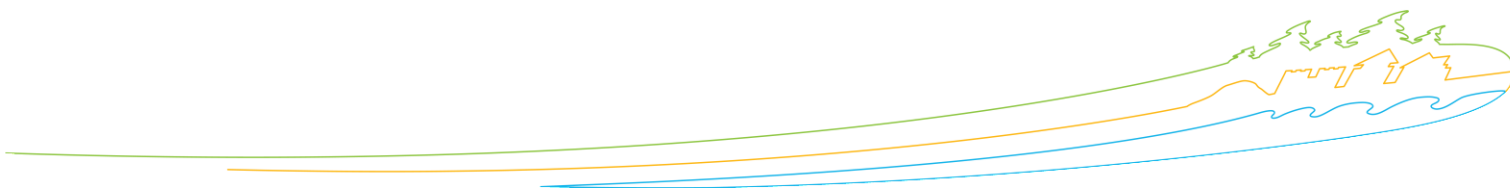




Parcs  
Canada

Parks  
Canada



# Audit interne des processus financiers et administratifs

## Unité de gestion des Voies navigables en Ontario

Rapport Final  
Juillet 2016

Bureau de l'audit interne et de  
l'évaluation

Rapport présenté au Comité de vérification de Parcs Canada :  
le 28 novembre 2016  
Approuvé par le directeur général de l'Agence Parcs Canada :  
le 12 janvier 2017

Sa Majesté la reine du Canada, représentée par  
le directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2016  
N° de catalogue : R62-466/2016F-PDF  
N° ISBN : 978-0-660-05901-3

## TABLE DES MATIÈRES

|          |                                                                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>CONTEXTE .....</b>                                                                                       | <b>6</b>  |
| <b>3</b> | <b>OBJECTIF ET PORTÉE .....</b>                                                                             | <b>6</b>  |
| <b>4</b> | <b>CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUES.....</b>                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>5</b> | <b>MÉTHODOLOGIE.....</b>                                                                                    | <b>7</b>  |
|          | 1. Planification .....                                                                                      | 7         |
|          | 2. Examen.....                                                                                              | 7         |
|          | 3. Production de rapport .....                                                                              | 7         |
| <b>6</b> | <b>MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE.....</b>                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>7</b> | <b>DÉCLARATION D'ASSURANCE.....</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>8</b> | <b>OPINION DE L'AUDITEUR .....</b>                                                                          | <b>9</b>  |
| <b>9</b> | <b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>                                                                | <b>10</b> |
|          | 9.1 Approvisionnement - Contrats .....                                                                      | 10        |
|          | 9.2 Approvisionnement - Cartes d'achat .....                                                                | 21        |
|          | <b>ANNEXE A : CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES PROGRAMMES D'AUDIT .....</b>                                        | <b>26</b> |
|          | <b>ANNEXE B : SYSTÈME D'ÉTABLISSEMENT DE LA PRIORITÉ DES RECOMMANDATIONS.....</b>                           | <b>28</b> |
|          | <b>ANNEXE C : TYPE DE MARCHÉ ET PROCÉDURE D'INVITATION À SOUMISSIONNER .....</b>                            | <b>29</b> |
|          | <b>ANNEXE D : TABLEAUX - PORTRAIT GLOBAL DE L'ÉCHANTILLONNAGE PASSATION DES<br/>MARCHÉS (CONTRATS).....</b> | <b>30</b> |
|          | <b>ANNEXE E : TABLEAUX - PORTRAIT GLOBAL DE L'ÉCHANTILLONNAGE ET DES ACHATS<br/>(CARTES D'ACHAT) .....</b>  | <b>32</b> |

## SOMMAIRE

L'objectif du présent audit de conformité consiste à fournir à la haute direction l'assurance qu'il existe au sein de l'unité de gestion des voies navigables en Ontario un cadre de contrôle adéquat permettant que les activités d'approvisionnement soient menées avec efficacité, d'une manière équitable et transparente conformément aux exigences et politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence Parcs Canada. Pour atteindre cet objectif, nous avons effectué des travaux d'audit à l'unité de gestion pour les deux principaux processus suivants soit la passation des marchés et les approvisionnements faits par cartes d'achat.

La période d'examen de l'audit a porté sur l'ensemble de l'exercice financier 2014-2015. La méthode d'audit comprenait une visite au bureau de l'Unité de gestion des voies navigables en Ontario, des entrevues avec le personnel concerné ainsi que l'examen de transactions effectuées pour les processus identifiés.

Nous avons également analysé les données financières, procédé à l'examen des politiques, des lignes directrices, des directives et des procédures actuelles concernant les processus d'approvisionnement incluant la passation des marchés et les cartes d'achat.

L'audit est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada puisqu'elle est étayée par les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Les travaux d'audit ont révélé que les fonctions financières et la gestion des contrats nécessitent des améliorations importantes. En général, les cartes d'achat sont utilisées avec diligence mais l'équipe des auditeurs a observé un cadre de contrôle de gestion insuffisant afin de s'assurer de la conformité aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur les cartes d'achat et les pouvoirs financiers. Les recommandations identifiées dans notre rapport, constituent des occasions pour améliorer l'environnement de contrôle et l'efficacité des processus, ainsi que pour démontrer le respect des politiques et des directives.

**Tableau 1 : Cotation attribuées aux processus vérifiés**

| N° de section | Titre                                    | Cotation                                    |
|---------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 9.1           | Approvisionnement - Passation de marchés | ORANGE - Améliorations importantes requises |
| 9.2           | Approvisionnement - Cartes d'achat       | JAUNE - Améliorations moyennes requises     |

Le tableau ci-dessous présente les recommandations faites découlant de l'audit, présentées par ordre de priorité, selon le système de cotation présenté à l'annexe B du présent document.

**Tableau 2 : Résumé des recommandations de l'audit interne en fonction des priorités****Priorité Élevée - La direction devrait prendre des mesures immédiates à l'égard du commentaire formulé.**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <p>Le directeur de l'unité de gestion doit mettre en place des mécanismes de surveillance afin d'assurer une conformité complète aux politiques et aux procédures sur l'approvisionnement et la passation des marchés, notamment au niveau des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attribution des marchés non-compétitifs est justifiée et bien documentée;</li> <li>• Les dossiers d'attribution de marchés compétitifs comportent des preuves de compétition;</li> <li>• Le mécanisme d'attribution du marché doit refléter le type de services/ou biens et tenir compte de la valeur attribuée;</li> <li>• La demande doit être correctement saisie dans le module MM du système financier STAR;</li> <li>• L'inscription du codage financier (le compte du grand livre) doit refléter le type et la catégorie de dépenses encourues;</li> <li>• Les contrats et/ou demande de contrat sont établis avant la livraison des biens ou services;</li> <li>• Les factures sont payées dans un délai de 30 jours calculé à compter de la date de réception d'une facture ou de l'acceptation des biens ou services, quelle que soit la date la plus tardive.</li> </ul> |
| 2 | <p>Le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les lignes directrices émises par l'Agence relatives à l'organisation des dossiers soient respectées afin de faciliter le repérage de documents de support et valider le processus utilisé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3 | <p>Le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les cartes de spécimen de signatures respectent toutes les procédures émises par la Direction du Dirigeant principal des finances.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Priorité Modérée - La direction devrait prendre des mesures en temps utile à l'égard du commentaire formulé.**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | <p>Afin de se conformer aux directives du SCT et de l'agence quand à l'utilisation des cartes d'achat, le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les gestionnaires exercent leurs fonctions avec une diligence raisonnable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'assurer que les formulaires d'approbation sont dûment autorisés;</li> <li>• En évaluant les besoins sur une base périodique (ex : revoir les limites sur une base annuelle);</li> <li>• En validant la nature des achats à l'aide de documents de support appropriés.</li> </ul> |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 1 INTRODUCTION

Le plan d'audit interne pluriannuel de Parcs Canada 2015-2016 à 2017-2018 inclut des audits de conformité sur les processus financiers et administratifs à l'échelle des unités de gestion incluant les voies navigables de transit. Les pratiques financières et administratives à auditer peuvent varier d'une entité à l'autre, ainsi que d'une année à l'autre, selon les priorités et les risques identifiés.

## 2 CONTEXTE

Entre la période de 2004 et 2015, plusieurs unités de gestion ont fait l'objet d'audit sur les divers aspects de leurs processus financiers et administratifs. En lien avec le plan annuel d'audit interne, des audits sont effectués au besoin afin de fournir à la haute direction l'assurance que les pratiques financières et administratives qui sont en place respectent les politiques, les directives et les normes du gouvernement fédéral et de l'Agence Parcs Canada.

## 3 OBJECTIF ET PORTÉE

L'objectif de cet audit est de fournir à la haute direction l'assurance qu'il existe un cadre de contrôle adéquat permettant que les activités d'approvisionnement soient menées avec efficacité, d'une manière équitable et transparente conformément aux exigences et politiques du SCT et de l'Agence Parcs Canada. Pour l'exercice financier 2015-2016, l'unité de gestion des Voies Navigables en Ontario a été sélectionnée pour l'audit.

La période de l'audit couvrait l'année financière 2014-2015. Les principaux processus administratifs et financiers qui ont été examinés sont les suivants :

- Approvisionnement - contrat
- Approvisionnement - carte d'achat

## 4 CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUES

Les sources suivantes ont été utilisées pour formuler les critères d'audit utilisés au cours de la phase d'exécution de l'audit :

- [Loi sur la gestion des finances publiques](#)
- Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada  
Politiques et procédures ainsi que les références aux lois et conditions directives pertinentes pour l'achat de biens, de services et de services en construction :  
<https://achatsetventes.gc.ca/politiques-et-lignes-directrices/Guide-des-approvisionnements>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
  - [Politique sur les marchés](#)
  - [Politique sur l'examen des acquisitions](#)
  - [Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements](#)
  - [Directive sur la vérification des comptes](#)
  - [Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses](#)
  - [Directive sur les cartes d'achat](#)

## 5 MÉTHODOLOGIE

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de l'audit comprenait l'élaboration de critères d'audit qui ont servi de base aux observations, aux évaluations et aux conclusions. Les critères d'audit élaborés pour le présent audit figurent à l'annexe A.

### 1. PLANIFICATION

- Examen des politiques, directives, procédures et autres documents pertinents;
- L'analyse des données et transactions, y compris celles provenant du système financier STAR et sur le site web de la banque de Montréal (BMO) pour les cartes d'achat;
- Élaboration du programme et du plan d'audit;
- Élaboration des outils, de la méthodologie utilisée lors de l'examen ainsi que le plan d'échantillonnage;
- Sélection de l'échantillonnage (passation des marchés et cartes d'achat);
- Approbation du programme d'audit par le Dirigeant principal des finances et le Directeur exécutif, Voies navigables de transit.

### 2. EXAMEN

La phase de l'examen de l'audit a inclus une combinaison d'entrevues, d'analyses transactionnelles et documentaires dont les activités suivantes :

- Conduite d'entrevues avec le personnel clé afin d'obtenir une compréhension de l'environnement de contrôle et des processus administratifs en place dans l'unité de gestion et au bureau de Cornwall;
- Effectuer les tests sur les transactions sélectionnés pour les contrats et les cartes d'achat.

### 3. PRODUCTION DE RAPPORT

- Compte rendu avec le représentant de l'entité auditée;
- Préparation d'une ébauche de rapport;
- Révision de l'ébauche du rapport par les gestionnaires de l'audit interne;
- Révision du rapport par le représentant de l'entité auditée;
- Rapport final mis à jour incluant le plan d'action;
- Présentation du rapport final au Comité de vérification interne;
- Approbation par le Directeur général de l'Agence;
- Publication du rapport;
- Suivi de la mise en œuvre du plan d'action, s'il y a lieu.

## 6 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

### Échantillonnage d'audit – Passation des marchés

Différents facteurs influencent le choix de la méthodologie d'échantillonnage, notamment la représentativité et les facteurs de risques. Une analyse préliminaire des données hébergées dans le

système financier STAR a été réalisée afin de cerner les tendances et la nature des activités consignées pour l'attribution des marchés pour l'exercice financier 2014-2015.

Le bureau d'audit interne et d'évaluation (BAIE) a examiné un total de 69 dossiers de marché entamés au cours de l'exercice 2014-2015 totalisant une valeur globale de 623 485 \$ ce qui représente 6,3 % de la valeur totale des contrats inscrits au module de gestion du matériel (MM) du système financier STAR. Cependant parmi cette sélection, un contrat a été annulé ce qui nous a laissé 68 contrats à vérifier.

Les auditeurs ont défini un dossier de passation de marchés comme un engagement (contrat) qui a été entré dans le module MM du système financier STAR pour une demande de biens et/ou de services.

Les données extraites du module MM du système financier STAR ont servi à l'échantillonnage. (Voir tableau 3, annexe D).

Afin d'obtenir un échantillon représentatif, trois différentes procédures d'échantillonnage ont été utilisées afin de tenir compte à la fois de la valeur monétaire, de la méthode de sollicitation et du type de contrat.

- 1) Nous avons procédé à un échantillonnage par jugement professionnel de l'auditeur, qui consiste à sélectionner des dossiers en fonction de la possibilité de doublon ou de fractionnement de contrats. (Voir tableau 6, annexe D).
- 2) Le BAIE a privilégié une approche stratifiée permettant de sélectionner 100 % de la population totale pour deux types de contrat utilisés, compte tenu du nombre peu élevé de contrats établis. (Voir tableau 5, annexe D).
- 3) En dernier lieu, une sélection aléatoire a été utilisée pour 38 dossiers. Voir tableau 4, annexe D pour la ventilation en nombre et en dollars et aussi par type de contrat.

### **Échantillonnage d'audit – Cartes d'achat**

Au total, 44 relevés de compte ont été sélectionnés aux fins de l'échantillonnage, ce qui représente 7,5 % de l'ensemble des relevés mensuels. Il est important cependant de préciser que les relevés mensuels incluent de multiples transactions qui ont été évaluées individuellement.

L'échantillonnage a été subdivisé en deux parties, dont une sélection a été faite par jugement professionnel de l'auditeur de 14 relevés mensuels et une sélection aléatoire de 30 relevés mensuels. (Voir tableau 7, annexe E).

La sélection établie par jugement est axée sur l'expérience des auditeurs internes, basée sur les données issues des rapports extraits du système BMO. Les données ont été traitées et triées par le logiciel ACL afin d'identifier les opérations de doublons potentiels (au niveau des valeurs et des fournisseurs) et aussi pour identifier la nature des dépenses qui peuvent être potentiellement non admissibles.



## 7 DÉCLARATION D'ASSURANCE

Le présent audit est conforme aux normes d'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Brian Evans

Dirigeant principal de l'audit interne et de l'évaluation, Agence Parcs Canada

## 8 OPINION DE L'AUDITEUR

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le cadre de contrôle en place ne dispose pas des éléments clés qui favorise l'application des activités d'approvisionnement de manière transparente et efficace et ce, dans le respect des lois et politiques pertinentes. Des améliorations importantes sont requises pour assurer une diligence raisonnable dans l'application des processus de gestion examinés, ainsi que pour assurer la haute direction que les contrôles mis en place, à l'unité de gestion des voies navigables en Ontario limitent les risques de non-conformité aux politiques et directives du SCT et de l'Agence Parcs Canada. Les recommandations incluses dans le présent rapport visent à produire des pistes d'amélioration de ces processus.

Les observations et les recommandations présentées dans le présent rapport sont conformes au système de cotation du BAIE. (Voir tableau 8).

**Tableau 8 : Système de cotation utilisé pour les rapports d'audit**

|               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ROUGE</b>  | Insatisfaisant                     | Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.                                                                                                                                                  |
| <b>ORANGE</b> | Améliorations importantes requises | Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes majeurs ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle. |
| <b>JAUNE</b>  | Amélioration moyennes requises     | Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.                                         |
| <b>BLEU</b>   | Améliorations mineures requises    | Bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficience et l'efficacité de l'environnement de contrôle.                                                                                                      |

|             |               |                                                                                           |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VERT</b> | Sous contrôle | Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant. |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|

## 9 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 9.1 APPROVISIONNEMENT – PASSATION DE MARCHÉS

|               |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ORANGE</b> | Améliorations importantes requises | Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes majeurs ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle. |
|---------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Contexte

Voici le portrait global des contrats octroyés dans la période auditée. (Voir tableau 9). Voir l'annexe C pour la ventilation du nombre de marchés et de leur valeur, selon la procédure d'invitation à soumissionner.

**Tableau 9 : Portrait des contrats selon la méthode de sollicitation**

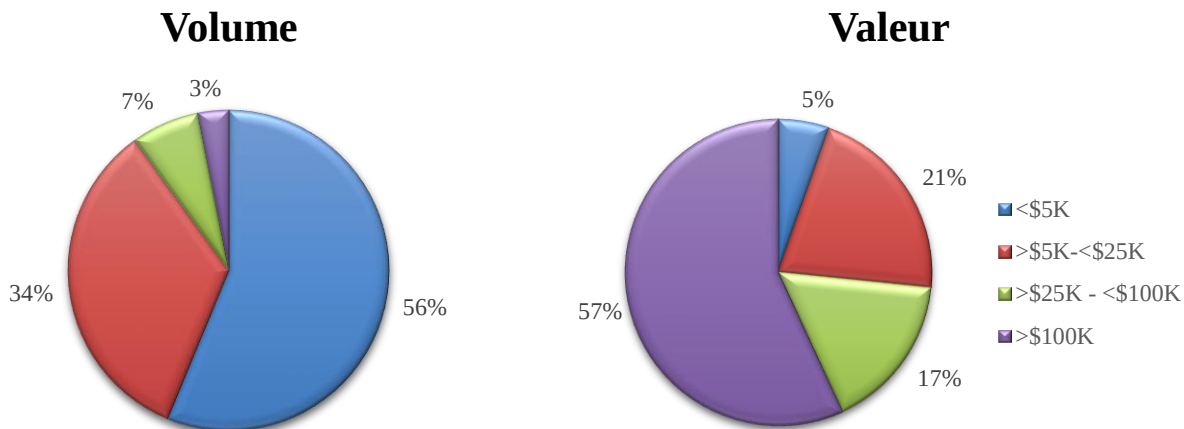
| Méthode de sollicitation                               | Nombre de contrats | Valeur*             |
|--------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Appel d'offre ouvert<br>(affiché sur achats et ventes) | 14                 | 1 089 512 \$        |
| Compétitif                                             | 402                | 8 264 228 \$        |
| Non-compétitif                                         | 98                 | 602 882 \$          |
| <b>Total</b>                                           | <b>514</b>         | <b>9 956 622 \$</b> |

\*La valeur a été arrondi au dollar le plus près.

L'unité de gestion a octroyé 289 contrats ayant une faible valeur (inférieure à 5 000 \$). La somme totale de ces contrats était de 534 783 \$, qui représente 5,4 % de la valeur et 56,2 % du volume des contrats.

On dénombre 174 contrats d'une valeur entre 5 000 \$ et 25 000 \$, totalisant une somme de 2 115 056 \$, qui représente 21,2 % de la valeur et 33,9 % du volume des contrats.

En ce qui concerne les contrats supérieures à 25 000 \$, l'unité de gestion en avait 51, d'une valeur totale de 7 306 783 \$, qui représente 73,4 % de la valeur et 9,9 % du volume total des contrats. De ce nombre, 16 étaient supérieurs à 100 000 \$ incluant un contrat d'une valeur de 1 106 490 \$.



### **Directives, lignes directrices et formation**

#### ***Contexte***

Le BAIE s'attend à ce que les employés possèdent les connaissances et la compréhension nécessaires à l'exécution de la politique et des directives de la passation des marchés. Les auditeurs s'attendent à voir de l'information pertinente, accessible et exacte sur les activités de passation de marchés et qu'elle soit communiquée en temps utile aux agents de contrat ainsi qu'à tous les employés attirés à la passation des marchés.

Les documents d'orientation, comme les politiques, les procédures et les directives, fournissent un point de repère pour les personnes qui font l'acquisition de biens et de services. Ils aident également à assurer la conformité aux politiques pertinentes des organismes centraux, telle que la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor. Le site intranet de Parcs Canada, le site de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) anciennement sous l'appellation de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le site du SCT comportent une foire aux questions sur des sujets allant du lancement du processus d'achat jusqu'aux types d'appels d'offres. De plus, on retrouve un guide détaillé de la passation des marchés sur le site web de SPAC. L'Agence se fonde sur la *Politique sur les marchés* du SCT et sur les politiques, procédures ainsi que les références aux lois et conditions directives pertinentes pour l'achat de biens et de services afin d'orienter ses activités d'approvisionnement et de passation de marché.

#### **Observation**

Des lignes directrices et des procédures du bureau national sont communiquées et publiées sur le site intranet de l'Agence Parcs Canada. Ce dernier fournit de l'information sur les mises à jour des politiques, les changements aux procédures et les modifications au seuil établi en matière de délégation des pouvoirs financiers et de passation de marchés. On y retrouve le guide des approvisionnements de SPAC ainsi que les formulaires à utiliser permettant d'outiller les employés. Le site intranet contient également les instructions en ce qui a trait à la saisie dans le module MM du système financier STAR.

En cas de questionnement, les employés attirés à la passation des marchés communiquent avec le gestionnaire financier de l'unité de gestion, pour obtenir de vive voix des précisions sur les modalités d'application. S'il y a des questionnements plus spécifiques, le gestionnaire financier communique avec

les spécialistes de contrat à Cornwall afin d'obtenir des clarifications et/ou une orientation pour l'exécution des activités contractuelles.

Comme il n'existe aucun manuel de référence qui documente les procédures et les exigences administratives de l'Agence, le gestionnaire financier de l'unité de gestion, a élaboré différents outils et listes de contrôles afin de vulgariser l'exécution de la passation des marchés plus spécifiquement au niveau des contrats ayant une valeur inférieure à 5 000 \$. Lors de l'examen des dossiers, nous avons constaté qu'on utilisait les formulaires et les gabarits du bureau national qui sont disponibles sur le site intranet de Parcs Canada ainsi que sur le site web de SPAC selon le type de contrat à attribuer.

Le gestionnaire des finances a promulgué des sessions d'information en 2014 sur les contrats et par la suite a développé des procédures afin de supporter les gestionnaires de projet et les commis financiers dans l'exécution de leurs responsabilités. Les employés qui travaillent dans l'organisation depuis plusieurs années ont participé dans les années antérieures à 2014-2015 à des formations spécifiques à la passation des marchés ainsi qu'au niveau des finances tels que les cours Finance 101 et 201 ainsi que PC 110. Il faut noter que la formation obligatoire pour obtenir la délégation de pouvoirs financiers, traite également de la *Politique sur les marchés*. Les employés ont en main les instructions et les outils nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de passation des marchés.

Suite à divers manquements observés à la passation des marchés en 2013 à l'intérieur de l'unité de gestion, un plan d'action a été mis en place par la Direction afin de procéder à un redressement sur les pratiques d'approvisionnement incluant le fractionnement des contrats. L'unité de gestion a établi un plan d'échantillonnage de contrats des biens et services de faible valeur afin de s'assurer que les employés attitrés à la passation des marchés se conforment aux directives et procédures mis en place. Les résultats issus de cet échantillonnage ont permis de comprendre les exigences de formation. En réponse ils ont livré des séances d'information et ont développés des mécanismes de suivi.

Malgré les mesures de redressement qui ont été mises en place, l'équipe d'auditeurs a observé d'importantes lacunes dans la gestion des dossiers incluant le manque de documentation venant appuyer les décisions de manière équitable et transparente. Notre examen des dossiers tend à démontrer que les contrôles en place, tant du point de vue technique que financier, ne suffisent pas pour assurer la conformité aux diverses directives, procédures et mécanismes devant être utilisés pour l'attribution et la gestion des contrats. Pour plusieurs dossiers, la documentation a été produite par l'unité de gestion après que l'équipe d'audit interne ait terminé son examen des dossiers sélectionnés par échantillonnage. Les réponses aux demandes de renseignements subséquentes du BAIE ont démontré que l'unité de gestion ne rencontre pas les lignes directrices relatives à l'organisation des dossiers de l'approvisionnement et des marchés émises par Parcs Canada disponibles sur le site Intranet.

Le manque de la diligence raisonnable et le fait qu'il n'y ait pas suffisamment de surveillance des activités permettant de détecter les manquements entraînent la non conformité à plusieurs critères essentiels pour satisfaire à l'ensemble des exigences de la passation des marchés. Cette situation donne lieu à l'attribution de marchés qui ne sont pas harmonisés avec les politiques et procédures d'approvisionnement en place, nuisant ainsi à la capacité de l'Agence à veiller à ce que toutes les activités d'approvisionnement soient menées de façon ouverte, équitable et transparente. Cette situation peut nuire à la réalisation d'économie et ne démontre pas que l'on a procédé de manière efficiente.

## **Les marchés en tant que mode d'approvisionnement**

### ***Contexte***

Selon le bien ou le service acheté, la méthode d'approvisionnement appropriée peut être une offre à commandes, un arrangement en matière d'approvisionnement, ou un contrat. En matière de passation de marchés, le gouvernement doit voir, en plus d'assurer la conformité aux autorisations législatives, politiques et réglementaires, à ce que le processus soit mené de manière à répondre aux besoins opérationnels, à résister à l'examen du public, à encourager la concurrence et à obtenir un bon rapport qualité-prix. Pour respecter ces autorisations, il faut que les exigences relatives aux marchés soient clairement définies et documentées dès le début du processus de passation des marchés. Les décisions en matière d'approvisionnement doivent être consignées afin de démontrer la transparence du processus et doivent respecter les principes d'équité dans la prise de décision. Toutes les mesures requises doivent être justifiées par la direction pour démontrer le respect du processus établi et la prise en considération de l'ensemble des objectifs en matière de passation de marchés. Tous les marchés non-compétitifs supérieurs à une valeur de 5 000 \$ (fournisseur unique) doivent être assortis d'une justification écrite.

### **Observation**

Parmi les 68 contrats échantillonnés, nous n'avons pu évaluer trois dossiers pour lesquels le contrat était absent. Ceux-ci étaient identifiés comme non-compétitifs. Nos observations ont été basées sur les copies d'écran extrait du module MM du système financier STAR que l'équipe des contrats à Cornwall nous a fourni sur place.

L'examen a démontré que 10 contrats (16,2 %) n'ont pas été établis en fonction d'un mécanisme adéquat pour l'attribution du marché.

- Parmi ce nombre, nous avons relevé sept cas pour lesquels on a utilisé les contrats de construction ou un bon de commande (PO) au lieu d'un contrat de service professionnel (PS2). La valeur de ces contrats étant inférieure à 10 000 \$, le PS2 aurait dû être privilégié pour l'obtention des services plus précisément au niveau des besoins de location de machineries lourdes, gas industriel, de la maintenance de fournaies et d'airs climatisés.
- En ce qui concerne l'utilisation des autorisations d'achats locaux (AAL), trois marchés ont été établis via ce mécanisme. Parmi ceux-ci, on a observé un achat de matériel imprimé alors qu'on aurait pu privilégier l'usage d'une commande subséquente à une offre à commandes (942). En ce qui concerne deux autres exigences : l'embauche d'un formateur; et pour la rétention des services de surveillance-sécurité pour un stationnement, des contrats de services professionnels (PS2) auraient été plus convenables. De plus, en aucun cas les AAL ne doivent être utilisés pour l'acquisition de services.

Une recommandation a été adressée au Dirigeant principal des finances (DPF), lors d'un audit précédent, afin de clarifier la position de l'Agence et d'émettre des directives quand à l'utilisation acceptable des AAL compte tenu des risques associés à ce type de transactions et des options de paiements disponibles pour les unités de gestion.

L'équipe d'auditeurs a évalué si le processus d'attribution du marché est équitable et transparent. Nous avons observé 35 contrats non conformes sur 68 représentant 51,5 % des marchés examinés. Cependant il est important de rappeler que l'unité de gestion et le bureau des opérations comptables de Cornwall n'ont pas pu fournir trois dossiers de contrats, ceux-ci étant identifiés comme non-compétitifs.

- Parmi les 32 contrats vérifiés, nous avons observé trois cas de fractionnement des marchés qui impliquent sept contrats individuels. Dans tous ces cas le dépassement d'un seuil d'approbation a pu être évité dont voici le détail :
  - 1) L'unité de gestion nous a confirmé que trois contrats de construction ont été établis pour un seul projet, totalisant une valeur de 8 689,70 \$. De plus, les contrats ont été identifiés dans le système financier STAR comme compétitif alors que nous n'avons retracé aucune évidence étayant le tout;
  - 2) Dans le cas suivant, on a utilisé deux bons de commandes, totalisant une valeur de 9 665,56 \$ identifié dans le système financier STAR comme étant non-compétitif. L'unité de gestion nous a confirmé que ces deux contrats pour des montants identiques de 4 832,78 \$ chacun ont servi à retirer et à remettre les portes des écluses. Si l'unité de gestion avait utilisé un contrat, il aurait dû justifier le choix du fournisseur unique puisque la valeur globale du contrat excède 5 000 \$;
  - 3) En dernier lieu, on a utilisé deux contrats de construction d'une valeur individuelle de 13 221 \$. Un contrat est identifié dans le système financier STAR comme compétitif et l'autre comme non-compétitif. L'unité de gestion nous a fourni de l'information additionnelle qui a confirmé que la demande initiale de service était pour la réparation de deux toits de bâtiments ayant une distance de 400m l'un de l'autre. L'unité de gestion a établi deux contrats individuels, car ensemble le montant total excéderait 25 000 \$. La demande de ce marché aurait dû être traité par les agents de contrats à Cornwall pour un seul et unique contrat.
- Nous n'avons pu trouver des évidences de compétition au dossier en ce qui concerne 13 contrats identifiés comme compétitifs. Après que notre examen des dossiers ait été complété, nous avons demandé de la documentation additionnelle concernant quatorze dossiers, sélectionnés parmi la totalité des contrats échantillonnés. Les différentes pièces justificatives et la documentation produite par la suite ont toutefois démontré que seulement trois contrats sur ces 13 étaient bel et bien compétitifs, tel qu'indiqué au système financier STAR.
- Nous avons observé neuf contrats où il y a eu des erreurs de saisie dans le système financier STAR concernant la procédure de sollicitation. Le mécanisme utilisé pour cinq de ces contrats se traduit en réalité par un processus compétitif utilisé pour l'octroi de ces dossiers par le biais du mécanisme des commandes subséquentes à l'offre à commande (942). Il est important de noter que ceux-ci sont généralement toujours compétitifs puisqu'ils ont fait l'objet d'une pré-sélection à titre de fournisseur qualifié à des prix déterminés.
- En ce qui concerne les contrats sans compétition, trois contrats à fournisseur unique, ayant une valeur supérieur à 5 000 \$ n'avaient aucune justification documentée, telle qu'exigé par la *Politique des marchés*, ni aucun documents à l'appui.

Chacun des contrats attribués doit contenir les signatures et être dûment daté par la personne détenant l'autorité et ce, avant la prestation de services ou la livraison des marchandises. À la lumière de l'examen d'audit, 36 marchés représentant 52,9 % des dossiers examinés ont reçu les biens et/ou services avant l'établissement d'un contrat ou de la réquisition; les contrats ont donc été établis après le fait au fin de paiement. Parmi ceux-ci, 25 contrats qui représentent 69,5 % des dossiers examinés correspondaient à une valeur inférieure de moins de 5 000 \$.

Chaque dossier de passation des marchés doit contenir un énoncé des travaux et/ou d'une description des exigences. Nous avons constaté que cinq contrats représentant 7,2 % des dossiers examinés n'avaient pas une description des biens ou des services adéquats et suffisants. Ces renseignements sont essentiels, ils forment la base des marchés et énoncent les travaux devant être effectués, les objectifs recherchés, et les échéanciers d'exécution.

En ce qui a trait à la valeur du contrat et de ses amendements, nous avons pu observer un contrat ou son amendement était supérieure au seuil autorisé (plus de 50 %). La totalité des contrats amendés contenait la documentation et l'autorisation appropriée.

Il est primordial d'instaurer un degré de transparence adéquat à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics pour assurer un traitement juste et équitable des fournisseurs potentiels. Pour assurer la qualité de l'approche compétitive, l'unité de gestion doit mettre en œuvre les règles et procédures prévues par la Direction des Approvisionnement, Marchés et Contributions concernant la sélection de la méthode appropriée et du mécanisme d'attribution d'un contrat. Ce choix peut être guidé principalement par la valeur et la nature du marché, c'est-à-dire appliquer des méthodes de passation différentes aux biens et aux services professionnels afin d'assurer une transparence suffisante sur l'ensemble des activités d'approvisionnement. Le fait que les contrats désignés comme compétitifs dans le système financier STAR ne possèdent pas la documentation à l'appui tend à démontrer un manque de transparence. Les erreurs lors de la saisie dans le système financier STAR concernant les mécanismes utilisés ainsi que la procédure de sollicitation influencent l'exactitude des données fournies en vue de la préparation des rapports. Si les pratiques de la passation des marchés ne sont pas conformes à la Politique et aux directives, le SCT peut imposer des sanctions envers les personnes et les organisations. Même si les agents de négociation des marchés à l'intérieur de l'unité de gestion évaluent les soumissions de manière équitable, il n'existe aucun document pour en attester. L'absence d'éléments probants démontrant que la méthode la plus appropriée de passation de marchés a été utilisée ne démontre pas suffisamment un niveau de transparence et d'équité du processus tel que précisé par les exigences de la *Politique des marchés*.

L'attribution d'un contrat à fournisseur unique, ne doit être utilisée que dans des circonstances particulières. En l'absence de documents justificatifs appropriés, il existe un risque accru que l'unité de gestion ne puisse pas démontrer, comme il convient, sa volonté de sélectionner ces mécanismes de passation de marchés, étayer son raisonnement et prouver que la voie suivie était adaptée à des circonstances approuvées et acceptables. Sans une analyse ou une comparaison périodique, ou sans la fourniture d'une attestation selon laquelle un prix équitable a été négocié, il existe un risque accru que l'Agence ne puisse pas continuer d'obtenir une juste valeur pour les biens et services qu'elle achète.

La *Politique sur les marchés* du SCT établit que les autorités contractantes ne doivent pas fractionner les marchés ou proposer des modifications aux marchés afin de ne pas avoir à obtenir l'approbation requise par la loi ou par la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor ou encore l'approbation appropriée de la direction au sein de l'Agence. Pour chacun des cas de fractionnement identifiés, le processus a permis

d'éviter le seuil requis d'approbation et/ou de justification pour l'utilisation d'une source unique d'un fournisseur. Sans surveillance, cette façon de faire permet de contourner la plupart des mécanismes de contrôle de la fonction de passation des marchés, ce qui empêche l'Agence de se conformer à la Politique et d'obtenir la meilleure valeur possible (marché plus compétitif).

Certains risques demeurent en ce qui a trait au nombre relativement élevé de marchés attribués après le fait soit pour des travaux déjà entrepris. Les contrats étant établis après que les biens ou services soient rendus contrevient à l'article 12.1.2 de la Politique sur la passation des marchés qui indique que les modalités d'un marché adjugé conformément au Règlement sur les marchés de l'État et à la *Politique sur les marchés* devraient être sous forme écrite.

À titre de bonne pratique et afin d'alléger le fardeau administratif, les agents de négociation des contrats devraient favoriser l'utilisation des « cartes d'achat » permettant d'offrir un moyen facile et pratique de se procurer des biens et des services tout en assurant un contrôle financier efficace. Les cartes d'achat sont conçues pour éliminer le support papier du processus d'achat. C'est la Politique du gouvernement de privilégier l'utilisation de la carte d'achat pour approvisionner l'Agence en biens et en services et d'en faire le paiement. Enfin, recourir à cette méthode d'approvisionnement favorise l'efficacité et une diminution des coûts du point de vue opérationnel.

## **Pouvoir de signature**

### ***Contexte***

Dans l'échantillon examiné, les auditeurs s'attendaient à ce que le pouvoir délégué d'engager des fonds (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP)) soit obtenu avant l'établissement du contrat, et que le pouvoir de confirmer le rendement et le prix, l'admissibilité ou le droit au paiement (article 34 de la LGFP) soit obtenu avant le paiement.

La personne ayant le pouvoir d'engager des fonds en vertu de l'article 32 de la LGFP remplit le formulaire « Demande de marché de services », sur lequel la personne ayant le pouvoir de passer des marchés se fondera pour lancer le processus de passation de marchés. Par la suite, les approbations appropriées doivent être obtenues conformément à la LGFP et à la *Politique sur les marchés* du SCT.

La vérification des comptes permet de s'assurer que le travail a été exécuté, que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus, que les modalités pertinentes du contrat ou de l'accord ont été respectées, que la transaction est exacte et que tous les pouvoirs ont été respectés. En dernier lieu, il est important de souligner que la qualité du codage financier a un impact direct sur l'exactitude des rapports produits par le système financier STAR.

Le SCT a également établi une directive afin de s'assurer que les fournisseurs de biens et services soient payés à la date d'échéance. Cette directive stipule qu'un délai de 30 jours est utilisé et est calculé à compter de la date de réception d'une facture ou de l'acceptation des biens ou services, quelle que soit la date la plus tardive afin d'éviter que l'Agence paie des frais d'intérêt.



## **Observation**

Les contrôles financiers appropriés doivent être en place et appliqués en conformité à la législation prévue pour la gestion des contrats. Notre échantillon de dossiers a révélé de la non conformité en ce qui concerne l'approbation préalable de fonds pour exercer les pouvoirs financiers de l'article 32 et aussi de l'approbation du paiement via l'article 34. Dans l'ensemble, 66,1 % des dossiers examinés n'étaient pas autorisés comme il se doit par l'autorité désigné au sens de l'article 32 et 34, plus précisément pour les cas suivants :

- Un paiement ne contenait pas la signature de l'article 34;
- Six signatures n'étaient pas datées pour l'article 32 et 34;
- Il y a eu 10 cas où le centre de coût n'était pas identifié sur la fiche de spécimen de signature du signataire;
- Pour 28 signatures, les fiches de spécimen de signatures correspondantes démontrent que la délégation n'était pas en vigueur lors de l'autorisation des transactions.

La majorité de ces transactions aurait dû être interceptée au bureau des opérations comptables de Cornwall. Le système utilisé pour valider la signature électronique des délégations financières comportent plusieurs restriction et a forcé le bureau des opérations comptables a limité ses vérifications afin de ne pas nuire aux opérations.

Les problèmes observés afin d'accéder aux délégations de signature via le système financier STAR ont été discutés auprès des gestionnaires de la Direction des Finances et ces derniers nous ont confirmé qu'un nouveau système a été développé et sera implanté au courant de l'année 2016. Une lettre à la gestion sera envoyée au DPF en ce qui trait à la nécessité d'établir des lignes directrices sur les exigences minimales requises pour valider la délégation financière ainsi que les alternatives en cas de défaillance du système.

En général, l'ensemble des dossiers contractuels comportaient des pièces justificatives et pertinentes qui étaient adéquatement le paiement à l'exception des accusés de réception et d'une dépense inscrite dans le système financier STAR pour laquelle nous n'avons pu obtenir de documentation. Les accusés de réception confirment la réception du bien et/ou service tel que décrit dans les documents d'acquisition. Il s'agit d'une étape préliminaire au système STAR pour effectuer un paiement associé à différents types de transactions. Dans le cas présent, plusieurs accusés de réception ont été complétés par les employés du bureau des opérations comptables de Cornwall afin de procéder le paiement alors qu'ils ne peuvent attester de la réception du bien et/ou du service.

Suite à la centralisation des paiements à l'Agence aucune directive n'a été émise quant aux exigences documentaires obligatoires pour étayer un paiement ainsi qu'à la responsabilité de compléter les dits documents. La lettre à la gestion émise au DPF inclus également une demande de clarification à cet effet.

L'audit a révélé 29 exceptions représentant 42,6 % de l'échantillonnage :

- Ainsi, les auditeurs ont constaté qu'un codage financier inapproprié a été utilisé pour six paiements (20,7 % de la non-conformité). L'Agence s'est dotée d'un plan comptable répondant à ses besoins financiers et administratifs tout en respectant les exigences gouvernementales. L'utilisation du

compte du grand livre approprié facilite la prise de décision en offrant l'assurance que les données financières reflètent bien la réalité autant au niveau de l'unité de gestion que de l'Agence.

- On a pu identifier 23 paiements (qui représentent 79,3 % des exceptions) qui ont été effectués tardivement soit au-delà de 30 jours.

## **Conclusion**

Le cadre de contrôle et les pratiques en matière de gestion des contrats à l'unité de gestion des voies navigables en Ontario pour attribuer et administrer les marchés ne suffisent pas à assurer la conformité avec la *Politique sur les marchés*.

Le manque de diligence raisonnable, de rigueur et de surveillance dans la gestion des contrats ne nous permettent pas de conclure avec assurance que les activités d'approvisionnement sont menées avec efficacité. De plus, la documentation ne suffit pas pour attester de l'adjudication des marchés d'une manière ouverte, équitable et transparente conformément aux lois, politiques, aux directives et aux procédures établies.

Les recommandations suivantes ont été formulées à l'endroit de l'unité de gestion des Voies navigables en Ontario :

## **Recommandation**

- 1) Le Directeur de l'unité de gestion doit mettre en place des mécanismes de surveillance afin d'assurer une conformité complète aux politiques et aux procédures sur l'approvisionnement et la passation des marchés, notamment au niveau des éléments suivants :
  - L'attribution des marchés non-compétitifs est justifiée et bien documentée;
  - Les dossiers d'attribution de marchés compétitifs comportent des preuves de compétition;
  - Le mécanisme d'attribution du marché doit refléter le type de services/ou biens et tenir compte de la valeur attribuée;
  - La demande doit être correctement saisie dans le module MM du système financier STAR;
  - L'inscription du codage financier (le compte du grand livre) doit refléter le type et la catégorie de dépenses encourues;
  - Les contrats et/ou demande de contrat sont établis avant la livraison des biens ou services;
  - Les factures sont payées dans un délai de 30 jours calculé à compter de la date de réception d'une facture ou de l'acceptation des biens ou services, quelle que soit la date la plus tardive.

## **Réponse de la direction**

- 1) D'accord : L'unité de gestion prendra les mesures suivantes :
  - À compter du 6 juin 2016, le directeur des Voies navigables de l'Ontario restreindra à 5 000 \$, l'autorité contractante des gestionnaires des centres de coûts à titre de mesure provisoire, et renforcera le processus d'examen des achats non compétitifs. Tous les achats compétitifs de

biens ou de services de plus de 5 000 \$ qui sont traités à l'unité de gestion seront préparés par l'unité des Finances et Administration, avec un examen obligatoire par le gestionnaire, Finances et Administration. Tous les contrats non compétitifs de plus de 5 000 \$ exigeront l'approbation supplémentaire du directeur des Voies navigables de l'Ontario, avant l'octroi du contrat.

- Le gestionnaire, Finances et Administration, a élaboré et mis en œuvre un outil de référence sur les marchés basé sur les observations de cet audit, à l'intention des gestionnaires de centres de coûts, comprenant une liste de vérification de la documentation relative aux marchés compétitifs et non compétitifs.
- L'unité de gestion est d'accord avec certaines des observations, mais quelques interprétations autour de l'utilisation de contrats de services et de construction diffèrent de l'avis reçu de la Direction des Approvisionnement, Marchés et Contributions. Le gestionnaire, Finances et administration demandera des éclaircissements sur l'utilisation de contrats de services et de construction de la Direction du DPF y compris l'entrée appropriée dans STAR. L'unité de gestion convient que les AAL sont pour les achats de biens seulement, ceci est déjà pris en compte dans les outils de passation de marchés et de formation.
- En avril 2016, le personnel administratif a reçu de la formation sur la façon correcte de saisir les documents MM dans le système financier STAR, et un examen de la saisie des documents sera intégré dans le processus d'échantillonnage des contrats.
- Le gestionnaire, Finances et Administration, fournira aux gestionnaires et au personnel administratif des centres de coûts des outils/formation sur la bonne façon d'utiliser le compte du grand livre, d'ici le 1 septembre 2016.
- Le 6 au 10 juin 2016, de la formation obligatoire sur les contrats sera livré par la Direction des Approvisionnement, Marchés et Contributions à tous les centres de coûts et gestionnaires de projet. Elle comprendra des sections sur le traitement correct et la documentation des contrats compétitifs et non compétitifs. Cette formation est inscrite dans le cadre des profils de formation obligatoires de l'unité de gestion pour les gestionnaires des centres de coûts.
- Dans le cadre du plan de vérification de l'unité de gestion, le gestionnaire, Finances et Administration, effectuera un échantillonnage des contrats de faible valeur, soit moins de 5 000 \$, tous les trimestres, et remettra un rapport au directeur des Voies navigables en Ontario. Le rapport sera utilisé pour garantir que :
  - une documentation adéquate existe relativement à tous les contrats compétitifs et non compétitifs;
  - les documents sont bien saisis dans le module MM du système financier;
  - le codage financier reflète le type et la catégorie des dépenses;
  - les contrats sont en vigueur avant la réception des biens et services; et
  - les factures sont traitées dans un délai de 30 jours.

En plus des actions susmentionnées, le directeur des Voies navigables en Ontario prendra les mesures suivantes :

- L'observation des politiques sur les marchés sera incluse comme indicateur de rendement dans les évaluations de rendement des gestionnaires de centres de coûts en 2016-2017, et leur évaluation inclura les résultats des observations de la vérification sur les marchés et des activités d'échantillonnage en cours. Les conséquences (nouvelle formation obligatoire, perte du pouvoir de signature, mesures disciplinaires) du fait de ne pas respecter les politiques sur les marchés, ont été communiquées aux gestionnaires de coûts par l'intermédiaire de la

procédure de paiement direct de l'unité de gestion, et seront rappelées lors d'une présentation à l'équipe de direction sur les résultats de cette vérification;

- Le directeur des Voies navigables en Ontario a mis en œuvre des mesures disciplinaires pour les gestionnaires responsables des infractions de passation de marchés et décrit les attentes futures en ce qui concerne les pratiques contractuelles à tous les membres de l'équipe de gestion;
- En raison de la nature des actifs et de la portée des opérations concernant deux grandes voies navigables, il y a une quantité considérable d'approvisionnement requise, et une capacité d'achat professionnel supplémentaire est nécessaire pour appuyer l'unité de gestion et l'aider à faire en sorte que les activités d'approvisionnement soit menée correctement. L'unité de gestion fera intervenir la Direction des Approvisionnement, Marchés et Contributions et la haute direction pour déterminer quelle est cette capacité et où la situer dans l'organisation.

### **Recommandation**

- 2) Le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les lignes directrices émises par l'Agence relatives à l'organisation des dossiers soient respectées afin de faciliter le repérage de documents de support et valider le processus utilisé.

### **Réponse de la direction**

- 2) L'unité de gestion est d'accord et prendra les mesures suivantes :
  - Les gestionnaires de centres de coûts et de projets recevront une formation obligatoire sur les contrats les 6-10 juin 2016, qui comprendra de l'information sur la bonne façon de faire le traitement et les besoins de documentation en matière de marchés;
  - L'unité de gestion a élaboré et mis en œuvre un outil de référence à jour sur la base des observations de cet audit, à l'intention des gestionnaires de centres de coûts qui comprend une liste de contrôle des documents pour tous les types de contrats;
  - Le gestionnaire, Finances et Administration, effectuera un échantillonnage des documents de marchés, moins de 5 000 \$, tous les trimestres et fera rapport au directeur, Voies navigables en Ontario, pour assurer que la documentation relative aux contrats existe.

### **Recommandation**

- 3) Le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les cartes de spécimen de signatures respectent toutes les procédures émises par la Direction du dirigeant principal des finances.

### **Réponse de la direction**

- 3) L'unité de gestion est d'accord et prendra les mesures suivantes :
  - L'agence met en œuvre un nouveau système de cartes de signature au cours de l'été 2016. Le gestionnaire, Finances et Administration, travaillera avec la DDPF pour faire en sorte que tous les spécimens de cartes de signature soient correctement saisis dans le système. Des procédures écrites d'opérations standards seront mise en place (y compris les besoins en matière de gestion de l'information concernant l'entreposage des cartes de signature) et tout le personnel des finances recevra une formation dès la mise en œuvre du nouveau système.

## 9.2 APPROVISIONNEMENT - CARTES D'ACHAT

|              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>JAUNE</b> | Amélioration moyennes requises | Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Contexte

Les cartes d'achat utilisées par l'Agence sont utilisées pour le paiement des dépenses quotidiennes afférentes à l'entretien courant, aux réparations et aux biens et services opérationnels d'une valeur inférieure à 5 000 \$. Elles visent à simplifier le processus d'achat et de paiement de biens et de services tout en permettant de réaliser des économies pour le traitement des dites transactions. Bien qu'il ne soit pas obligatoire de recourir à une carte d'achat, son utilisation est fortement recommandée dans les cas où l'achat est dans les limites des pouvoirs délégués d'exécuter une opération et lorsqu'il est efficient, économique et possible du point de vue opérationnel d'y avoir recours. Conformément à l'article 5.2 de la *Directive sur les cartes d'achat* du SCT du Canada, le résultat attendu de l'utilisation des cartes d'achat est que :

- « Les ressources financières sont utilisées de façon appropriée par ceux ayant l'autorisation adéquate, et les pertes dues au gaspillage, aux abus, à la mauvaise gestion, aux erreurs, aux fraudes, aux omissions et à d'autres irrégularités sont réduites au minimum ».
- « La réduction ou l'élimination des méthodes plus coûteuses et onéreuses d'acquisition et de paiement comme l'utilisation des chèques du receveur général, des demandes et des bons de commande ».

L'Unité de gestion des voies navigables en Ontario avait 72 numéros de comptes actifs pour les cartes d'achat en 2014-2015. On décompte 590 relevés mensuels émis pour cette même période totalisant une valeur globale de ces achats au montant de 1 409 856 \$. Les montants d'achats (par mois) pour l'année financière en question apparaissent au tableau 10 de l'annexe E.

### Processus d'examen, de délivrance, de renouvellement et d'annulation des cartes d'achat

#### Observation

L'équipe d'auditeurs a confirmé lors d'un entretien avec le personnel que l'émission des cartes est effectué par le coordonnateur régional conformément aux pratiques approuvées. L'équipe a consulté ce dernier, pour obtenir les informations sur les détenteurs. Le site web BMO présente divers rapports sur l'utilisation des cartes d'achats des détenteurs qui pourraient être utilisés pour faciliter l'analyse des transactions effectuées à l'aide des cartes et détecter toute anomalie plus rapidement. Les entrevues menées lors de l'audit nous ont confirmé qu'actuellement aucun mécanisme de surveillance existe afin de valider le nombre de cartes d'achat en circulation ainsi que leur utilisation.

Conformément à la directive de l'Agence sur les cartes d'achat, le détenteur et le gestionnaire doivent signer et dater un formulaire de reconnaissance des responsabilités et obligations mettant en évidence les termes et conditions des achats effectués par le biais de la carte et ce, avant qu'elle soit remise au détenteur. L'unité de gestion n'a pas utilisé le formulaire de *Déclaration des responsabilités et obligations de l'employé* disponible sur le site intranet de l'Agence selon les instructions prévues à cet effet. Seulement trois formulaires (sur 22 comptes sélectionnés) étaient signés par les détenteurs et leur gestionnaire tel que requis par l'Agence Parcs Canada. De plus, pour un détenteur, nous n'avons pu obtenir une copie de ce formulaire.

Les relevés mensuels sélectionnés pour l'examen ont été téléchargés du site web de BMO et les activités mensuelles ont été comparées à la limite octroyée pour chacun des détenteurs de comptes. Les gestionnaires du centre de responsabilité doivent recommander les limites de crédit raisonnables en fonction de l'utilisation prévue, du budget disponible et de besoins récurrents de façon périodique ou lorsque les responsabilités changent. Lors des entrevues et de l'examen des cartes d'achat on n'a pas pu démontrer qu'une preuve de communication ou qu'une procédure est en place afin d'appuyer la décision des gestionnaires sur le montant de la limite mensuelle accordée pour les détenteurs de carte d'achat. Ainsi, lors d'un entretien, il a été confirmé qu'elle est systématiquement octroyée à la demande du gestionnaire. Ce dernier établit généralement les limites mensuelles à 5 000 \$ mais pour certains gestionnaires de projet, la limite peut augmenter jusqu'à 20 000 \$. L'audit a révélé que l'examen périodique des transactions et des limites de crédits sur les cartes d'achat n'avaient pas été mené dans le cadre du régime actuel. À cet égard, au chapitre neuf du Manuel du receveur général, on recommande une vérification périodique de l'usage des cartes et du bien-fondé des limites de crédit des détenteurs de carte. Le fait qu'il n'y ait pas de processus en place permettant de valider le rationnel pour l'octroi du plafond pour les achats permet difficilement de déterminer que les limites sont fondées sur les besoins opérationnels des détenteurs de carte.

### **Usage des cartes d'achat et paiement**

#### **Observation**

Conformément à la *Directive sur les cartes d'achat* du SCT, les détenteurs d'une carte d'achat ont la responsabilité d'effectuer des achats et des paiements en respect aux limites prévues dans le document de délégation des pouvoirs de l'agence. La directive de Parcs Canada stipule que le montant des transactions individuelles ne doit pas excéder le montant de 5 000 \$ à moins que l'achat soit déjà pré-approuvé ou justifié par le gestionnaire pour certaines exceptions. Les auditeurs ont extrait un rapport du site web de BMO pour lequel des données ont été filtrées et traitées par le logiciel ACL afin d'identifier les transactions supérieures au seuil maximal de 5 000 \$. Nous avons pu identifier sept relevés mensuels au sein de notre échantillonnage par jugement qui dépassaient la limite permise de 5 000 \$. Notre examen a démontré qu'un total de cinq relevés mensuels ne contenaient pas de justification pour ces transactions qui dépassaient le seuil autorisé. De plus, lors de notre entretien avec le personnel, nous avons pu constater qu'il n'existe aucune procédure en place permettant l'examen périodique des dépassements de la limite permise de 5 000 \$ par transaction afin que l'on puisse prendre des mesures correctives à cet effet.

Les directives concernant les cartes d'achat exigent que le détenteur protège les renseignements sur sa carte et doit s'assurer qu'elle soit conservée dans un endroit sécuritaire en tout temps. Lors de notre entretien avec un titulaire de carte, on nous a confirmé que la carte d'achat de BMO était conservée de manière sécuritaire selon les directives prévues et reçues à cet effet.

Les directives et les lignes directrices du Conseil du Trésor et de l'Agence Parcs Canada indiquent clairement que les cartes d'achat doivent être utilisées exclusivement aux achats de biens et services autorisés et au paiement des frais accueils approuvés au préalable pour le compte du gouvernement. Les auditeurs ont vérifié la nature des achats effectués sur 44 relevés mensuels. Nous n'avons pu évaluer deux relevés mensuels, pour l'un d'entre eux, il manquait l'ensemble des documents justificatifs (reçus, factures, etc.) et l'autre n'était pas accessible ayant été archivé l'année précédente. On a constaté que trois autres relevés contenaient des transactions qui n'auraient pas dû être effectuées par le biais de la carte d'achat dont voici le détail :

- Deux relevés mensuels indiquant une dépense liée à l'entretien des véhicules de la flotte;
- Un dépôt d'une valeur de 50 % pour l'achat de moteurs.

Les détenteurs utilisent leur carte pour effectuer des achats préautorisés conformément aux politiques et procédures établies. Chaque transaction d'achat est vérifiée par le détenteur de carte. Il effectue la réconciliation de l'état de compte mensuel, les pièces justificatives afférentes et complète un registre afin d'obtenir la signature de la délégation de l'article 34 au fin de paiement. Le signataire examine et approuve les documents explicatifs, le relevé de compte mensuel de la carte d'achat et le registre. En dernier lieu, tous les documents sont ensuite acheminés au bureau des opérations comptables de Cornwall au fin de paiement.

Nous avons observé que 22,7 % (10 des 44 états de comptes mensuels) contenaient au moins une transaction qui n'avait pas suffisamment de pièces justificatives pour appuyer l'achat.

- Tel que déjà mentionné, 1 états de compte a été payé malgré le fait il n'y avait aucune pièce justificative à l'appui;
- Quatre états de comptes contenaient une ou deux transactions qui n'étaient pas justifiées;
- Quatre états de compte contenaient des pièces (reçus) non lisibles ou des détails insuffisants sur les recus pour justifier la transaction; et
- L'achat d'aliments lors d'un événement (exposition) qui ne comportait aucun formulaire d'accueil démontrant la pré-autorisation de cette transaction.

Il est important de noter que lors de notre entrevue avec le Bureau des opérations comptables de Cornwall, les agents financiers nous ont informé de leur incapacité à valider les signatures de l'article 34 pour l'émission du paiement conformément aux exigences de la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT, dû à la lenteur du système financier STAR et à l'absence d'un registre à jour des spécimens de signatures. En conséquence, l'équipe d'auditeurs a dû initier des démarches supplémentaires pour valider les délégations financières sur les contrats et les factures pour compenser les faiblesses du système.

Le paiement des relevés de carte d'acquisition doit être approuvé par une personne dûment autorisée pour l'article 34 et être effectué en temps opportun. À cet égard, nous devons tenir compte de deux aspects afin d'évaluer la conformité à ce critère. Nous devons confirmer 1) la validité des signatures et 2) les délais de paiement qui devaient s'exécuter par la date d'échéance du relevé.

Sur les 44 états de comptes vérifiés, 27 (qui représentent 61,4 %) n'étaient pas conformes. Parmi ceux-ci, 11 d'entre eux ne répondaient pas à plus d'une exigence en ce qui a trait à l'article 34 et au délai de paiement.

Ces exceptions sont imparties de la manière suivante :

- Quatre états de comptes (14,8 %) ont été signés par une personne ne détenant pas une délégation financière valide au moment de la transaction. Parmi ce nombre un titulaire de carte d'achat a également signé l'article 34 et les dépenses associées à sa propre carte d'achat;
- Le document comportant la signature de l'article 34 de la LGFP de 20 états de comptes (74,1 %) n'était pas dûment daté;
- Un total de 16 états de comptes (59,3 %) n'ont pas été payés en temps opportun.

### ***Conclusion***

Les mesures de contrôles en place doivent être renforcées afin de s'assurer que l'usage de la carte d'achat est conforme aux exigences de la *Directive sur les cartes d'achat* et de la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT et de la LGFP.

Le mode de paiement des cartes d'achat ayant été modifié à l'Agence depuis la période visée par l'audit, soit le paiement automatique du solde de la carte, aucune recommandation ne sera formulée concernant les retards de paiement observés.

La recommandation suivante a été formulée à l'endroit de l'unité de gestion des Voies navigables en Ontario :

### **Recommandation**

- 4) Afin de se conformer aux directives du SCT et de l'agence quand à l'utilisation des cartes d'achat, le directeur de l'unité de gestion doit s'assurer que les gestionnaires exercent leurs fonctions avec une diligence raisonnable :
  - En s'assurant que les formulaires d'approbation sont dûment autorisés;
  - En évaluant les besoins sur une base périodique (ex : revoir les limites sur une base annuelle);
  - En validant la nature des achats à l'aide de documents de support appropriés.

### **Réponse de la direction**

- 4) L'unité de gestion est d'accord et prendra les mesures suivantes :
  - Un examen complet des formulaires d'approbation et des limites de cartes d'achat sera effectué pour les détenteurs actuels de cartes d'achat, par le gestionnaire, Finances et Administration, d'ici le 30 août 2016. Les formulaires manquants ou incorrects seront remplis et signés par les détenteurs de cartes et les gestionnaires de centres de coûts.
  - L'unité de gestion examine actuellement les limites des cartes d'achat sur une base de demande. Une procédure écrite d'opération standard sera mise en place pour étayer le processus (y compris les besoins de gestion de l'information concernant les formulaires d'approbation et l'incorporation d'un examen annuel des limites de cartes d'achat) et tout le personnel administratif participant au traitement des demandes de cartes d'achat, recevra une formation sur la procédure d'ici le 1 septembre 2016.



- Le gestionnaire, Finances et Administration, continuera d'appliquer le programme d'échantillonnage existant concernant les états de comptes des cartes d'achat et de faire rapport tous les trimestres au directeur des Voies navigables en Ontario. Le rapport sera utilisé pour valider la compréhension des détenteurs de cartes et leur mise en œuvre de la directive sur les cartes d'achat.
- L'Agence ne dispose pas actuellement d'un module de formation visant spécifiquement les détenteurs de cartes d'achat. Le gestionnaire, Finance et Administration, travaillera avec la DDPF pour élaborer un module de formation. Entre-temps, un module de formation sera élaboré et livré localement à tous les détenteurs de cartes d'ici le 30 septembre 2016 et sera une exigence pour tous les nouveaux détenteurs de cartes et au moment du renouvellement de la carte.

## ANNEXE A : CRITÈRES ET SOUS-CRITÈRES PROGRAMMES D'AUDIT

### CONTRATS

**Critère : Le cadre de contrôle en place dispose d'éléments clés qui favorise l'application des activités d'approvisionnement de manière transparente et efficace et ce, dans le respect des lois et politiques pertinentes**

#### Sous-critère

Les politiques, les directives et procédures existantes sont communiquées et conformes aux politiques du Conseil du Trésor :

- Les lignes directrices, procédures et les gabarits relatifs à l'approvisionnement existent et sont conformes aux politiques et directives de Parcs Canada, du Conseil du Trésor ainsi que des règlements du Gouvernement du Canada
- L'Unité de gestion est informée en temps opportun par le bureau national de Parcs Canada des mises à jour et des exigences en matière d'approvisionnement

#### Sous-critère

Une formation adéquate existe afin d'assurer la compréhension de l'application des politiques et des directives sur la passation des marchés :

- La formation et les instructions sont transmises en temps opportun aux employés responsables de l'adjudication des contrats et sont suffisantes afin de s'assurer de la compréhension des exigences de la Politique contractuelle
- Les politiques et les directives en matière de d'approvisionnement sont généralement claires et bien comprises par le personnel

#### Sous-critère

Le processus d'initiation du contrat est équitable et transparent :

- Le mécanisme approprié est utilisé pour établir le contrat
- Le processus d'attribution du marché est équitable et transparent

#### Sous-critère

La gestion de contrat reflète la diligence raisonnable :

- Le contrat contient les signatures requises et est dûment daté par la personne détenant l'autorité avant la prestation de services ou la livraison des marchandises
- La description des biens ou des services à fournir est claire et complète
- La valeur du contrat et/ou de l'amendement est égale ou inférieure au seuil autorisé
- Les modifications au contrat sont documentées et les autorisations appropriées sont obtenues

---

**Sous-critère**

Les contrôles financiers appropriés sont en place et appliqués en conformité à la législation prévue pour la gestion des contrats :

- L'engagement des fonds est bien signé par la personne détenant l'autorité requise pour exercer les fonctions de l'article 32
- Le paiement est étayé par une documentation adéquate et pertinente
- Le paiement est dûment autorisé par l'autorité de l'article 34
- Les dépenses des activités prévues au contrat sont enregistrées dans le STAR sous le codage financier prévu et approprié et les paiements sont effectués dans un délai de 30 jours calculés à compter de la date de réception d'une facture ou de l'acceptation des biens ou services, quelle que soit la date la plus tardive

**CARTES D'ACHAT**

***Critère : L'usage des cartes d'achat respecte la directive du Conseil du Trésor et les processus financiers mis en place sont adéquats***

---

**Sous-critère**

L'utilisation des cartes d'achat s'effectue dans le respect de la directive et des seuils autorisés :

- Les cartes d'achat sont délivrées, renouvelées et/ou annulées conformément aux pratiques approuvées
- Le coordonnateur régional des cartes d'achat fournit au titulaire une confirmation écrite des responsabilités et des obligations et obtiens sa signature pour confirmer sa compréhension
- La limite de carte d'achat est raisonnablement basée sur l'utilisation prévue par le titulaire de la carte
- Les transactions individuelles sont effectuées dans les limites prescrites
- La nature des achats respectent les restrictions prévues dans la *Directive sur les cartes d'achat* du Conseil du Trésor

---

**Sous-critère**

Les contrôles financiers appropriés sont en place et appliqués en conformité à la législation prévue pour la gestion des cartes d'achat :

- Tous les achats sont supportés par des reçus ou des factures
- La carte d'achat est utilisée de manière sécurisée et tous les achats sont contrôlés par le détenteur de la carte
- Les détenteurs de cartes d'achat procèdent à la réconciliation des achats avec les relevés de compte mensuels
- Le paiement des relevés de carte d'achat est approuvé par une personne dûment autorisée pour l'article 34 et est effectué en temps opportun

**ANNEXE B : SYSTÈME D'ÉTABLISSEMENT DE LA PRIORITÉ DES RECOMMANDATIONS****Priorité Condition**

| <b>Élevée</b>  | <b>La direction devrait prendre des mesures immédiates à l'égard du commentaire formulé.</b>                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | Lacune importante sur le plan du contrôle interne                                                                                                                     |
| 2              | Exceptions importantes aux politiques ou aux procédures                                                                                                               |
| 3              | Exposition importante aux risques                                                                                                                                     |
| 4              | Exceptions financières importantes – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraudes                                                                                 |
| 5              | Infractions importantes aux lois ou à la réglementation                                                                                                               |
| 6              | Occasion d'améliorations importantes – revenus, économies, gains en efficience                                                                                        |
| <b>Modérée</b> | <b>La direction devrait prendre des mesures en temps utile à l'égard du commentaire formulé.</b>                                                                      |
| 1              | Lacune considérable sur le plan du contrôle interne                                                                                                                   |
| 2              | Exceptions considérables aux politiques ou aux procédures                                                                                                             |
| 3              | Exposition considérable aux risques                                                                                                                                   |
| 4              | Exceptions financières considérables – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraudes                                                                               |
| 5              | Infractions substantielles aux lois ou à la réglementation                                                                                                            |
| 6              | Occasion d'améliorations considérables – revenus, économies, gains en efficience                                                                                      |
| <b>Faible</b>  | <b>La direction devrait prendre des mesures raisonnables afin d'intégrer un plan d'action à l'égard du commentaire formulé dans le cadre normal de ses activités.</b> |
| 1              | Lacune mineure sur le plan du contrôle interne                                                                                                                        |
| 2              | Exceptions mineures aux politiques ou aux procédures                                                                                                                  |
| 3              | Exposition limitée aux risques                                                                                                                                        |
| 4              | Exceptions financières mineures – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraudes                                                                                    |
| 5              | Infractions mineures aux lois ou à la réglementation                                                                                                                  |
| 6              | Occasion d'améliorations limitées – revenus, économies, gains en efficience                                                                                           |

**ANNEXE C : TYPE DE MARCHÉ ET PROCÉDURE D'INVITATION À SOUMISSIONNER  
NOMBRE ET VALEURS**

| Type de marché                                     | Appel d'offres ouvert  | Marchés compétitifs traditionnels | Marchés non-compétitifs traditionnels | Total                  |
|----------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Bon de commande de TPSGC (9200)                    | 2                      | 4                                 | 3                                     | 9                      |
| Commande subséquente à une offre à commandes (942) | 5                      | 139                               | 15                                    | 159                    |
| Bon de commande standard                           | 0                      | 132                               | 41                                    | 173                    |
| Services professionnels > 10 000 \$ (SP1)          | 4                      | 10                                | 5                                     | 19                     |
| Services professionnels < 10 000 \$ (SP2)          | 1                      | 34                                | 11                                    | 46                     |
| Autorisations d'achat locaux (AAL) < 5 000 \$      | 0                      | 3                                 | 1                                     | 4                      |
| Construction                                       | 2                      | 80                                | 22                                    | 104                    |
| <b>Total</b>                                       | <b>14</b>              | <b>402</b>                        | <b>98</b>                             | <b>514</b>             |
| Bon de commande de TPSGC (9200)                    | 641 447,34 \$          | 1 543 004,75 \$                   | 229 068,97 \$                         | 2 413 521,06 \$        |
| Commande subséquente à une offre à commandes (942) | 446,52 \$              | 2 989 736,69 \$                   | 27 440,72 \$                          | 3 017 643,93 \$        |
| Bon de commande standard                           | - \$                   | 1 158 798,44 \$                   | 145 741,95 \$                         | 1 304 540,39 \$        |
| Services professionnels > 10 000 \$ (SP1)          | 121 811,91 \$          | 190 462,83 \$                     | 69 411,10 \$                          | 381 685,84 \$          |
| Services professionnels < 10 000 \$ (SP2)          | 339,00 \$              | 85 192,51 \$                      | 30 181,36 \$                          | 115 712,87 \$          |
| Autorisations d'achat locaux (AAL) < 5 000 \$      | - \$                   | 6 604,80 \$                       | 2 493,91 \$                           | 9 098,71 \$            |
| Construction                                       | 325 447,26 \$          | 2 290 427,74 \$                   | 98 543,80 \$                          | 2 714 418,80 \$        |
| <b>Total</b>                                       | <b>1 089 512,03 \$</b> | <b>8 264 227,76 \$</b>            | <b>602 881,81 \$</b>                  | <b>9 956 621,60 \$</b> |

## ANNEXE D : TABLEAUX - PORTRAIT GLOBAL DE L'ÉCHANTILLONNAGE PASSATION DES MARCHÉS (CONTRATS)

**Tableau 3 : Portrait global de l'échantillonnage des contrats**

| Valeur* des contrats | Contrats compétitifs            |                                   | Contrats non-compétitifs        |                                   |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                      | Nombre de contrats sélectionnés | Valeur* des contrats sélectionnés | Nombre de contrats sélectionnés | Valeur* des contrats sélectionnés |
| Inférieure à 5K \$   | 15                              | 43 762 \$                         | 27                              | 67 174 \$                         |
| 5K \$ à < 10K \$     | 5                               | 34 908 \$                         | 6                               | 47 182 \$                         |
| 10K \$ à < 25K \$    | 7                               | 123 014 \$                        | 5                               | 66 046 \$                         |
| 25K \$ à < 100K \$   | 2                               | 98 536 \$                         | 1                               | 26 442 \$                         |
| Plus que 100K \$     | 0                               | 0 \$                              | 1                               | 116 420 \$                        |
| <b>Total</b>         | <b>29</b>                       | <b>300 220 \$</b>                 | <b>40</b>                       | <b>323 264 \$</b>                 |

\*La valeur a été arrondie au dollar le plus près

**Tableau 4 : Portrait de la sélection aléatoire des contrats**

| Type de contrat sélectionné aléatoirement       | Nombre    | Procédure de sollicitation           | Valeur*           |
|-------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------|
| Contrat de service (SP1) > 10K \$               | 2         | Compétitif                           | 98 536 \$         |
| Contrat de service (SP2) < 10K\$                | 4         | Compétitif (1)<br>Non-Compétitif (3) | 20 792 \$         |
| Bon de commande (PO) biens < 25K \$             | 13        | Compétitif (5)<br>Non-compétitif (8) | 91 712 \$         |
| Commande subséquente à l'offre à commande (942) | 5         | Compétitif (2)<br>Non-compétitif (3) | 33 528 \$         |
| Contrat émis par TPSGC (9200)                   | 1         | Non-compétitif                       | 116 420 \$        |
| Contrat de construction                         | 13        | Compétitif (5)<br>Non-compétitif (8) | 114 467 \$        |
| <b>Total</b>                                    | <b>38</b> |                                      | <b>475 455 \$</b> |

\*La valeur a été arrondie au dollar le plus proche.

**Tableau 5 : Portrait de la sélection stratifiée des contrats**

| Type de contrat sélectionné à 100 % | Nombre   | Procédure de sollicitation           | Valeur*          |
|-------------------------------------|----------|--------------------------------------|------------------|
| Contrat de service (SP1) > 10K \$   | 5        | Non-compétitif                       | 69 411 \$        |
| Autorisation d'achat local (AAL)    | 4        | Compétitif (3)<br>Non-compétitif (1) | 9 099 \$         |
| <b>Total</b>                        | <b>9</b> |                                      | <b>78 510 \$</b> |

\*La valeur a été arrondie au dollar le plus proche.

**Tableau 6 : Portrait de la sélection par jugement des contrats**

| Type de contrat sélectionné par jugement        | Nombre    | Procédure de sollicitation           | Valeur*          |
|-------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|------------------|
| Commande subséquente à l'offre à commande (942) | 2         | Non-Compétitif                       | 5 966 \$         |
| Bons de commandes < 25K \$                      | 6         | Compétitif (2)<br>Non-compétitif (4) | 22 478 \$        |
| Contrat de construction                         | 14        | Compétitif (9)<br>Non-compétitif (5) | 41 076 \$        |
| <b>Total</b>                                    | <b>22</b> |                                      | <b>69 520 \$</b> |

\*La valeur a été arrondie au dollar le plus près.

## ANNEXE E : TABLEAUX - PORTRAIT GLOBAL DE L'ÉCHANTILLONNAGE ET DES ACHATS (CARTES D'ACHAT)

**Tableau 7 : Portrait global de l'échantillonnage des cartes d'achat**

| Sélection    | Montant*          | % en valeur* de la totalité |
|--------------|-------------------|-----------------------------|
| Jugement     | 164 651 \$        | 11,7 %                      |
| Aléatoire    | 106 742 \$        | 7,6 %                       |
| <b>Total</b> | <b>271 393 \$</b> | <b>19,3 %</b>               |

\*Le montant a été arrondi au dollar le plus près.

**Tableau 8 : Portrait des achats mensuels**

| Mois           | Montant             |
|----------------|---------------------|
| Avril 2014     | 48 490 \$           |
| Mai 2014       | 68 264 \$           |
| Juin 2014      | 77 536 \$           |
| Juillet 2014   | 82 530 \$           |
| Août 2014      | 73 692 \$           |
| Septembre 2014 | 119 407 \$          |
| Octobre 2014   | 132 836 \$          |
| Novembre 2014  | 106 512 \$          |
| Décembre 2014  | 112 164 \$          |
| Janvier 2015   | 151 375 \$          |
| Février 2015   | 137 019 \$          |
| Mars 2015      | 299 581 \$          |
| <b>Total</b>   | <b>1 409 856 \$</b> |

\*Le montant a été arrondi au dollar le plus près.

