utilisateurs, et s'assurer que le suivi de l'achèvement de la formation est effectué.

Réponse de la direction

Nous acceptons cette recommandation. Le CASC a demandé la réalisation d'un examen des cours du SCC sur la passation de marchés afin de cerner les points devant être améliorés et mis à jour. De plus, le CASC supervise la mise en œuvre d'un processus national de suivi de l'achèvement des cours pour veiller à ce que la formation obligatoire fasse l'objet d'un suivi et soit achevée afin d'appuyer l'octroi de la délégation en matière de passation de marchés.

Afin de veiller à la réalisation d'un examen complet des cours du SCC sur la passation de marchés et à la mise en œuvre réussie d'un processus national de suivi de l'achèvement des cours, d'ici août 2026, le CASC :

- Supervisera et veillera à la révision et à la mise à jour des cours du SCC sur la passation de marchés (CONTRA2 et CONTRA3) afin que leur contenu demeure pertinent, soit conforme aux exigences des politiques externes, et renforce l'orientation des exigences et des processus propres au SCC. Cette mise à jour comprendra également la transition des cours vers une nouvelle plateforme en ligne afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs et de mettre en œuvre l'automatisation des résultats des cours.
- Fournira des orientations et établira la responsabilité pour l'élaboration d'une Norme nationale de formation pour les gestionnaires de budget qui nécessitent une délégation de pouvoirs en matière de passation de marchés (article 41) afin de mieux soutenir et suivre les exigences de formation obligatoires décrites dans la DF 350-3.
- Assurera la gouvernance et la cohérence en dirigeant la mise en œuvre d'un processus national de vérification et de suivi des cours sur la passation de marchés qui sont requis pour les cartes de spécimen de signature avec délégation de pouvoirs en matière de passation de marchés, afin d'assurer une certaine uniformité au sein du SCC.

5.0 Réponse de la direction

La direction accepte les conclusions et les recommandations présentées dans le rapport d'audit.

Un plan d'action de la gestion détaillé a été préparé en réponse aux points soulevés dans le cadre de l'audit et aux recommandations connexes. La mise en œuvre complète du plan d'action de la gestion devrait être terminée d'ici le 31 décembre 2026.

6.0 À propos de l'audit

6.1 Approche et méthodologie

Les éléments probants de l'audit ont été recueillis par plusieurs méthodes, notamment des entrevues avec le personnel à l'AC, dans les régions, dans la collectivité et dans les établissements, l'examen des documents, des observations et l'examen des dossiers.

Entrevues : des entrevues ont été menées avec la direction et le personnel. Il s'agit notamment du CSD, du directeur principal des SCGM, des gestionnaires des marchés nationaux et régionaux, des agents de négociation des marchés et d'approvisionnement, des responsables opérationnels/gestionnaires de budget, ainsi que des membres des organismes de surveillance.

Examen des documents : des documents pertinents ont passé en revue, notamment les lois, les politiques et directives du CT, les directives financières, les documents organisationnels, les descriptions de poste, les documents de procédure tels que les schémas de processus et les documents de contrôle, les procès-verbaux de réunions, le matériel de formation ainsi que les renseignements relatifs à la surveillance et à l'établissement de rapports.

Stratégie d'échantillonnage : afin d'élaborer une méthode d'échantillonnage répondant aux critères d'audit énoncés à l'annexe A, une approche combinant un échantillonnage discrétionnaire, un échantillonnage aléatoire et stratifié a été utilisé.

Activités d'observation : on a observé des réunions des comités d'examen des marchés.

Examen des dossiers : des examens approfondis et des tests ont été réalisés sur la VAP, l'évaluation de la qualité, et de formation.

6.2 Audits antérieurs des processus d'approvisionnement et de passation de marchés

Les audits internes antérieurs et les travaux externes d'assurance de la qualité du SCC ont aidé à établir la portée de l'audit. Parmi ces derniers, on retrouve :

- Audit des processus de passation des marchés du SCC (janvier 2014)
- Audit des marchés de faible valeur du SCC (janvier 2014)
- Audit des contrats de services professionnels de la vérificatrice générale du Canada (juin 2024)
- Audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement du Bureau du contrôleur général (avril 2025)
- Audits pertinents menés par d'autres ministères

6.3 Énoncé de conformité

Cette mission d'audit interne a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor du Canada, et à la *Directive sur l'audit interne* du Conseil du Trésor du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité du Service correctionnel du Canada.

Daniel Giroux, auditeur interne certifié

Dirigeant principal de l'audit et de l'évaluation

Annexe A : Critères de l'audit

Objectif	Critères de l'audit
Offrir une assurance raisonnable que le SCC a mis en place un cadre de gestion qui soutient l'efficacité de l'approvisionnement et de la passation des marchés.	1.1 – Cadre de politiques Le cadre de politiques du SCC est à jour, clair et cohérent, et il répond aux exigences législatives et des organismes centraux.
	1.2 – Obligations redditionnelles, rôles et responsabilités Les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités en matière d'approvisionnement et de passation de marchés sont définis, documentés, communiqués et compris.
	1.3 – Surveillance Gouvernance Les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités des organes de gouvernance et de surveillance de l'approvisionnement sont établis, et soutiennent l'approvisionnement et de passation de marchés. Surveillance et rapports Un processus est en place pour identifier, communiquer et traiter les résultats des activités de surveillance.
	1.4 – Contrôles internes Contrôles internes Un système de contrôles internes est conçu pour aider le SCC à se conformer aux exigences en matière d'approvisionnement et de passation de marchés. Surveillance de la conformité Une deuxième ligne de défense et un processus de contrôle de la qualité sont en place et sont opérationnels pour aider à garantir que le processus d'approvisionnement et de passation de marchés sont effectué conformément aux instruments de politique. Des mesures de suivi sont prises lorsque des cas de non-conformité sont identifiés.
	1.5 – Formation La formation et le soutien aux intervenants participant aux processus d'approvisionnement et de passation de marchés sont établis et répondent à leurs besoins, et la formation est suivie conformément aux exigences.