



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

# Évaluation de l'état de préparation en vue de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phase 3b)

Juillet 2020

1259-3-0048 (SMA[Svcs Ex])



# Table des matières

Sigles et abréviations.....	3
Énoncé de conformité.....	4
Sommaire des résultats.....	5
Contexte.....	6
Objectif, portée et critères.....	7
Évaluation de l'état de préparation de la phase 3b par le SMA(Svcs Ex).....	8
Évaluation – Gouvernance.....	9
Évaluation – Contrôles internes.....	13
Évaluation – Gestion des risques.....	14
Conclusion générale.....	15
Annexe A – Plan d'action de la direction .....	16
Annexe B – Échéancier de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.....	19
Annexe C – Sommaire des résultats (phase 1).....	20
Annexe D – Sommaire des résultats (phases 2 et 3a).....	21
Annexe E – Méthodologie.....	22



# Sigles et abréviations

BPR	Bureau de première responsabilité
DG Svc Acq	Directeur général – Services d'acquisition
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
IPO	Instruction permanente d'opérations
IRC	Indicateur de rendement clé
MAA	Manuel d'administration de l'approvisionnement
MAF	Manuel d'administration financière
Min DN	Ministre de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau 1
PAD	Plan d'action de la direction
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : Politique de défense du Canada
RH	Ressources humaines
SAMD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)



## Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



# Sommaire des résultats

**Portrait global :** Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (MDN/FAC), sous réserve des limitations de la portée de l'audit, sont prêts à entamer l'augmentation de la délégation des pouvoirs de passation de marché (phase 3b) dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD). Des politiques et des procédures mises à jour ainsi que des activités de supervision accrues viendront appuyer le lancement et la mise en œuvre de la phase 3b.

## Gouvernance

- La gouvernance est en place pour appuyer la mise en œuvre de la phase 3b. Il convient de clarifier les attentes quant à ce qui constitue l'état de préparation afin de :
  - mieux orienter les préparatifs des organisations de niveau 1 (N1) pour l'obtention et l'exécution de pouvoirs accrus;
  - veiller à ce que les évaluations de l'état de préparation soient systématiquement faites en fonction de ces attentes.
- Les questions et les risques cernés dans le cadre du processus d'évaluation de l'état de préparation devraient faire l'objet d'un suivi par le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) afin de veiller à ce que les pouvoirs de passation de marché soient exercés conformément aux lois et aux politiques applicables.

## Contrôles internes

- Des contrôles appropriés ont été mis sur pied pour ce qui suit :
  - séparation des tâches;
  - approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marché;
  - validation de la délégation des pouvoirs de passation de marché fondée sur les risques.

## Gestion des risques

- Le SMA(Mat) utilise un registre des risques pour gérer les risques liés à la mise en œuvre de la phase 3b.
- Le SMA(Mat) a également élaboré un processus pour les N1 afin de déterminer les risques et de gérer les risques liés à la délégation de pouvoirs accrus.



# Contexte

## Modernisation de la défense – Amélioration de l'approvisionnement en matière de défense

- La SAMD et la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) comprennent toutes deux des initiatives visant à simplifier le processus d'approvisionnement en augmentant les pouvoirs de passation de marché du MDN et des FAC, dans le but de permettre à « 80 % des contrats d'approvisionnement en matière de défense d'être gérés par la Défense ».

### Sous-ministre adjoint (Matériels)

- En tant qu'autorité fonctionnelle de l'approvisionnement du MDN, le SMA(Mat) a élaboré et mis en œuvre un cadre de conformité et un processus d'évaluation de l'état de préparation pour étayer l'augmentation de la délégation des pouvoirs de passation de marché aux organisations N1 au sein du MDN et des FAC.
- Le SMA(Mat) met en œuvre la SAMD et mène un projet pilote d'évaluation de l'état de préparation par l'intermédiaire d'un bureau de programme temporaire<sup>1</sup>. Il dispose également d'une organisation qui se consacre au suivi du respect de la délégation des pouvoirs de passation de marché. L'augmentation des pouvoirs de passation de marché n'entraînera pas de changements organisationnels, mais pourrait avoir une incidence sur la façon dont les activités de suivi sont effectuées.

### Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phase 3b)

- Pour accroître l'efficacité et la rapidité des activités de passation de marché et respecter les priorités de la PSE, les pouvoirs de passation de marché du MDN et des FAC ont augmenté de manière importante au cours des phases 1 à 3a. Par exemple, les pouvoirs du SMA(Mat) en matière de marchés concurrentiels pour des biens sont passés de 25 000 \$ à 5 000 000 \$ (voir l'annexe A).
- Au cours de la phase 3b, le SMA(Mat) évalue l'état de préparation de certaines organisations N1<sup>2</sup> dans l'ensemble du MDN et des FAC en vue de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché. En même temps, une unité de la Marine royale canadienne (MRC) verra augmenter ses pouvoirs délégués de passation de marché pour mener un projet pilote visant à mettre à l'essai et à améliorer les processus d'évaluation en cours du SMA(Mat).

<sup>1</sup>Les responsabilités de ce bureau temporaire seront intégrées dans la structure organisationnelle actuelle du SMA(Mat).

<sup>2</sup>En raison de l'importance de leurs activités de passation de marché, les organisations N1 suivantes sont prises en considération pour une augmentation des pouvoirs de passation de marché : MRC, Armée canadienne, Aviation royale canadienne (ARC), SMA (Infrastructure et environnement) et SMA (Science et technologie).



# Objectif, portée et critères

Il s'agit du troisième d'une série d'examen effectués par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[ Svcs Ex]) pour évaluer l'état de préparation de l'Équipe de la défense en vue d'une augmentation des pouvoirs de passation de marché. Les résultats globaux des deux audits précédents figurent aux annexes C et D.

## Objectif

Le présent examen visait à évaluer l'état de préparation de l'Équipe de la défense en vue de l'exécution de la phase 3b de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché dans le cadre de la SAMD.

## Portée

- Phase 3b de l'initiative relative à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.
- Mise en œuvre des plans d'action de la direction (PAD) suite à l'évaluation de l'état de préparation des phases 2 et 3a menée par le SMA(Svcs Ex).

## Limitations de la portée

- L'examen des dossiers de contrat, étant donné que les N1 n'ont pas reçu l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.
- L'état de préparation des cinq organisations de N1 sélectionnées.
- L'efficacité de l'évaluation de l'état de préparation et des processus de suivi n'a pas été évaluée, étant donné que l'évaluation ainsi que les processus étaient en cours d'élaboration au moment du présent audit.

## Critères

- Cadre de conformité – Les structures et mécanismes de gouvernance fournissent des directives, une supervision, des contrôles et des renseignements pour la prise des décisions nécessaires afin d'étayer l'augmentation des pouvoirs de passation de marché dans toute l'Équipe de la défense.
- Processus d'évaluation de l'état de préparation – Le SMA(Mat) a mis en place un processus afin d'évaluer l'état de préparation des N1 à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie et la portée de cette mission, veuillez consulter l'annexe E et l'énoncé de conformité.



# Évaluation de l'état de préparation de la phase 3b par le SMA(Svcs Ex)

	Points examinés	Évaluation du SMA(Svcs Ex)		
		Cadre de conformité	Processus d'évaluation de l'état de préparation	Évaluation globale
Gouvernance	Formation	●	●	●
	Ressources humaines	●	●	●
	Stratégie de communication	●	●	●
	Gestion et mesure du rendement	●	●	●
	Structure organisationnelle	●	●	●
	Politiques et procédures	◐	◐	◐
	Supervision et suivi	●	◐	◐
Contrôles internes	Séparation des tâches	●	●	●
	Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marché	●	●	●
	Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marché fondée sur les risques	●	●	●
Gestion des risques	Détermination des risques	●	●	●
	Atténuation des risques	●	●	●

Légende	
●	pris en considération, consigné et jugé raisonnable
◐	présente certaines lacunes ou des aspects à améliorer
○	pas pris en considération, consigné ou jugé raisonnable

Tableau 1. Sommaire des résultats pour chaque point examiné. Le tableau présente les points examinés et les résultats correspondants pour la phase 3b.



# Évaluation – Gouvernance

Le SMA(Mat) a établi un certain nombre de mécanismes pour étayer les évaluations de l'état de préparation des N1 en vue de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.

Points examinés	Cadre de conformité ●	Processus d'évaluation de l'état de préparation ●
<b>Formation ●</b>	Le SMA(Mat) et le Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin]) ont établi des directives et des procédures pour veiller à ce que les pouvoirs en matière de passation de marché et d'acquisition ne soient délégués que lorsque les exigences en matière de formation obligatoire sont satisfaites.	Le SMA(Mat) évalue si les N1 disposent d'un processus pour suivre, contrôler et examiner régulièrement la délégation des pouvoirs de passation de marché et d'acquisition uniquement lorsque les besoins en formation sont satisfaits.
<b>Ressources humaines (RH) ●</b>	Bien que la capacité n'ait pas été évaluée, le SMA(Mat) dispose d'un bureau de projet pour aider les N1 à se préparer à une augmentation des pouvoirs de passation de marché.	Bien que le SMA(Mat) considère la capacité des RH des organisations N1 comme faisant partie du processus d'évaluation de l'état de préparation, une méthodologie pour évaluer l'adéquation de la capacité des RH N1 n'a pas été établie (voir les Politiques et procédures).
<b>Stratégie de communication ●</b>	Les outils de communication comprennent divers comités de passation de marché ou d'acquisition accessibles, des forums de discussion et une page dédiée aux formalités administratives sur GCpédia pour une visibilité et une collaboration accrues.	Le SMA(Mat) dispose d'un bureau de projet pour aider les N1 à se préparer à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché et a facilité les communications bilatérales au niveau opérationnel.
<b>Mesure du rendement ●</b>	Des mesures ont été mises au point pour mesurer : la durée du cycle de passation des marchés; les irrégularités en matière de passation des marchés; l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics et la satisfaction des clients de l'Équipe de la défense.	L'évaluation de l'état de préparation du SMA(Mat) permet de déterminer si les N1 ont mis en place un processus pour mesurer le rendement en matière d'approvisionnement ou de passation de marché pertinents pour la mise en œuvre de la phase 3b.
<b>Structure organisationnelle ●</b>	Le SMA(Mat) dispose d'une organisation qui se consacre au suivi des activités liées aux fonctions d'acquisition et de passation de marché des N1 et du SMA(Mat).	Le processus d'évaluation du SMA(Mat) évalue si les N1 ont établi les responsabilités, les obligations de rendre compte, les pouvoirs et des structures organisationnelles appropriés pour gérer la mise en œuvre de la phase 3b.

Tableau 2. Gouvernance selon les critères. Le tableau présente les points examinés et les observations correspondantes.



# Gouvernance : Politiques et procédures

Les politiques et les procédures doivent être clarifiées afin de garantir que les évaluations de l'état de préparation des N1 sont réalisées de manière cohérente, s'appuient sur des preuves adéquates et répondent aux objectifs organisationnels d'augmentation des pouvoirs délégués.

## Cadre de conformité

### Directives aux N1

Des mises à jour des politiques visant à s'assurer que les N1 connaissent les exigences et les attentes liées à l'augmentation des pouvoirs délégués en matière de passation de marché n'ont pas été faites.

- Une mise à jour du Manuel d'administration de l'approvisionnement (MAA), la politique d'approvisionnement du MDN et des FAC visant à refléter l'augmentation de la délégation des pouvoirs n'avait pas été faite au moment du présent audit.
- Bien que le SMA(Mat), en tant que seule organisation de N1 ayant un pouvoir accru de passation de marché, dispose de directives internes relatives à l'augmentation de la délégation des pouvoirs, il existe un risque que les directives clés ne soient pas facilement accessibles aux autres N1.
  - Par exemple, les procédures internes du SMA(Mat) définissent les exigences pour les titulaires des pouvoirs en vertu des articles 32/34 et des pouvoirs de passation de marché.
- Bien que le SMA(Mat) prévoit de mettre à jour ses directives internes, en fonction des résultats de l'évaluation pilote de l'état de préparation avec la MRC et à mesure que les pouvoirs sont délégués aux N1, des mesures ou des directives provisoires sont nécessaires pour communiquer les attentes en matière d'augmentation de délégation des pouvoirs aux N1.
- En outre, le SMA(Mat) prévoit de mettre à jour le MAA en 2021 pour l'harmoniser avec toutes les directives internes, sur la base de son expérience acquise dans le cadre du projet pilote de la MRC.

## Processus d'évaluation de l'état de préparation

### Modèle d'évaluation de l'état de préparation

Le modèle d'évaluation de l'état de préparation utilisé pour évaluer les plans de mise en œuvre des N1 en vue de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché manque de détails procéduraux permettant d'évaluer et de déterminer de manière cohérente si les N1 sont prêts à exercer des pouvoirs délégués accrus.

- Les évaluations de l'état de préparation peuvent donner lieu aux recommandations suivantes : Approbation, approbation avec un plan d'action, réévaluation ou pas d'approbation.
- Les examinateurs formulent une recommandation en compilant les résultats de chaque point évalué dans un plan de mise en œuvre du N1. Chaque point se voit attribuer une « note de préparation » sur une échelle de 1 à 5.
- Bien qu'il existe des directives pour évaluer chaque point, il manque des détails procéduraux. Par exemple, ce qui constitue une note de 1 à 5 n'est pas clair, ni comment ces notes sont cumulées pour faire une évaluation globale.
  - Par exemple, dans le secteur des RH, l'outil d'évaluation vise à savoir si l'organisation « fournit un organigramme ou des renseignements suffisants pour démontrer qu'il y a suffisamment de ressources humaines disponibles pour gérer le volume de travail propre à l'organisation ».
  - Le modèle n'indique pas quel type de preuve est nécessaire pour démontrer de manière suffisante que les ressources humaines sont « suffisantes », ni de critères pour attribuer une note de 1 à 5.

**Tableau 3. Observations relatives aux politiques et aux procédures selon les critères.** Le tableau présente les observations relatives aux critères d'audit en matière de politiques et de procédures.



# Gouvernance : Surveillance et contrôle

Des activités de suivi et des stratégies correctives supplémentaires permettront d'accroître les processus de suivi et de production de rapports actuels, à la suite de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.

Cadre de conformité ●	Processus d'évaluation de l'état de préparation ●
<p><b>Suivi de la conformité liée à la passation de marché</b></p> <p>Le SMA(Mat) assure le suivi de la conformité des contrats dans l'ensemble de l'Équipe de la défense par l'intermédiaire de son programme de conformité existant. Les stratégies correctives pour les cas importants de non-conformité des N1 n'ont pas encore été déterminées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le SMA(Mat) cerne les questions à régler en faisant un suivi des signalements et des demandes relatifs aux problèmes ainsi qu'en effectuant des examens de conformité par des visites sur place. <ul style="list-style-type: none"> <li>Les examens sont réalisés à partir d'un échantillon de dossiers de contrats.</li> <li>Le SMA(Mat) a noté que la taille des échantillons augmentera pour les N1 dont les pouvoirs délégués sont plus importants.</li> </ul> </li> <li>Le SMA(Mat) n'a pas établi de stratégies correctives pour les cas importants de non-conformité des N1 après qu'une augmentation des pouvoirs délégués a été accordée. <ul style="list-style-type: none"> <li>Au cours de l'audit, on a constaté qu'il y avait un manque de clarté par rapport aux mesures que le SMA(Mat) prendrait si on détectait des erreurs ou des cas de non-conformité majeurs ou fréquents dans les contrats et les pratiques de passation de marchés. Par exemple, des restrictions temporaires seraient-elles imposées à l'autorité contractante d'une organisation de N1 en attendant l'élaboration d'un plan d'action visant à résoudre les problèmes?</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Résultats de l'évaluation de l'état de préparation et activités de surveillance ou de contrôle</b></p> <p>Il n'existe pas de plan pour donner suite aux préoccupations ou aux risques relevés dans les évaluations de l'état de préparation des N1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bien qu'il soit clair que les évaluations de l'état de préparation qui sont recommandées pour <u>approbation avec un plan d'action</u>, feront l'objet de mesures de suivi, on ne sait pas quand cela se produira. Les directives actuelles sur le moment où un plan d'action doit être mis en place sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>La plupart des contrôles sont en place, mais la conformité est difficile à déterminer. Certains risques sont assujettis à des stratégies d'atténuation, mais cela pourrait être amélioré. On a relevé des problèmes qui pourraient avoir des répercussions sur l'efficacité et l'efficacité des activités. On est convaincu que l'organisation peut réussir si les éléments du plan d'action recommandés sont mis en œuvre.</li> </ul> </li> <li>Sans plus de directives dans le modèle d'évaluation, il y a un risque que si la plupart des points d'un plan de mise en œuvre des N1 sont évalués comme étant forts (une note de 5), cela pourrait conduire à une évaluation globale de <u>recommandation pour approbation</u>, même avec un ou plusieurs points présentant des préoccupations ou des risques considérables où les plans d'action seraient importants.</li> </ul>

**Tableau 4. Observations relatives à la surveillance et au contrôle selon les critères.** Le tableau présente les observations relatives aux critères d'audit en matière de la surveillance et du contrôle.



# Recommandations relatives à la gouvernance

## Politiques et procédures

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Moyen)

1. On recommande au SMA(Mat) de continuer à mettre à jour ses politiques et procédures en tenant compte des contrôles que les N1 doivent exercer pour faire face aux risques associés à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché au sein de leur organisation.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Moyen)

2. On recommande au SMA(Mat) de continuer à mettre à jour et à améliorer l'outil d'évaluation de l'état de préparation en :
  - décrivant l'approche ou les étapes de l'évaluation de chaque question de l'outil d'évaluation;
  - établissant des attentes de rendement minimales pour chaque point de l'évaluation et pour l'évaluation globale;
  - clarifiant les attentes en matière de documentation justificative pour garantir que les contrôles sont en place et fonctionnent comme prévu;
  - veillant à ce que toutes les préoccupations ou tous les risques relevés soient traités avant qu'une organisation de N1 ne reçoive une augmentation de la délégation des pouvoirs.

## Supervision et suivi

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Moyen)

3. On recommande que le SMA(Mat) définisse et corrige les points faibles détectés au moyen de son programme de supervision continue de la conformité.



## Évaluation – Contrôles internes

Des contrôles suffisants sont en place pour étayer la mise en œuvre de l'augmentation de la délégation des pouvoirs de passation de marché.

Points examinés	Cadre de conformité ●	Processus d'évaluation de l'état de préparation ●
<b>Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marché ●</b>	Une approche fondée sur les risques relative à la délégation est saisie dans le formulaire d'évaluation de la complexité et des risques du SMA(Mat), qui doit être rempli dans le cadre du plan d'acquisition d'une organisation de N1. Ce formulaire d'évaluation est utilisé pour déterminer le grade ou le niveau de l'autorité contractante nécessaire pour approuver le contrat.	Le processus d'évaluation de l'état de préparation du SMA(Mat) permet d'évaluer comment et quand les N1 utilisent un formulaire d'évaluation de la complexité et des risques, et si elles appliquent une approche fondée sur les risques pour l'attribution des pouvoirs de passation de marché. Il s'agit, par exemple, d'examiner si une organisation de N1 évalue le risque de non-conformité des pouvoirs de passation de marché délégués dans son organisation.
<b>Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marché fondée sur les risques ●</b>	Le cadre de conformité du SMA(Mat) comprend des processus pour contrôler et confirmer la conformité de l'attribution des pouvoirs de passation de marché aux N1.	Le processus d'évaluation de l'état de préparation du SMA(Mat) dispose de mécanismes de supervision et de suivi pour valider l'attribution des pouvoirs de passation de marché aux N1.
<b>Séparation des tâches ●</b>	Le SMA(Mat) examine la séparation des tâches par des visites de conformité.	Le dossier d'évaluation de l'état de préparation indique aux N1 les attentes du SMA(Mat) en matière de séparation des tâches.

Tableau 5. Contrôles internes selon les critères. Le tableau présente le point examiné des contrôles internes ainsi que les observations correspondantes.



## Évaluation – Gestion des risques

Le SMA(Mat) a mis au point un registre des risques en vue de la mise en œuvre de la phase 3b qui permet de voir si les risques importants ont été déterminés, documentés et gérés par les N1.

Points examinés	Cadre de conformité ●	Processus d'évaluation de l'état de préparation ●
<b>Détermination des risques ●</b>	Les risques de mise en œuvre (à l'échelle du Ministère et au niveau des organisations N1), associés à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché, ont été déterminés et documentés. Des mises à jour périodiques des registres des risques ont été constatées.	Les plans de mise en œuvre des N1 comprennent des registres de risques qui démontrent qu'il existe un processus pour déterminer, documenter et mettre à jour régulièrement les risques liés à la mise en œuvre de la phase 3b.
<b>Atténuation des risques ●</b>	Les stratégies d'atténuation des risques doivent être prises en compte pour déterminer l'adéquation d'un plan de mise en œuvre des N1 pour une augmentation de la délégation de pouvoirs.	Les N1 seront tenus de rendre compte au SMA(Mat) de la gestion de leurs risques et de leurs registres de risques pour la mise en œuvre de la phase 3b.

Tableau 6. Gestion des risques selon les critères. Le tableau présente les points examinés et les observations correspondantes.



## Conclusion générale

Le MDN et les FAC ont mis en place de nombreux processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques en prévision de la mise en œuvre de la phase 3b dans diverses organisations de N1. La mise en œuvre de la phase 3b facilitera les efforts en cours pour simplifier le processus d'approvisionnement, ce qui permettra aux organisations de N1 de passer des marchés de manière plus efficace pour répondre à leurs objectifs organisationnels.

Les éclaircissements apportés au processus et aux outils d'évaluation de l'état de préparation permettront aux N1 de mieux comprendre les attentes du SMA(Mat) en matière d'état de préparation, et de s'assurer que le processus d'évaluation de l'état de préparation atteint son objectif principal : évaluer l'état de préparation des N1 en ce qui a trait à assumer des pouvoirs accrus en matière de passation de marché. La mise à jour continue des politiques de passation de marché permettra également de s'assurer que les N1 connaissent leurs rôles et responsabilités et que les pratiques de passation de marché sont cohérentes et conformes dans toute l'Équipe de la défense.

À mesure que le nombre de N1 disposant de pouvoirs délégués accrus augmente, les modifications apportées aux activités de suivi actuelles appuieront davantage le SMA(Mat) dans son rôle d'autorité fonctionnelle pour le soutien et l'acquisition du matériel.



# Annexe A – Plan d'action de la direction

## Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. On recommande au SMA(Mat) de continuer à mettre à jour ses politiques et procédures en tenant compte des contrôles que les N1 doivent exercer pour faire face aux risques associés à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché au sein de leur organisation.

**Plan d'action de la direction :** Le SMA(Mat) continuera à mettre à jour les politiques, les procédures et les directives en fonction des risques et des leçons retenues liés à la mise en œuvre de l'augmentation des pouvoirs au sein des organisations de N1.

**Clôture :** Le présent PAD sera terminé une fois que le MAA aura été mis à jour au moyen des politiques, des procédures et des directives nécessaires liées à l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.

**BPR :** SMA(Mat)/DGSMCA

**Date cible :** Le 31 mars 2022



## Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 2)

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. On recommande au SMA(Mat) de continuer à mettre à jour et à améliorer l'outil d'évaluation de l'état de préparation en :

- décrivant l'approche ou les étapes de l'évaluation de chaque question de l'outil d'évaluation;
- établissant des attentes minimales de rendement pour chaque point de l'évaluation et pour l'évaluation globale;
- clarifiant les attentes en matière de documentation justificative pour garantir que les contrôles sont en place et fonctionnent comme prévu;
- veillant à ce que toutes les préoccupations ou tous les risques relevés soient traités avant qu'une organisation de N1 ne reçoive une augmentation de la délégation des pouvoirs.

**Plan d'action de la direction :** Le SMA(Mat) continuera à mettre à jour et à améliorer l'outil d'évaluation de l'état de préparation en élaborant et en mettant en œuvre un document de directives qui décrira l'approche ou les étapes de l'évaluation de chaque question de l'outil d'évaluation. L'outil d'évaluation de l'état de préparation sera également mis à jour pour inclure les attentes minimales de rendement pour chaque critère et clarifiera les attentes en matière de documentation justificative. Ainsi, les évaluations futures seront assorties de contrôles, fonctionneront comme prévu et feront partie des pratiques opérationnelles quotidiennes lorsque les N1 chercheront à obtenir un pouvoir de passation de marché plus important.

Le document de directives sur l'outil d'évaluation de l'état de préparation continuera à évoluer et prendra en considération le projet pilote de la MRC, le cas échéant.

**Clôture :** Ce PAD sera terminé une fois que le document de directives sur l'outil d'évaluation de l'état de préparation aura été produit.

**BPR :** SMA(Mat)/DG Svc Acq

**Date cible :** Le 31 mars 2022



## Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 3)

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. On recommande que le SMA(Mat) définisse et corrige les points faibles détectés au moyen de son programme de supervision continue de la conformité.

**Plan d'action de la direction :** Le SMA(Mat) poursuivra son programme de supervision continue de la conformité. Une version mise à jour du programme-cadre de conformité du SMA(Mat) (2017) mettra l'accent sur les mécanismes en place pour la non-conformité des organisations ou des unités N1, tels que : les examens de gouvernance; l'aide aux N1 dans l'élaboration de mesures correctives appropriées; et, conformément à l'autorité fonctionnelle du SMA(Mat), les recommandations appropriées au chef d'état-major de la défense ou au sous-ministre sur la délégation des pouvoirs de passation de marché.

**Clôture :** Ce PAD sera terminé une fois que le cadre de conformité révisé aura été approuvé.

**BPR :** SMA(Mat)/DGSMCA

**Date cible :** Le 31 mars 2022



## Annexe B – Échéancier de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché (au ministre de la Défense nationale d'avril 2016 à juin 2019)

	Original	Phase 1	Phase 2	Phase 3a	Pilote	Phase 3b	
<b>Échéancier</b>	<b>Avant avr 2016</b>		<b>Avr 2016</b>	<b>Nov 2017</b>	<b>Juin 2019</b>	<b>Juin 2019</b>	<b>À déterminer</b>
Délégation	SMA(Mat)	N1	SMA(Mat)	SMA(Mat)	SMA(Mat)	Unité de la MRC	N1 délégués
Statut	Approuvé par le CT	Approuvé par le CT	Approuvé par le CT	Approuvé par le CT	Autorisé par le Min DN	Approuvé par le CT	Comme approuvé par le SMA(Mat)
<b>Biens</b>							
Électroniques	25 000 \$	25 000 \$	400 000 \$	2 000 000 \$	5 000 000 \$	400 000 \$	5 000 000 \$
Concurrentiels	25 000 \$	25 000 \$	400 000 \$	1 000 000 \$	5 000 000 \$	400 000 \$	5 000 000 \$
Non concurrentiels	25 000 \$	25 000 \$	40 000 \$	100 000 \$	250 000 \$	25 000 \$	250 000 \$
<b>Services</b>							
Électroniques	2 000 000 \$	25 000 \$	2 000 000 \$	2 000 000 \$	5 000 000 \$	400 000 \$	5 000 000 \$
Concurrentiels	400 000 \$	75 000 \$	400 000 \$	400 000 \$	5 000 000 \$	400 000 \$	5 000 000 \$
Non concurrentiels	100 000 \$	25 000 \$	100 000 \$	100 000 \$	250 000 \$	25 000 \$	250 000 \$

**Tableau B-1. Échéancier de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché.** Le tableau dresse la liste, par phase, des limitations proposées pour la délégation des pouvoirs de passation de marché de biens et de services au Min DN d'avril 2016 à juin 2019.



## Annexe C – Examen du SMA(Svcs Ex) de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phase 1) – Sommaire des résultats

Le SMA(MAT) a depuis comblé les lacunes ou amélioré les points ciblés au cours de la phase 1, et les risques associés aux points examinés ont donc été réduits ou atténués.

	Points examinés	pris en considération, consignés et jugés raisonnables	présentent certaines lacunes ou des aspects à améliorer	pas pris en considération, consignés ou jugés raisonnables
Gouvernance	Formation	Oui		
	Supervision et suivi		Oui	
	Exigences en matière de RH	Oui		
	Structure organisationnelle	Oui		
	Stratégie de communication	Oui		
	Politiques et procédures	Oui		
	Gestion du rendement	Oui		
Contrôles internes	Séparation des tâches	Oui		
	Approche fondée sur les risques relative à la délégation des pouvoirs de passation de marché	Oui		
	Suivi de la délégation des pouvoirs de passation de marché fondée sur les risques		Oui	
Gestion des risques	Détermination des risques	Oui		
	Atténuation des risques	Oui		

**Tableau C-1. Sommaire des résultats de l'examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phase 1).** Le tableau présente les points examinés pendant la phase 1 et les résultats correspondants.



## Annexe D – Examen du SMA(Svcs Ex) de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phases 2 et 3a) – Sommaire des résultats

Le SMA(MAT) a depuis comblé les lacunes ou amélioré les points ciblés au cours de la phase 1, et les risques associés aux points examinés ont donc été réduits ou atténués.

	Points examinés	Résultats
<b>Gouvernance</b>	Formation	◐
	Supervision et suivi	●
	Ressources humaines	△
	Gestion et mesure du rendement	◐
	Stratégie de communication	●
	Politiques et procédures	●
	Structure organisationnelle	●
<b>Contrôles internes</b>	Séparation de tâches	●
	Approche fondée sur les risques relative à la délégation des pouvoirs de passation de marché	◐
	Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marché fondée sur les risques	◐
<b>Gestion des risques</b>	Détermination des risques	●
	Atténuation des risques	●

Légende	
●	Pris en considération, consigné et jugé raisonnable
◐	Présente certaines lacunes ou des aspects à améliorer
○	Pas pris en considération, consigné ou jugé raisonnable
△	Évaluation impossible

**Tableau D-1. Sommaire des résultats de l'examen du SMA(Svcs Ex) de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Augmentation des pouvoirs de passation de marché (phases 2 et 3a).** Le tableau présente les points examinés au cours des phases 2 et 3a et les résultats correspondants.



# Annexe E – Méthodologie

## Méthodologie

- Examen des diverses politiques et procédures du SMA(Mat) et du SMA(Fin).
- Entretiens avec les principaux intervenants participant à la phase 3b de l'augmentation des pouvoirs de passation de marché, notamment :
  - le DGSMCA au sein du SMA(Mat);
  - la mise en œuvre de la SAMD au sein du SMA(Mat);
  - la Direction des opérations de la chaîne d'approvisionnement au sein du SMA(Mat);
  - le Directeur - Politiques et procédures (Matériel) au sein du SMA(Mat);
  - la Direction des contrôles financiers au sein du SMA(Mat).
- Réalisation des évaluations d'essai des plans préliminaires de mise en œuvre des N1 souhaitant une augmentation des pouvoirs de passation de marché au moyen du cadre d'évaluation de la mise en œuvre de la SAMD.
- Examen de la mise en œuvre des PAD à partir de l'évaluation de l'état de préparation des phases 2 et 3a.