



Rapport du Vérificateur général du Québec  
à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017

Vérification de l'optimisation des ressources  
Printemps 2016

Suivi d'une vérification  
de l'optimisation des ressources

## **Centre de services partagés du Québec: acquisitions de biens et de services**

CHAPITRE

9



# Faits saillants

## Objectif des travaux

Dans son rapport de juin 2015, la Commission de l'administration publique (CAP) a demandé au Vérificateur général d'effectuer le suivi du plan d'action qui donnait suite à notre vérification sur les acquisitions de biens et de services au Centre de services partagés du Québec (CSPQ).

L'objectif était d'apprécier le degré de mise en œuvre du plan d'action du CSPQ afin de s'assurer qu'il permettra de remédier aux déficiences relevées lors de la vérification initiale. Celles-ci concernaient son processus d'acquisition de biens et de services ainsi que sa gouvernance en matière d'acquisitions. Nos travaux de vérification se sont terminés en avril 2016.

Les résultats de la vérification initiale ont été publiés dans le chapitre 3 du Rapport du Vérificateur général du printemps 2014.

Le rapport entier est disponible au [www.vgq.qc.ca](http://www.vgq.qc.ca).

## Résultats du suivi

Nos travaux ont porté sur l'ensemble des recommandations que nous avons formulées au printemps 2014 et sur les six recommandations que la CAP avait faites à l'intention du CSPQ.

---

**Conclusions.** Nos travaux nous amènent à conclure que la mise en œuvre des actions du plan est satisfaisante pour 8 des 11 recommandations touchant le processus d'acquisition et pour 3 des 9 recommandations liées à la gouvernance des acquisitions. Quant aux 6 recommandations formulées par la CAP, 4 présentent une mise en œuvre des actions satisfaisante.

---

**Mise en œuvre du plan d'action satisfaisante pour 11 recommandations.** En ce qui a trait au processus d'acquisition, nous notons particulièrement les éléments suivants: le CSPQ a mis en place des procédures afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à maximiser le libre jeu de la concurrence. Il s'est doté d'un processus d'assurance qualité et a pris les moyens pour améliorer l'évaluation des appels d'offres. En ce qui concerne la gouvernance en matière d'acquisitions, des progrès sont relevés notamment quant à la compréhension des attentes des clients ainsi qu'au développement, au renforcement et au maintien de l'expertise et du savoir faire de son personnel.

---

**Mise en œuvre du plan d'action insatisfaisante pour 9 recommandations.** Pour ce qui est du processus d'acquisition, nous avons relevé notamment que le Centre n'a pas encore mis en place les mécanismes lui permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante. Quant à la gouvernance en matière d'acquisitions, des améliorations doivent être apportées entre autres à la communication sur le suivi des dossiers et à l'établissement d'une offre qui répond aux besoins des clients. De plus, le CSPQ ne valide toujours pas l'information obtenue des fournisseurs afin d'évaluer les économies d'échelle de ses regroupements d'achats susceptibles de générer des économies importantes. Enfin, la mise en place d'une gestion intégrée des risques n'est pas encore acquise.

---

**Mise en œuvre du plan d'action insatisfaisante pour 2 des 6 recommandations de la Commission de l'administration publique.** Le Centre ne dispose pas d'une gestion intégrée des risques et son tableau de bord bonifié ne permet pas d'évaluer tous les aspects de sa performance.

---

**Tableau 1** Recommandations du Vérificateur général : processus d'acquisition

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Se doter d'objectifs en matière de développement des connaissances des marchés et établir des attentes claires en ce sens aux conseillers.	10	√			
Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à :					
▪ maximiser le libre jeu de la concurrence (achats regroupés);	11	√			
▪ maximiser le libre jeu de la concurrence (achats mandatés);	11		√		
▪ tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional (achats regroupés);	12		√		
▪ tenir compte des enjeux de développement durable (achats mandatés).	12			√	
Prendre les moyens pour que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs, en conformité avec les exigences réglementaires et d'admissibilité.	14	√			
Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par :					
▪ une planification des interventions;	15			√	
▪ un encadrement des conseillers;	16		√		
▪ un processus d'assurance qualité efficace.	17	√			
Se doter des systèmes permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante pour soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision en matière d'acquisitions.	18			√	
Constituer un historique des achats en vue de développer une mémoire organisationnelle et d'effectuer un suivi efficace et efficient des dossiers.	19		√		
<b>Total des recommandations</b>			<b>8</b>	<b>3</b>	
<b>Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante</b>			<b>73 %</b>		

**Tableau 2** Recommandations du Vérificateur général : gouvernance en matière d'acquisitions

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Établir une stratégie de mise en œuvre de sa vision et de sa mission dans le secteur des acquisitions afin de développer une compréhension commune des moyens nécessaires pour la concrétiser et de s'assurer que les actions sont conséquentes dans le temps.	20		√		
Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ une meilleure compréhension des attentes des clients ;</li> </ul>	22		√		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ une meilleure communication sur le suivi des dossiers et des modalités de services, entre autres en ce qui concerne son rôle et les délais de livraison ;</li> </ul>	23			√	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients ;</li> </ul>	25			√	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ le développement, le renforcement et le maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel.</li> </ul>	27		√		
Déterminer les biens et les services ayant le meilleur potentiel d'économies et ajuster son offre de services en conséquence.	25			√	
Établir, en matière d'acquisitions, des objectifs, des cibles et des indicateurs qui lui permettront d'évaluer régulièrement sa performance, notamment quant à la qualité de ses services, à son efficience et à l'économie générée par ses opérations.	28			√	
S'assurer de la fiabilité des données lui permettant de mesurer sa performance en matière d'acquisitions.	30				√
Mettre en place une gestion intégrée des risques afin de s'assurer que ceux liés aux activités d'acquisitions de biens et de services sont adéquatement gérés tout au long du processus d'acquisition.	31			√	
<b>Total des recommandations</b>			<b>3</b>	<b>6</b>	
<b>Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante</b>			<b>33 %</b>		

**Tableau 3** Recommandations de la Commission de l'administration publique

	Page	Appliquées	En cours d'application		Non appliquées
			Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
Que le Centre de services partagés du Québec soumette à la Commission une mise à jour du plan d'action faisant suite aux recommandations du Vérificateur général au plus tard le 30 octobre 2015.	32	√			
Que le Centre de services partagés du Québec fournisse à la Commission les résultats de sa réflexion concernant la définition de son offre de services au plus tard le 15 décembre 2015.	33		√		
Que le Centre de services partagés du Québec mène un exercice de réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter. Pour ce faire, l'organisme devrait notamment s'inspirer des principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics que reconnaît l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).	34		√		
Que le Centre de services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.	35			√	
Que le Centre de services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.	36			√	
Que le Centre de services partagés du Québec poursuive et intensifie la formation de l'ensemble de son personnel afin d'approfondir ses connaissances et de perfectionner son expertise, notamment dans les processus d'acquisition.	37		√		
<b>Total des recommandations</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>Recommandations pour lesquelles la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante</b>			<b>67 %</b>		

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Mise en contexte</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Recommandations du Vérificateur général</b>	<b>9</b>
2.1	Processus d'acquisition	10
2.2	Gouvernance en matière d'acquisitions	20
<b>3</b>	<b>Recommandations de la Commission de l'administration publique</b>	<b>32</b>
	Commentaires de l'entité vérifiée	38
	Annexe et sigles	43

## Équipe

Serge Giguère  
Vérificateur général adjoint  
Véronique Boily  
Directrice principale  
Sarah Leclerc  
Directrice de vérification  
Isabelle Fournier  
Sophie Gagné  
Caroline Reny  
Simon Tremblay

Les achats mandatés visent à répondre à des besoins précis et ponctuels, comme le carburant d'avion. Les achats regroupés traitent des besoins communs et récurrents de nombreux organismes, tels les fournitures de bureau ou les véhicules.

# 1 Mise en contexte

1 Institué en décembre 2005, le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) a pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et communicationnelles. À cette fin, le Centre vise à rationaliser et à optimiser les services de soutien administratif aux organismes, tout en s'assurant de la qualité et de l'adéquation de ses services à leurs besoins. Il se préoccupe de la disponibilité de ses services en région et de l'impact économique régional de son action. Il privilégie également le développement d'une expertise interne en matière de services administratifs.

2 En matière d'acquisitions, le CSPQ a pour mandat de veiller à ce que les entités de l'administration gouvernementale puissent acheter des biens et des services de qualité, au meilleur coût possible et en conformité avec la réglementation et les normes d'accessibilité, d'équité et de transparence en vigueur. Les acquisitions qu'il effectue sont généralement catégorisées en **achats mandatés** ou en **achats regroupés**.

3 Le Vérificateur général a déposé, en juin 2014 à l'Assemblée nationale, un rapport de vérification portant sur les acquisitions de biens et de services effectuées par le CSPQ. En mars 2015, les représentants du CSPQ ont été rencontrés lors d'une audition de la Commission de l'administration publique (CAP). À la suite de celle-ci, les membres de la Commission ont demandé au Vérificateur général d'effectuer le suivi du plan d'action découlant de la vérification, pour juin 2016.

4 Afin de répondre à la demande de la CAP, le présent suivi a été réalisé entre décembre 2015 et avril 2016, soit environ deux ans après le dépôt du rapport.

5 Nous avons également évalué l'application des six recommandations que la CAP a adressées au CSPQ à la suite de l'audition. Ces recommandations sont incluses dans le 32<sup>e</sup> rapport de la CAP, intitulé *Auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative*, déposé à l'Assemblée nationale en juin 2015.

6 Le lecteur trouvera en annexe l'objectif de vérification ainsi que la portée des travaux que nous avons réalisés.



## 2 Recommandations du Vérificateur général

7 Les résultats de nos travaux de suivi montrent que le CSPQ a commencé la mise en œuvre de son plan d'action afin de répondre aux 12 recommandations qui lui ont été faites. Comme certaines avaient plusieurs volets, nous avons divisé nos conclusions en 20 recommandations qui couvrent 2 axes : 11 portent sur le processus d'acquisition de biens et de services et 9, sur la gouvernance en matière d'acquisitions.

8 Notre évaluation se présente comme suit : le caractère satisfaisant est attribué aux recommandations qui ont été évaluées comme appliquées ou démontrant des progrès satisfaisants, alors que le caractère insatisfaisant se rapporte aux recommandations qui ont été évaluées comme ayant des progrès insatisfaisants ou qui sont non appliquées.

9 Pour chaque recommandation, nous présentons dans les pages qui suivent notre conclusion quant à la mise en œuvre des actions annoncées dans le plan d'action. Notre appréciation se présente de la façon suivante :

- Appliquée : les actions sont terminées et elles permettent de corriger les principales lacunes soulevées.
- Progrès satisfaisants : les actions mises en œuvre associées à celles que l'entité prévoit réaliser devraient permettre de corriger les principales lacunes dans un délai raisonnable.
- Progrès insatisfaisants : il y a un risque que les actions mises en œuvre associées à celles que l'entité prévoit réaliser ne permettent pas de corriger les principales lacunes dans un délai raisonnable.
- Non appliquée : les principales actions sont terminées, mais une ou plusieurs lacunes principales demeurent.

10 En ce qui a trait aux 11 recommandations qui portaient sur le processus d'acquisition (planification de l'acquisition, évaluation des offres, organisation du travail et information de gestion), nous sommes d'avis que la mise en œuvre du plan d'action est satisfaisante à l'égard de 8 d'entre elles.

11 Quant à la gouvernance en matière d'acquisitions, nous avons initialement examiné l'approche stratégique, la qualité de la prestation de services et le savoir-faire, la mesure de la performance et la gestion des risques. Nous sommes d'avis que la mise en œuvre du plan, dans son état actuel, permettra de corriger les principales lacunes relevées pour 3 des 9 recommandations.

## 2.1 Processus d'acquisition

Recommandation du Vérificateur général				
1	<b>Se doter d'objectifs en matière de développement des connaissances des marchés et établir des attentes claires en ce sens aux conseillers.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
	√			

12 Lors du mandat initial, nous avons indiqué que le CSPQ ne manifestait pas une bonne compréhension de son rôle à l'égard de la veille de marchés et n'exerçait pas les tâches attendues d'un expert en acquisitions relativement à l'évaluation du besoin.

13 Le CSPQ a amélioré ses façons de faire en matière de connaissances des marchés, particulièrement pour les achats regroupés.

14 Le CSPQ a ajouté, par l'intermédiaire de son *Manuel des pratiques d'affaires*, des processus et des outils de travail visant l'acquisition de la connaissance du marché concerné ainsi que des biens ou des services à acquérir, en regard des achats regroupés. Notons que, depuis le printemps 2014, la mise sur pied systématique de comités client et de rencontres avec des fournisseurs potentiels permet aux conseillers en acquisitions d'approfondir leurs connaissances des biens et des marchés. Nous avons d'ailleurs noté la présence de ces comités dans quatre des cinq dossiers examinés.

15 Dans le cas des achats mandatés, nous avons observé lors de la vérification initiale que les conseillers interrogés considéraient que la veille du marché était de la responsabilité des ministères et organismes. Or, suivant une politique tirée du recueil des politiques de gestion du Secrétariat du Conseil du trésor, le CSPQ doit jouer un rôle de conseil important à cet égard. Il doit notamment orienter le demandeur sur la base d'une bonne connaissance du marché.

16 Le travail exigé de la part des conseillers est le même que celui demandé lors de notre passage en 2014. Il n'y a pas de directives spécifiques à propos de la connaissance à acquérir sur les produits ou services et sur leur marché. Cependant, en ce qui concerne les technologies de l'information, la connaissance organisationnelle devrait être améliorée par la création d'un pôle d'expertise en stratégies d'acquisition. Celui-ci vise notamment à développer une expertise dans le domaine. En date d'avril 2016, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact potentiel de cette mesure.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>2.1</b>	<b>Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à maximiser le libre jeu de la concurrence.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
- Achats regroupés	√			
- Achats mandatés		√		

17 Lors de la vérification initiale, nous avons mentionné que le CSPQ n'avait pas l'assurance que la libre concurrence s'exerçait efficacement. Le degré de précision et de clarté de certains appels d'offres était insuffisant pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins tout en permettant au plus grand nombre de fournisseurs possible de participer au processus. Nous avons également soulevé le fait que 50 % des dossiers examinés, dont les contrats avaient été attribués par appel d'offres public, avaient été accordés alors que deux soumissions ou moins étaient conformes et acceptables.

18 Le CSPQ a mis en place des procédures favorisant le libre jeu de la concurrence pour les achats regroupés. En ce qui a trait aux achats mandatés, des améliorations sont observées, mais des efforts restent à faire.

19 Pour les achats regroupés, le CSPQ a ajouté, au printemps 2014, l'obligation de créer des comités client et de tenir des rencontres avec des fournisseurs potentiels. De plus, lorsque le besoin nécessite une expertise externe, un comité technique peut être créé. Ces actions contribuent à une meilleure connaissance des biens et des services et du marché visé, ce qui peut guider le conseiller dans ses actions pour favoriser une meilleure concurrence. Nous avons d'ailleurs noté l'existence de telles rencontres dans les dossiers vérifiés pour lesquels le CSPQ avait procédé par appel d'offres. Dans trois des quatre dossiers vérifiés, nous avons noté la présence d'au moins quatre soumissions conformes et acceptables.

20 En ce qui concerne les achats mandatés, le *Manuel des pratiques d'affaires* prévoit notamment l'analyse du devis. Les conseillers sont sensibilisés à déceler les exigences restrictives. Nous avons pu voir que du travail a été effectué en ce sens dans certains des dossiers examinés. Cependant, le pourcentage de contrats accordés alors que deux soumissions ou moins étaient présentes reste encore élevé : pour les neuf premiers mois de l'année 2015, il était de l'ordre de 48 % pour l'ensemble des dossiers d'achats mandatés.

Recommandation du Vérificateur général				
2.2	Mettre en place des mécanismes afin que la préparation des appels d'offres soit faite de façon à tenir compte des enjeux de développement durable et de l'impact économique régional.			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
- Achats regroupés		√		
- Achats mandatés			√	

21 Lors de la vérification initiale, nous avons noté que les interventions des conseillers dans l'évaluation du besoin n'intégraient pas la préoccupation constante de présenter et de promouvoir des biens et des services plus écoresponsables, particulièrement en ce qui concerne les dossiers d'achats mandatés. Par exemple, les conseillers n'avaient pas échangé avec les clients sur la possibilité d'ajouter des exigences relatives aux principes de développement durable ni consulté le spécialiste du CSPQ en la matière, dans presque tous les achats mandatés examinés. De plus, pour les achats regroupés, le CSPQ n'avait pas établi d'orientations claires sur les moyens à prendre pour considérer l'impact régional.

22 Le CSPQ a mis en œuvre des actions concrètes afin de tenir compte des enjeux de développement durable dans la préparation de ses appels d'offres qui concernent les achats regroupés. Cependant, celles-ci sont insuffisantes pour les achats mandatés. En ce qui a trait à l'impact économique régional, qui ne concerne que les achats regroupés, le CSPQ a mis en place des actions qui sont à améliorer.

## Développement durable

23 Le CSPQ a mis en place certaines actions à l'égard du développement durable dans la préparation de ses appels d'offres. Il a offert, entre autres, une formation à l'ensemble des conseillers en acquisitions afin de les sensibiliser au concept de développement durable. Dans le cas des achats regroupés, il est prévu que le conseiller en développement durable prenne connaissance de tous les dossiers, soutienne le conseiller au cours de ses analyses et valide les ajouts d'éléments en développement durable aux dossiers. En pratique, les travaux de vigie en développement durable sont réalisés principalement par le conseiller en développement durable. Nos travaux nous permettent de remarquer que cela a été fait dans tous les dossiers examinés. Le rapport annuel de gestion 2014-2015 indique la présence d'éléments de développement durable dans une douzaine de dossiers d'achats regroupés sur les 14 qui se sont conclus au cours de cet exercice.

24 Un des objectifs organisationnels du plan d'action de développement durable 2009-2015 du CSPQ indique que celui-ci mise sur son rôle d'influence pour inciter ses partenaires à faire des choix plus écoresponsables. Pour 2015-2016, le CSPQ a inclus dans ses achats mandatés des clauses concernant des éléments de développement durable, celles-ci portent principalement sur les achats de vêtements, de carburant et de services d'impression. Pour les autres types d'achats, peu de dossiers présentent des éléments de développement durable.

25 D'ailleurs, le CSPQ n'a pas précisé de directives ou d'attentes particulières à l'intention des conseillers en achats mandatés. Compte tenu de ces résultats, nous considérons que les actions sont incomplètes pour que les enjeux de développement durable soient suffisamment pris en compte dans ce type d'acquisitions.

### **Impact économique régional**

26 La *Loi sur les contrats des organismes publics* prévoit l'obligation de la prise en compte de l'impact économique régional lors de l'élaboration d'un appel d'offres d'un regroupement d'achats. Le CSPQ a commencé des travaux en ce sens : il a mis en vigueur, à l'automne 2015, une grille afin de sensibiliser les conseillers en acquisitions à cette obligation. Il n'a pas encore émis de guide pour les aider à évaluer l'impact du regroupement sur le marché régional.

Recommandation du Vérificateur général				
3	<b>Prendre les moyens pour que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs, en conformité avec les exigences réglementaires et d'admissibilité.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
√				

27 Lors de la vérification initiale, nous avons soulevé plusieurs lacunes à l'égard de l'évaluation des appels d'offres, qui ne favorisaient pas le traitement équitable des fournisseurs. Nous soulevions, notamment, des grilles d'analyse incomplètes, de l'information non consignée aux dossiers et des justificatifs insuffisants à l'égard de certaines décisions.

28 Le CSPQ a mis en place des procédures pour s'assurer que l'évaluation des appels d'offres favorise le traitement équitable des fournisseurs.

29 Nous considérons que le CSPQ a mis en place les actions nécessaires pour corriger cette situation. Notons les suivantes :

- Il s'est doté d'un gabarit pour l'évaluation des soumissions favorisant la prise en compte par les conseillers de l'intégralité des clauses générales de conformité et d'admissibilité. Ce gabarit doit être adapté aux exigences particulières de chacun des dossiers.
- Il a dispensé de la formation aux conseillers experts qui appuient les conseillers dans leurs travaux.
- Le CSPQ a également instauré un processus d'audit interne pour les dossiers évalués à risque élevé. Ce processus visait, dans un premier temps, à vérifier la conformité réglementaire et l'admissibilité des fournisseurs avant l'octroi du contrat. Notons que le processus n'a pas fonctionné comme prévu : sur 12 dossiers qui auraient dû faire l'objet d'un audit, seulement 3 analyses ont été retracées. Des améliorations restent à faire afin que ce processus donne le degré d'assurance recherché.

30 Lors de l'examen de dossiers, nous avons remarqué des améliorations concrètes : des justificatifs suffisants étaient présents dans quatre des cinq dossiers attribués de gré à gré. Pour les sept dossiers attribués à la suite d'un appel d'offres, l'analyse de conformité et d'admissibilité était adéquate, et les documents à l'appui étaient présents au dossier. Compte tenu de ces résultats, nous considérons que l'ensemble des actions réalisées a répondu, dans un degré satisfaisant, aux lacunes soulevées, bien que le processus soit encore perfectible.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>4.1</b>	<b>Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par une planification des interventions.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
			√	

31 Lors de la vérification initiale, nous avons soulevé que le Centre ne disposait pas d'un processus systématique pour estimer les demandes d'acquisitions et suivre l'évolution des dossiers. Par conséquent, il n'y avait pas de vue d'ensemble des acquisitions en cours et à venir ni de planification annuelle. Nous faisons également état de ruptures dans l'offre de services.

32 Le CSPQ s'est doté de systèmes d'information lui permettant de suivre plus facilement ses dossiers d'acquisitions. Cependant, il a peu modifié ses façons de faire à l'égard de la planification de ses interventions.

33 À notre avis, les mesures mises en place et celles en cours ne sont pas suffisantes pour améliorer la planification de ses activités :

- Le CSPQ a développé deux systèmes de gestion pour ses achats : un pour les achats mandatés et un autre pour les achats regroupés. Ces systèmes sont présentement utilisés pour effectuer le suivi des dossiers en cours et ils permettent aussi aux gestionnaires d'obtenir une vue d'ensemble.
- Cependant, l'ajout d'un système d'information n'est pas suffisant à lui seul pour permettre une planification optimale des activités. Cela est particulièrement vrai dans le cas des achats mandatés. Pour ceux-ci, il est difficile pour le CSPQ de prévoir les demandes d'acquisitions des ministères et des organismes car, bien que certaines demandes aient un caractère répétitif, d'autres résultent de nouveaux besoins. C'est pourquoi il est important que le CSPQ fasse des démarches auprès des ministères et des organismes afin d'obtenir de leur part une prévision de leurs demandes d'achats. Toutefois, peu de tentatives en ce sens ont été réalisées. Pour ce qui est de ses propres directions, le CSPQ a fait quelques démarches afin de prévoir les contrats à venir.

Recommandation du Vérificateur général				
4.2	Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par un encadrement des conseillers.			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
		√		

34 Lors de la vérification initiale, nous avons noté entre autres que les directives n'étaient pas toujours suivies par les conseillers et qu'il y avait peu d'encadrement de leur travail (échancier, cibles, délais).

35 Bien que le CSPQ n'ait pas encore tous les outils lui permettant d'établir des cibles et de suivre adéquatement le travail des conseillers en acquisitions, il a mis en place plusieurs mesures afin de mieux les guider dans leurs interventions.

36 Nous considérons que les mesures mises en place de même que la réalisation de celles en cours devraient aider à corriger les principales lacunes observées :

- Le CSPQ a amélioré son *Manuel des pratiques d'affaires* au cours des années 2014 et 2015. Près d'une trentaine de processus ont été intégrés ou révisés dans le manuel. Plusieurs de ces processus permettent de mieux décrire les attentes à l'égard du travail à effectuer. Nous invitons cependant le CSPQ à s'assurer de sa mise à jour en continu : plusieurs modifications ont eu lieu au cours de l'année 2015 concernant les façons de faire sans que les directives officielles soient mises à jour dans le *Manuel des pratiques d'affaires*.
- Un programme d'audit sur le respect des processus a été mis en place et la plupart des processus opérationnels ont été audités ; les résultats démontrent que la plupart des dossiers ont été faits dans le respect des processus.
- Le nouveau système d'information pour les achats mandatés permet aux gestionnaires de savoir où en est rendu le conseiller dans son dossier. Le CSPQ prévoit, à partir de l'information colligée dans ce système, établir des cibles et mettre en place des mesures pour les atteindre. Pour l'instant, peu d'indicateurs sont calculés : deux le sont pour la durée moyenne de traitement d'un dossier et un autre, pour les délais légaux à respecter. Pour les achats regroupés, le système actuel ne permet pas de mesurer de tels indicateurs. Le CSPQ indique vouloir uniformiser les systèmes d'information des achats mandatés et des achats regroupés, toutefois, ni plan d'action ni échancier n'ont été fixés à ce jour pour réaliser cette modification.



<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>4.3</b>	<b>Mettre en place les outils pour favoriser un traitement optimal des dossiers d'acquisitions, notamment par un processus d'assurance qualité efficace.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
	√			

37 Lors de la vérification en 2014, nous avons noté peu de contrôle pour s'assurer de la qualité et de la pertinence des actions posées dans les dossiers. Nous considérons qu'il aurait dû y avoir un mécanisme d'assurance qualité composé de différents contrôles portant sur les éléments à risque, permettant notamment de détecter les ambiguïtés dans les appels d'offres avant leur lancement ou les cas de non-conformité avant l'adjudication du contrat.

38 Le CSPQ a mis en place un processus d'assurance qualité, ce qui favorise un meilleur traitement des dossiers d'acquisitions.

39 Les actions réalisées par le CSPQ permettent de corriger les lacunes relevées :

- Le CSPQ a instauré un programme d'assurance qualité qui inclut notamment des audits internes. Ces audits visent à s'assurer du respect du *Manuel de pratiques d'affaires* a posteriori. À la fin de nos travaux de suivi, la plupart des processus opérationnels en place avaient été audités.
- Les dossiers des conseillers en acquisitions sont revus par les chefs de service. Certaines vérifications sont également requises, soit par le conseiller expert, soit par le gestionnaire à diverses étapes (par exemple : appel d'offres, analyse préliminaire, fiche d'information).
- Une grille a été élaborée afin d'évaluer le niveau de risque de chacun des dossiers. Si le dossier est considéré à risque élevé, un audit doit être réalisé avant l'octroi du contrat. Ce processus visait dans un premier temps à vérifier uniquement la conformité réglementaire et l'admissibilité des fournisseurs avant l'octroi du contrat. Par la suite, la portée des vérifications a été élargie pour tenir compte d'autres éléments (par exemple : publication de l'appel d'offres et vérification des addendas).

Recommandation du Vérificateur général				
5	<b>Se doter des systèmes permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante pour soutenir les gestionnaires dans leur prise de décision en matière d'acquisitions.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
			√	

40 Lors de la vérification initiale, nous avons remarqué que le CSPQ ne disposait que de peu d'information de gestion (par exemple : absence d'un tableau de bord, d'analyses, de croisements de données) et que celle disponible n'était pas toujours fiable.

41 Le CSPQ n'a toujours pas mis en place les mécanismes lui permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante. Il vient à peine de commencer ses démarches pour définir ses besoins en la matière.

42 Le CSPQ avait prévu développer, dans son plan d'action, une base de données disposant d'un moteur de recherche permettant d'extraire de l'information de gestion. L'échéancier initial pour développer celle-ci était mars 2015. Lorsque le CSPQ a présenté son plan d'action à la Commission de l'administration publique en mars 2015, l'échéancier avait été repoussé d'un an, soit en mars 2016.

43 Après la publication de notre rapport, le CSPQ a procédé à l'inventaire des différents systèmes informatiques utilisés à l'égard du processus d'octroi et de la gestion des contrats. Il a décidé, à la fin de l'année 2015, d'utiliser l'environnement informationnel d'un système déjà en place, plutôt que de développer une nouvelle base de données.

44 À notre avis, le CSPQ est peu avancé dans sa démarche. Nous ne sommes donc pas convaincus que le CSPQ aura un système lui permettant d'obtenir une information de gestion fiable et suffisante dans un délai raisonnable, puisqu'il vient à peine de commencer ses démarches pour définir ses besoins en information de gestion. De plus, il n'existe pas de plan d'action détaillé pour y parvenir.

45 La production actuelle des différents rapports d'information de gestion implique toujours le traitement manuel de données, des extractions, des modifications, des reclassements et des retranscriptions.

46 Le CSPQ a élaboré récemment un tableau de bord à partir principalement de l'information disponible dans l'un de ses systèmes de gestion. Les indicateurs calculés ne mesurent pas tous les aspects de la performance en matière d'acquisitions.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>6</b>	<b>Constituer un historique des achats en vue de développer une mémoire organisationnelle et d'effectuer un suivi efficace et efficient des dossiers.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
		√		

47 Nous avons soulevé lors de la vérification initiale, l'absence d'un historique des dossiers d'acquisitions. Nous avons aussi remarqué la difficulté d'avoir un accès rapide et convivial à l'information consignée, et de faire des recherches dans des dossiers antérieurs.

48 Le CSPQ a amélioré la consignation de l'information sur les acquisitions au moyen de plusieurs actions, ce qui lui permet de développer sa mémoire organisationnelle.

49 Bien qu'il n'existe toujours pas d'endroit unique où l'on trouve l'intégralité de l'information d'un dossier d'acquisitions, nous considérons que les actions effectuées permettront d'améliorer significativement l'accessibilité à l'information des dossiers antérieurs :

- La consignation de l'information dans les dossiers d'acquisitions physiques est maintenant standardisée par l'ajout d'un index qui précise les documents qui doivent être classés au dossier. Nous avons retracé cet outil dans tous les dossiers examinés. De plus, un index similaire a été développé pour le classement des fichiers informatiques, il devrait être en vigueur sous peu.
- Les nouveaux systèmes de gestion opérationnels permettent de consigner plusieurs données du dossier (par exemple : description, dates, adjudicataire, conseiller) ainsi que les notes du conseiller. Les fonctionnalités de recherche dans ces notes demeurent toutefois limitées.

50 Notons que le CSPQ prévoit uniformiser ces deux systèmes de gestion opérationnels, mais le moyen pour y parvenir n'est toutefois pas encore défini.

## 2.2 Gouvernance en matière d'acquisitions

Recommandation du Vérificateur général				
7	Établir une stratégie de mise en œuvre de sa vision et de sa mission dans le secteur des acquisitions afin de développer une compréhension commune des moyens nécessaires pour la concrétiser et de s'assurer que les actions sont conséquentes dans le temps.			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
		√		

51 Lors de la vérification de 2014, nous avons noté que la stratégie du CSPQ pour réaliser sa vision et sa mission en matière d'acquisitions n'était pas établie clairement. En outre, il existait un manque de continuité des actions et des efforts dans le temps. Ainsi, le Centre avait élaboré plus d'une dizaine de documents stratégiques et opérationnels entre décembre 2010 et 2013, dont quatre visaient les acquisitions uniquement. Il était difficile, à la lecture de ceux-ci, d'avoir une représentation claire des moyens qu'il entendait mettre en œuvre pour réaliser sa mission dans le domaine des acquisitions.

52 Le CSPQ vise à être « une référence incontournable et reconnue en matière d'acquisitions de biens et de services, en attribution et en gestion de contrats ». Le CSPQ a élaboré un plan de travail présentant les actions qu'il entend mettre en œuvre pour y parvenir.

53 En mars 2015, le plan d'action présenté à la Commission de l'administration publique prévoyait la révision de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques du CSPQ afin d'en faire un centre d'excellence en acquisitions. Il avait également prévu l'élaboration d'un plan de mise en œuvre et son implantation. La mise sur pied devait être complétée le 31 mars 2016.

54 En avril 2015, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor rendait public le plan de transformation du CSPQ. Ce plan vise à recentrer le CSPQ dans son ensemble sur sa mission d'origine, à savoir le regroupement de services administratifs à l'échelle de la communauté gouvernementale. Il s'échelonne sur trois ans et repose sur cinq axes d'interventions. Ce plan intègre des actions qui concernent le secteur des acquisitions.

55 Les principales actions prévues pour ce secteur prennent la forme d'un plan intitulé *Plan de travail en acquisitions de biens et services, en attribution et en gestion de contrats*. Ce plan présente clairement l'objectif poursuivi : « faire du CSPQ une référence incontournable et reconnue en matière d'acquisitions ».

de biens et de services, d'attribution et de gestion des contrats». Il décline cet objectif en cinq actions globales, notamment la première qui vise à se doter d'un processus d'acquisition de biens et de services de très haute qualité et reconnu.

56 Nous observons que plusieurs des actions prévues sont en cours et que certaines accusent un retard. Considérant l'importance de ce plan pour répondre à notre recommandation, nous invitons le CSPQ à s'assurer qu'il se concrétise comme prévu.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>8.1</b>	<b>Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par une meilleure compréhension des attentes des clients.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
		√		

57 Lors de la vérification initiale, nous avons soulevé l'absence d'une culture de partenariat entre le CSPQ et sa clientèle. Les clients se disaient peu consultés au sujet de l'offre de services proposée ou de l'élaboration d'achats regroupés. Le CSPQ employait peu les comités d'utilisateurs et les tables de concertation afin de mieux cibler son offre en fonction des besoins réels de la clientèle.

58 La mise sur pied systématique de comités client pour les achats regroupés permet aux conseillers en acquisitions de mieux comprendre les attentes des clients. Par ailleurs, le CSPQ entend prendre les moyens requis pour que son approche soit basée sur des relations d'affaires centrées sur la satisfaction de ses clients dans le contexte de son plan de transformation organisationnelle.

59 Les gestes posés à l'égard des achats regroupés jumelés aux actions en cours et prévues dans le plan de transformation organisationnelle devraient permettre au CSPQ de mieux comprendre les attentes de ses clients.

- Depuis le printemps 2014, la mise sur pied systématique de comités client permet de mieux comprendre leurs attentes pour les achats regroupés.
- L'un des cinq axes d'intervention du plan de transformation porte sur les relations du CSPQ avec les ministères et organismes clients. Une des actions consiste à faire évoluer les pratiques actuelles de communication, d'information, de traitement et de suivi des besoins et préoccupations des clientèles. Pour ce faire, le CSPQ a notamment constitué des comités clientèle formés de différents organismes et ministères.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>8.2</b>	<b>Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par une meilleure communication sur le suivi des dossiers et des modalités de services, entre autres, en ce qui concerne son rôle et les délais de livraison.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
			√	

60 Lors de la vérification initiale, nous avons noté que le CSPQ n'était pas parvenu à appliquer un mode de gestion basé sur l'approche clientèle. Par exemple, le Centre ne communiquait pas à ses clients une estimation du délai relatif au traitement de leur demande ni le degré d'avancement du dossier. De plus, nous avons remarqué que les clients ne percevaient pas bien le rôle du conseiller en acquisitions relativement aux achats mandatés. Certains mentionnaient que sa participation se limitait à l'aspect contractuel des acquisitions et plusieurs déploraient le manque d'accompagnement et de suivi tout au long du processus d'acquisition.

61 Le CSPQ présente sur son site Internet de l'information sur son rôle et la nature de ses services et sur ses engagements à l'égard des délais d'obtention de services. Cependant, il n'a pas modifié ses processus afin d'améliorer, de façon systématique, la communication sur le suivi des dossiers avec sa clientèle.

62 Le CSPQ a posé des gestes qui facilitent la communication sur le suivi des dossiers et les modalités de services. Cependant, des améliorations importantes restent à faire :

- Il s'engage à ce qu'une demande d'acquisitions soit assignée à un conseiller dans un délai de 48 heures et que celui-ci communique avec le client dans les 2 jours suivants. Le système en place ne lui permet pas de s'assurer du respect de cet engagement.
- Pour les achats mandatés, avec le système de gestion maintenant en place, il est plus facile de renseigner les clients sur l'évolution des dossiers lorsqu'ils en font la demande. Toutefois, le CSPQ n'a pas modifié ses processus afin de rendre systématique la divulgation d'un délai estimatif de traitement ou du degré d'avancement d'un dossier. Un sondage effectué à l'automne 2015 présente d'ailleurs les insatisfactions de la clientèle à l'égard de la communication sur le suivi des dossiers : près de 30 % des clients sondés s'en disent insatisfaits.

63 Par ailleurs, le site Internet du CSPQ précise son rôle en matière d'acquisitions. On y indique, par exemple, qu'il est responsable de l'évaluation et de la recommandation des stratégies d'acquisition les plus avantageuses, de la production des appels d'offres et de l'assistance en cas de litige.

64 Dans son plan de transformation, le CSPQ prévoit le développement d'un cadre organisationnel de mesure de la satisfaction de la clientèle et de la gestion des plaintes. En mars 2016, les travaux ne sont pas assez avancés pour déterminer si ceux-ci permettront de corriger les lacunes relevées lors de la vérification initiale.



<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>8.3</b>	<b>Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients.</b>			
<b>9</b>	<b>Déterminer les biens et les services ayant le meilleur potentiel d'économies et ajuster son offre de services en conséquence.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
		√		

65 Lors de la vérification en 2014, nous avons noté que le CSPQ n'était pas proactif pour développer son offre de services, puisqu'il ne possédait que très peu d'information sur l'évolution de sa clientèle et de ses besoins et qu'il ne s'était pas doté d'outils de gestion lui permettant de développer son marché dans de nouveaux créneaux.

66 Le Centre ne procédait pas à des activités de démarchage auprès de clients potentiels lors de renouvellement d'achats regroupés. De plus, il ne calculait pas les économies gouvernementales liées à l'allègement des processus administratifs.

67 Le CSPQ a prévu des mesures visant l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins des clients et pour laquelle il existe un potentiel d'économies. Cependant, elles ne sont pas encore réellement mises en œuvre.

68 Le CSPQ a élaboré un processus de vigie visant à développer son offre de services en regroupement d'achats, celui-ci est en vigueur depuis avril 2015. Il prévoit notamment l'identification de nouvelles possibilités de regroupements d'achats à partir de la liste des achats mandatés, des achats faits par d'autres organismes ou à partir de sondages effectués auprès de la clientèle.

69 Ce processus de vigie n'est pas encore mis en œuvre. Seulement quatre nouvelles possibilités d'achats regroupés ont été analysées récemment et aucune ne découle des travaux de vigie. Selon l'information obtenue, peu de travaux de vigie ont été réalisés.

70 Le Centre ne calcule toujours pas les économies gouvernementales liées à l'allègement des processus administratifs. Dans un premier temps, il s'est doté d'un outil pour calculer le coût de revient de ses propres activités en matière d'acquisitions afin de l'aider à déterminer celles ayant le meilleur potentiel d'économies. À cet égard, les employés sont appelés à répartir leur temps entre les différentes tâches qu'ils effectuent. L'analyse des résultats obtenus n'a toutefois pas été concluante ; il n'a pas été possible d'analyser la rentabilité de chacun des biens et des services tarifés. Le CSPQ indique que cet outil

requiert un suivi et un contrôle constant de la part des gestionnaires afin d'obtenir des résultats réalistes et qu'il est nécessaire que des validations permanentes soient intégrées. Nous avons d'ailleurs remarqué que les gestionnaires ne peuvent vérifier l'imputation faite par leurs employés lorsqu'ils approuvent leur feuille de présence.

71 Dans le cadre de son plan de transformation organisationnelle, le CSPQ travaille à établir une nouvelle offre de services, notamment en révisant le mode d'adhésion à ses services.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>8.4</b>	<b>Améliorer, dans le domaine des acquisitions, la qualité de sa prestation de services et accroître la satisfaction de sa clientèle, notamment par le développement, le renforcement et le maintien de l'expertise et du savoir-faire de son personnel.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
		√		

72 En 2014, nous avons noté que le CSPQ n'avait pas pris les mesures suffisantes pour développer et conserver l'expertise organisationnelle nécessaire à l'implantation des meilleures pratiques en vue d'offrir une prestation de services de qualité.

73 Le CSPQ offre un programme de formation pour les nouveaux employés. Il a aussi dispensé des formations ciblées à ses conseillers experts. Il prévoit également développer des formations portant sur les bonnes pratiques lorsque la révision de son processus d'acquisition sera terminée.

74 Les actions effectuées de même que la réalisation de celles en cours devraient permettre au personnel du CSPQ d'améliorer ses connaissances et son expertise.

75 Le CSPQ a mis en place 11 modules de formation pour les nouveaux employés (par exemple : introduction au processus d'acquisition, cadre de gestion, stratégie d'acquisition et critères d'évaluation). De plus, des formations pour les experts ont eu lieu et des communautés de pratiques ont été créées pour développer leurs habiletés.

76 Par ailleurs, au plan d'action de la phase 1 du plan de transformation, une action porte notamment sur le perfectionnement de l'expertise dans les processus d'acquisition : « Développer à l'intention du personnel concerné par la gestion contractuelle des formations à jour portant sur les règles d'attribution de contrats et les bonnes pratiques en ce domaine ». Selon le CSPQ, le plan de cours devrait tenir compte des modifications qui seront apportées au processus d'acquisition à la suite de la mise en œuvre du *Plan de travail en acquisitions de biens et services, en attribution et en gestion de contrats*. Ce dernier a pour objectif de munir le CSPQ d'un processus d'acquisition respectant les meilleures pratiques et répondant aux plus hauts standards en la matière.

Recommandation du Vérificateur général				
10	<b>Établir, en matière d'acquisitions, des objectifs, des cibles et des indicateurs qui lui permettront d'évaluer régulièrement sa performance, notamment quant à la qualité de ses services, à son efficacité et à l'économie générée par ses opérations.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
		√		

77 Nous avons indiqué dans le rapport initial que le CSPQ ne pouvait ni connaître ni analyser sa performance dans le domaine des acquisitions. Nous avons noté qu'il n'avait pas défini les objectifs liés à la qualité des services qu'il souhaite offrir ni les cibles et les indicateurs afférents. Il ne pouvait donc démontrer les progrès réalisés ni se comparer à d'autres organismes qui ont, en tout ou en partie, des mandats semblables au sien.

78 Le CSPQ a élaboré un tableau de bord. Cette étape constitue un progrès dans l'évaluation de sa performance. Cependant, il a retardé ses travaux d'évaluation des économies générées par ses opérations, compte tenu de sa difficulté à obtenir l'information pour les calculer. Ces économies constituent pourtant un élément majeur de sa performance et une des raisons pour lesquelles il a été créé.

79 Le CSPQ a élaboré récemment un tableau de bord à partir des données disponibles dans ses systèmes de gestion. Il compte définir des cibles pour le premier trimestre de l'année 2016-2017, à partir des résultats de ces indicateurs.

80 Bien que les indicateurs calculés pour les achats mandatés ne mesurent pas tous les aspects de la performance en matière d'acquisitions, ils fournissent de l'information utile : délai de traitement, nombre de soumissions moyen par dossier, nombre d'addendas par appel d'offres. Cependant, de tels indicateurs n'existent pas pour les achats regroupés, car le système ne permet pas d'extraire cette information. Pour ces derniers, le CSPQ calcule l'économie d'échelle réalisée.

81 La détermination des besoins en information de gestion qui est présentement en cours au CSPQ devrait également aider à déterminer si d'autres indicateurs doivent être ajoutés. De même, des travaux visant à développer un processus d'acquisition qui respecte les meilleures pratiques pourraient aussi avoir des impacts sur le tableau de bord, notamment en établissant des objectifs ou des cibles à atteindre.

82 Nous considérons que les progrès sont insatisfaisants parce que le CSPQ n'a pas encore de données suffisantes pour établir des objectifs et des cibles lui permettant d'évaluer la performance de l'ensemble de ses services en matière d'acquisitions. De plus, il a retardé ses travaux visant à estimer les économies de processus qu'il génère. Pourtant, ces dernières sont partie intégrante des attentes gouvernementales concernant la rationalisation et l'optimisation des services administratifs ainsi que les gains de productivité générés par le développement d'une expertise centralisée en ce domaine.

Recommandation du Vérificateur général				
11	<b>S'assurer de la fiabilité des données lui permettant de mesurer sa performance en matière d'acquisitions.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
				√

83 Lors de la vérification initiale, nous avons observé que le CSPQ ne calculait qu'un seul indicateur de performance en matière d'acquisitions, soit celui à l'égard des économies d'échelle, et que certaines lacunes dans la méthodologie utilisée nuisaient à la fiabilité du montant rapporté.

84 Pour évaluer les économies d'échelle de ses regroupements d'achats générant des économies importantes, le CSPQ n'a pas prévu la validation de l'information obtenue des fournisseurs.

85 Les façons de faire pour calculer cet indicateur se sont améliorées, mais ne permettent pas encore d'obtenir un degré de fiabilité adéquat. Bien que le CSPQ utilise des données plus actuelles pour calculer ses économies d'échelle, il ne vérifie toujours pas l'information reçue des fournisseurs qui sont la base de cette évaluation pour les regroupements d'achats générant des économies importantes :

- Les quantités obtenues au rapport de consommation présenté par les fournisseurs ne sont pas contre-vérifiées par le CSPQ.
- Pour évaluer l'écart entre les prix obtenus par l'achat regroupé du CSPQ et ceux qui auraient été offerts sans avoir bénéficié du prix de ce regroupement, le CSPQ se fie uniquement à la déclaration du fournisseur.

86 Un rapport produit par une firme externe indique qu'une telle validation devrait être faite lorsque les économies sont importantes. D'ailleurs, le cadre méthodologique du CSPQ en fait aussi mention.

<b>Recommandation du Vérificateur général</b>				
<b>12</b>	<b>Mettre en place une gestion intégrée des risques afin de s'assurer que ceux liés aux activités d'acquisitions de biens et de services sont adéquatement gérés tout au long du processus d'acquisition.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
			√	

87 Lors de la vérification initiale, nous avons indiqué qu'en matière d'acquisitions, le CSPQ ne disposait pas d'un système intégré de gestion des risques, malgré l'existence de risques majeurs liés à ce domaine.

88 La mise en place d'une gestion intégrée des risques n'est pas encore acquise : le CSPQ a recensé certains risques, mais les mesures de mitigation ne sont pas encore toutes déterminées.

89 En septembre 2014, le CSPQ a élaboré une grille visant à évaluer le niveau de risque de chacun des dossiers d'acquisitions. Si le dossier est considéré à risque élevé, un audit doit être réalisé avant l'octroi du contrat. Ce processus, de nature opérationnelle, ne visait qu'à vérifier la conformité réglementaire et l'admissibilité des fournisseurs avant l'octroi du contrat. Comme mentionné à la recommandation 3, il n'a pas fonctionné comme prévu.

90 Depuis la fin de l'année 2014, les dossiers d'acquisitions de plus de 5 millions de dollars doivent être présentés au conseil d'administration pour leur approbation.

91 En janvier 2016, un exercice organisationnel de révision des risques majeurs a été entamé et une liste préliminaire des risques a été dressée. Certains de ces risques ont trait à la gestion des acquisitions. À cet égard, le CSPQ prévoit évaluer des moyens de mitigation et établir des plans d'action.

92 Dans le plan d'action présenté à la CAP en mars 2015, le CSPQ prévoyait terminer son exercice de gestion des risques touchant le secteur des acquisitions en septembre 2014. Étant donné l'importance des risques inhérents à ces activités, nous sommes préoccupés par le fait que toutes les mesures de mitigation n'aient pas été précisées près de deux ans après la publication de notre rapport.

## 3 Recommandations de la Commission de l'administration publique

93 À la suite de l'audition tenue sur le mandat de vérification portant sur les acquisitions de biens et de services en mars 2015, la CAP a formulé huit recommandations, dont six s'adressaient au CSPQ. Nous présentons ici le résultat de nos travaux de suivi à l'égard de ces six recommandations.

Recommandation de la Commission de l'administration publique				
1	<b>Que le Centre de services partagés du Québec soumette à la Commission une mise à jour du plan d'action faisant suite aux recommandations du Vérificateur général au plus tard le 30 octobre 2015.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
√				

94 En réponse à la demande de la Commission de l'administration publique, le CSPQ lui a soumis la mise à jour de son plan d'action, le 29 octobre 2015.

95 Le document produit par le CSPQ présentait l'ensemble des recommandations émises par le Vérificateur général de même que celles adressées par la Commission dans son 32<sup>e</sup> rapport portant sur les auditions des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, publié en juin 2015.

96 Le CSPQ y présentait pour chacune des recommandations, les mesures qu'il comptait prendre pour répondre à chacune d'elles.



<b>Recommandation de la Commission de l'administration publique</b>				
<b>3<sup>1</sup></b>	<b>Que le Centre de services partagés du Québec fournisse à la Commission les résultats de sa réflexion concernant la définition de son offre de services au plus tard le 15 décembre 2015.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
		√		

1. La recommandation 2 ne s'adressait pas au Centre de services partagés du Québec.

97 Lors de la présentation de la mise à jour de son plan d'action en octobre 2015, le CSPQ a soumis à la Commission les principales étapes des travaux qu'il compte réaliser pour définir son offre de services ainsi que les résultats de ceux effectués à cette date.

98 Le 16 avril 2015, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor a rendu public le plan de transformation du CSPQ. L'un des cinq axes d'intervention porte sur la révision de l'offre de services du CSPQ.

99 Bien que la réflexion du CSPQ sur son offre de services soit toujours en cours, nous considérons que les actions effectuées de même que la réalisation de celles à venir devraient permettre de clore l'exercice dans un délai raisonnable. Le CSPQ compte avoir fini de revoir ses principaux services à la fin de l'année 2016-2017. Voici les résultats des travaux amorcés.

100 Le CSPQ s'est doté d'une méthodologie d'analyse de la valeur ajoutée de ses services. En date de mars 2016, une vingtaine de services ont fait l'objet de cette analyse.

101 Il est prévu que quatre services feront l'objet d'un transfert ; six feront l'objet d'un plan d'amélioration ; quatre feront l'objet d'une révision quant à la stratégie d'adhésion et que six seront retirés.

102 Le secteur des acquisitions n'a pas été touché par la révision de l'offre de services amorcée avec le plan de transformation du CSPQ. En date de nos travaux, les services en acquisitions n'ont pas fait l'objet d'une analyse sur leur valeur ajoutée.

Recommandation de la Commission de l'administration publique				
4	<b>Que le Centre de services partagés du Québec mène un exercice de réflexion sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter. Pour ce faire, l'organisme devrait notamment s'inspirer des principes pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics que reconnaît l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
		√		

103 Le CSPQ s'est récemment doté d'un plan de travail afin de se munir d'un processus d'acquisition respectant les meilleures pratiques. Bien que la mise en œuvre de ce plan soit encore récente, des actions sont en cours pour chacun des objectifs qui y sont contenus.

104 À l'automne 2015, le CSPQ s'est doté du *Plan de travail en acquisitions de biens et services, en attribution et en gestion de contrats* avec pour objectif de faire du CSPQ une référence incontournable et reconnue en matière d'acquisitions de biens et services, d'attribution et de gestion des contrats. Ce plan vise notamment à :

- doter le Centre d'un processus d'acquisition de biens et de services de très haute qualité et reconnu ;
- consolider l'expertise en acquisitions ;
- suivre et contrôler de manière rigoureuse l'application et le respect du processus d'acquisition de biens et de services ;
- assurer le caractère d'intégrité de l'activité contractuelle du Centre ;
- mettre en place des mécanismes d'information sur l'activité contractuelle du Centre.

105 À la fin de nos travaux, nous observons que des actions sont en cours pour chacun des objectifs précités, mais qu'il n'existe pas encore d'échéancier pour chacune des actions prévues.

106 En ce qui a trait plus particulièrement à l'objectif de se doter d'un processus d'acquisition de biens et de services de très haute qualité et reconnu, le CSPQ a créé un groupe de travail en janvier 2016 et a procédé à la première étape de son plan, soit le recensement de bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle. Des ajustements au processus déjà en place sont prévus au printemps 2016. En mars 2016, cela n'était pas encore fait.

107 Nous invitons le CSPQ à déterminer un échéancier pour chacune des actions prévues à son plan et à s'assurer qu'il se concrétise comme prévu.

<b>Recommandation de la Commission de l'administration publique</b>				
<b>5</b>	<b>Que le Centre de services partagés du Québec mette en place un système intégré de gestion des risques dans les processus d'acquisition.</b>			
	<b>Appliquée</b>	<b>En cours d'application</b>		<b>Non appliquée</b>
		<b>Progrès satisfaisants</b>	<b>Progrès insatisfaisants</b>	
			√	

108 La mise en place d'une gestion intégrée des risques n'est pas encore acquise : le CSPQ a recensé certains risques, mais les mesures de mitigation ne sont pas encore toutes déterminées.

109 Comme décrit dans l'appréciation de la recommandation 12 du Vérificateur général, le CSPQ a pris certaines initiatives en matière de gestion des risques. Notons les suivantes :

- En septembre 2014, le CSPQ a élaboré une grille visant à évaluer le niveau de risque de chacun des dossiers d'acquisitions. Si le dossier est considéré à risque élevé, un audit doit être réalisé avant l'octroi du contrat. Ce processus, de nature opérationnelle, ne visait qu'à vérifier la conformité réglementaire et l'admissibilité des fournisseurs avant l'octroi du contrat. Comme mentionné à la recommandation 3 du Vérificateur général, il n'a pas fonctionné comme prévu.
- Depuis la fin de l'année 2014, les dossiers d'acquisitions de plus de 5 millions de dollars doivent être présentés au conseil d'administration pour leur approbation.
- En janvier 2016, un exercice organisationnel de révision des risques majeurs a été entamé et une liste préliminaire des risques a été dressée. Certains de ces risques ont trait à la gestion des acquisitions. À cet égard, le CSPQ prévoit évaluer des moyens de mitigation et établir des plans d'action.

110 Dans le plan d'action présenté à la CAP en mars 2015, le CSPQ prévoyait terminer son exercice de gestion des risques touchant le secteur des acquisitions en septembre 2014. Étant donné l'importance des risques inhérents à ces activités, nous sommes préoccupés par le fait que toutes les mesures de mitigation n'aient pas été précisées près de deux ans après la publication de notre rapport.

Recommandation de la Commission de l'administration publique				
6	<b>Que le Centre de services partagés du Québec bonifie le tableau de bord déjà esquissé et qu'il soumette sa version définitive à la Commission au plus tard le 30 octobre 2015.</b>			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
			√	

111 Le CSPQ a élaboré un tableau de bord. Cette étape constitue un progrès dans l'évaluation de sa performance. Une nouvelle version a été produite à la Commission le 17 mars dernier. Cependant, ce tableau ne présente pas tous les aspects, et peu d'indicateurs sont calculés pour les achats regroupés.

112 Comme décrit dans l'appréciation de la recommandation 10 du Vérificateur général, le CSPQ a récemment élaboré un tableau de bord à partir de l'information disponible dans ses systèmes de gestion.

113 Le nouveau tableau de bord transmis à la Commission en mars dernier compte 9 indicateurs alors que celui présenté en mars 2015 en comptait 10. Des précisions ont été ajoutées. Par exemple, celui-ci présente désormais des données comparatives et pour certains indicateurs, l'information est présentée par mode d'attribution. De plus, le nombre de plaintes formulées par la clientèle a été ajouté. Le CSPQ compte définir des cibles pour le premier trimestre de l'année 2016-2017 à partir des résultats de ces indicateurs.

114 Bien que les indicateurs calculés pour les achats mandatés ne mesurent pas tous les aspects de la performance en matière d'acquisitions, ils fournissent toutefois de l'information utile : délai de traitement, nombre de soumissions moyen par dossier, nombre d'addendas par appel d'offres. Cependant, de tels indicateurs n'existent pas pour les achats regroupés, car le système ne permet pas d'extraire cette information.

115 La détermination des besoins en information de gestion qui est présentement en cours au CSPQ devrait également aider à déterminer si d'autres indicateurs doivent être ajoutés. Les travaux visant à développer un processus qui respecte les meilleures pratiques pourraient aussi avoir des impacts sur le tableau de bord, notamment en établissant des objectifs ou des cibles à atteindre.

116 Nous considérons que les progrès sont insatisfaisants parce que le CSPQ n'a pas encore de données suffisantes pour établir des objectifs et des cibles lui permettant d'évaluer la performance de l'ensemble de ses services en matière d'acquisitions.

Recommandation de la Commission de l'administration publique				
7	Que le Centre de services partagés du Québec poursuive et intensifie la formation de l'ensemble de son personnel afin d'approfondir ses connaissances et de perfectionner son expertise, notamment dans les processus d'acquisition.			
	Appliquée	En cours d'application		Non appliquée
		Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	
		√		

117 Le CSPQ offre un programme de formation pour les nouveaux employés et a dispensé des formations ciblées à ses conseillers experts. Il prévoit également développer des formations portant sur les bonnes pratiques lorsque la révision de son processus d'acquisition sera terminée.

118 Comme mentionné dans l'appréciation de la recommandation 8.4 du Vérificateur général, nous considérons que les actions effectuées de même que la réalisation de celles en cours permettront au personnel du CSPQ d'améliorer ses connaissances :

- Le CSPQ a mis en place 11 modules de formation pour les nouveaux employés (par exemple : introduction au processus d'acquisition, cadre de gestion, stratégie d'acquisition et critères d'évaluation). De plus, des formations pour les experts ont eu lieu et des communautés de pratiques ont été créées pour développer leurs habiletés.
- Par ailleurs, dans le cadre du plan d'action de la phase 1 du plan de transformation, une action porte notamment sur le perfectionnement de l'expertise dans les processus d'acquisition : « Développer à l'intention du personnel concerné par la gestion contractuelle des formations à jour portant sur les règles d'attribution de contrats et les bonnes pratiques en ce domaine ». Selon le CSPQ, le plan de cours devrait tenir compte des modifications qui seront apportées au processus d'acquisition à la suite de la mise en œuvre du *Plan de travail en acquisitions de biens et services, en attribution et en gestion de contrats*. Ce plan a pour objectif de munir le CSPQ d'un processus d'acquisition respectant les meilleures pratiques et répondant aux plus hauts standards en la matière.

## Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section.

### Commentaires du Centre de services partagés du Québec

« Le Centre de services partagés du Québec considère que des progrès importants ont été réalisés depuis 2014 en respectant son rôle et ses responsabilités en achats regroupés et en achats mandatés.

« Pour les achats regroupés, le Centre répond à des besoins standards des ministères et organismes (MO) publics qui souhaitent faire partie du regroupement. Dans ce cadre, le Centre :

- élabore les documents d'appel d'offres en fonction des besoins communs des clients ;
- reçoit et analyse des soumissions et émet les contrats ;
- gère le montant global du contrat et en fait le suivi, reçoit les plaintes des clients et, le cas échéant, voit au règlement des litiges.

« Les MO qui font partie du regroupement ont la responsabilité de valider la commande qu'ils effectuent selon les termes du contrat et des prix affichés sur le Portail d'approvisionnement, de faire le suivi de la livraison du bien ou du service acquis afin de s'assurer qu'il est conforme aux clauses du contrat.

« Pour les achats mandatés des MO, le Centre a comme rôle et responsabilités de :

- préciser, en concertation avec le client, les orientations et les stratégies d'acquisition ;
- procéder à l'élaboration des documents d'appel d'offres à partir des besoins et du devis technique établi par le client ;
- s'assurer de valider le contenu des documents d'appel d'offres auprès de son interlocuteur du client ;
- procéder à la publication de l'appel d'offres public sur le système électronique d'appel d'offres approuvé par le gouvernement du Québec ;
- procéder à l'analyse des soumissions. Dans certains cas, il peut demander aux MO de produire un avis écrit de conformité sur le volet technique ;
- procéder à l'adjudication du contrat.

« Pour des raisons d'équité et de transparence, toutes les communications avec les fournisseurs doivent être effectuées uniquement par la Direction générale des acquisitions (DGACQ) à partir de la publication de l'appel d'offres jusqu'à l'adjudication du contrat.

« Quant aux MO publics, ils sont responsables :

- de définir leurs besoins d'acquisition en précisant leurs exigences au regard de standards ou de normes existants en considérant notamment l'aspect de développement durable et rédigeant, au besoin, un devis technique. Ils peuvent demander la collaboration du Centre à cette étape, s'ils le jugent approprié ;
- en vue de connaître les solutions du marché, dans certains cas, d'effectuer une recherche d'information préalable ;
- à la réception du bien, de vérifier qu'il est conforme à ce qui a été demandé dans l'appel d'offres. En cas de litige avec le fournisseur, ils communiquent avec le Centre.

« C'est d'ailleurs ce qui est expliqué dans le document auquel fait référence le paragraphe 15 du présent rapport. Ce document est une procédure qui vise à expliquer aux MO le processus d'acquisition pour l'achat ou la location de biens devant être effectué par la DGACQ.

« En ce qui concerne le suivi de la recommandation n° 2.1 visant à favoriser la concurrence dans les marchés publics, le rapport indique que des efforts restent à faire pour les achats mandatés.

« Le constat du rapport s'appuie sur un taux de 48 % des contrats accordés pour les neuf premiers mois de l'année 2015 pour lesquels deux soumissions ou moins étaient déposées.

« Durant la période examinée, le Centre a publié 94 appels d'offres publics pour des achats mandatés. Plus de 200 fournisseurs différents avaient commandé les documents d'appel d'offres. Pour chaque appel d'offres, le Centre s'enquiert des raisons pour lesquelles les entreprises ne déposent pas de soumissions. Les raisons le plus souvent invoquées sont :

- d'autres engagements ne permettent pas d'effectuer le projet demandé par le Centre ;
- leurs ressources ne sont pas disponibles ;
- les prix sont trop compétitifs ;
- ne concerne pas leur secteur d'activité.

« Malgré ces efforts, les marchés ne peuvent pas toujours répondre aux demandes formulées par les MO publics.

« Le Centre considère qu'il y a eu un progrès satisfaisant depuis le rapport publié en juin 2014 pour les aspects de développement durable dans le cadre des achats mandatés.

« Dans la grande majorité des appels d'offres, l'ajout de clauses relatives au développement durable est le fruit de travaux menés par le Centre. Sur 105 achats mandatés réalisés entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 29 février 2016 :

- 35 d'entre eux, soit 33 %, incluait des éléments de développement durable dans les appels d'offres ;
- 32 d'entre eux, soit 30 %, étaient pour de l'acquisition de logiciels. L'aspect développement durable ne se prête pas pour ce type d'acquisition ;
- par conséquent, l'aspect développement durable a été considéré sur 48 % des achats mandatés.

« Pour l'exercice financier 2014-2015, le Centre a procédé à la conclusion de 2 703 contrats de plus de 1 000 \$ pour une valeur totale de 552,9 M\$. L'application des aspects de développement durable doit tenir compte du type de biens et des services, des échéanciers des MO clients. Les aspects intégrés dans les appels d'offres ne doivent pas limiter la concurrence, doivent viser l'efficacité et l'efficacités et tenir compte de la capacité financière des MO clients.

« Le rapport indique que le Centre a prévu des mesures visant l'établissement d'une offre de services qui répond aux besoins et pour laquelle il existe un potentiel d'économies, mais elles ne sont pas encore réellement en œuvre. Il précise qu'il travaille à établir une nouvelle offre de services, notamment en révisant le mode d'adhésion à ses services.

« Sur les 129 services recensés pour lesquels des analyses à valeur ajoutée seront effectuées en trois phases, les deux premières phases ont été réalisées pour 96 services. De ces analyses, les actions suivantes ont été entreprises :

- 26 ont été retirés de l'offre de services partagés ;
- 5 ont fait l'objet d'une révision d'adhésion ;
- 42 sont maintenus, dont 22 pour lesquels des plans d'amélioration seront réalisés ;
- 23 pour lesquels un positionnement est requis du gouvernement.

« Pour le suivi de l'application de la recommandation n° 11, le rapport propose au Centre de vérifier l'information reçue des fournisseurs. Il indique également qu'un rapport produit par une firme externe indiquait qu'une vérification devrait être faite à cet égard, surtout lorsque l'estimation des économies est importante.

« En pratique, le Centre peut difficilement valider les prix tel que proposé dans le présent rapport.

« De plus, dans l'éventualité où le Centre voudrait procéder par comparaison de ces prix avec d'autres organismes pour le même type de biens ou services, ces prix unitaires sont protégés par la *Loi sur l'accès à l'information*. En conséquence, les organismes ne pourraient les transmettre au Centre.

« Par ailleurs, la méthodologie de calcul des économies d'échelle utilisée n'avait pas été remise en cause par la firme externe qui l'a évaluée.



« Le Centre entend poursuivre ses efforts pour :

- offrir aux MO publics des outils de planification des acquisitions et examiner les possibilités de partage de cette information. La connaissance des besoins et la planification des acquisitions ne peuvent être que sous la responsabilité des clients ;
- faire évoluer les indicateurs du tableau de bord sur la gestion contractuelle. Plusieurs améliorations ont été introduites depuis les recommandations de la Commission de l'administration publique. Le Centre doit se doter d'un historique des indicateurs développés afin de pouvoir établir des objectifs et des cibles ;
- mettre en œuvre les actions prévues dans le Plan de transformation, ainsi que les mesures qui lui ont été confiées dans le cadre de la Stratégie gouvernementale en TI et Passeport Entreprises ;
- se doter d'une gestion intégrée des risques pour l'ensemble de ses activités qui couvrira celles reliées aux acquisitions de biens et de services.

« Enfin, le Centre s'est doté d'un plan de travail en matière d'acquisition de biens et services, d'attribution et gestion de contrats, qui est divisé en cinq axes d'intervention :

- le processus d'acquisition de biens et services de très haute qualité et reconnu ;
- la consolidation de l'expertise du Centre en acquisition ;
- le suivi et le contrôle rigoureux de l'application du processus d'acquisition de biens et de services ;
- les mesures visant à assurer le caractère d'intégrité de l'activité contractuelle ;
- la diffusion de l'information sur les contrats. »



# Annexe et sigles

## Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

### Sigles

**CAP** Commission de l'administration publique

**CSPQ** Centre de services partagés du Québec

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

## Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

### Objectif de vérification

Le suivi vient compléter la vérification initiale et permet d'informer les parlementaires quant au degré de mise en œuvre du plan d'action du CSPQ afin de remédier aux déficiences relevées.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif mentionné précédemment. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre conclusion repose sur les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés lors de la vérification de l'optimisation des ressources.

Les missions de suivi sont menées en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

### Portée des travaux

Pour mener à bien nos travaux de suivi, nous avons rencontré des gestionnaires et des employés du CSPQ. De plus, nous avons examiné différentes données et des documents pertinents. Nos travaux se sont terminés en avril 2016.