



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Évaluation de l'état de préparation en vue de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense – Augmentation des pouvoirs de passation de marchés – phases 2 et 3(a)

Décembre 2017

1259-3-0014 (SMA[Svcs Ex])

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

Canada



Acronymes et abréviations

| | |
|--------------|---|
| BPR | Bureau de première responsabilité |
| FAC | Forces armées canadiennes |
| IGM | Instruction de gestion du matériel |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| SAMD | Stratégie d'approvisionnement en matière de défense |
| SMA(Mat) | Sous-ministre adjoint (Matériel) |
| SMA(Svcs Ex) | Sous-ministre adjoint (Services d'examen) |
| SPAC | Services publics et Approvisionnement Canada |



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 la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, 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.



Arrière-plan

- 2014 – Annonce de l'initiative de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD) ayant pour but d'augmenter les pouvoirs de passation de marchés pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC).
- Mai 2015 – Le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) termine un examen de l'état de préparation de la SAMD – Augmentation des pouvoirs de passation de marchés – phase 1 (se reporter au sommaire des résultats à l'annexe B).
- 1^{er} juin 2015 – Un nouvel instrument de demande et d'autorisation a été présenté par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, aujourd'hui nommé le ministre de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
- 11 février 2016 – Le ministre de la Défense nationale signe la délégation de pouvoir pour augmenter les pouvoirs de passation de marchés du sous-ministre adjoint (Matériel) (SMA[Mat]) pour les biens allant jusqu'à 400 000 \$.
- 1^{er} avril 2016 – Déploiement par le SMA(Mat) de la phase 1 pour des pouvoirs de passation de marchés accrus. SPAC ne traite plus les nouveaux dossiers qui relèvent des nouveaux pouvoirs du MDN.



Arrière-plan (p. 2)

- L'initiative de la SAMD ayant pour but d'augmenter les pouvoirs de passation de marchés autorisera le ministre de la Défense nationale à fournir et à acquérir des biens et services allant jusqu'aux limites des pouvoirs de passation de marchés et de la valeur globale des modifications suivantes :

| Phase | Pouvoir relatif aux biens | Pouvoir relatif aux services | Étendue de la délégation | État de l'approbation |
|--|---|---|--------------------------|-----------------------|
| Avant le 1 ^{er} avril 2016 | 25 000 \$ (électroniques, concurrentiels traditionnels, non concurrentiels) | 2 M\$ (électroniques) 400 000 \$ (concurrentiels traditionnels) 100 000 \$ (non concurrentiels) | SMA(Mat) | Approuvé |
| 1 | 400 000 \$ (électroniques) 400 000 \$ (concurrentiels traditionnels) 40 000 \$ (non concurrentiels) | 2 M\$ (électroniques) 400 000 \$ (concurrentiels traditionnels) 100 000 \$ (non concurrentiels) | SMA(Mat) | Approuvé |
| 2 | 1 M\$ (électroniques) 1 M\$ (concurrentiels traditionnels) 100 000 \$ (non concurrentiels) | 2 M\$ (électroniques) 1 M\$ (concurrentiels traditionnels) 100 000 \$ (non concurrentiels) | SMA(Mat) | En attente |
| 3(a) | 5 M\$ (électroniques) 5 M\$ (concurrentiels traditionnels) 250 000 \$ (non concurrentiels) | 5 M\$ (électroniques) 5 M\$ (concurrentiels traditionnels) 250 000 \$ (non concurrentiels) | SMA(Mat) | En attente |
| 3(b) | Jusqu'à 5 M\$ (électroniques) 5 M\$ (concurrentiels traditionnels) 250 000 \$ (non concurrentiels) | Jusqu'à 5 M\$ (électroniques) 5 M\$ (concurrentiels traditionnels) 250 000 \$ (non concurrentiels) | MDN/FAC | En attente |

Tableau 1. Augmentation des pouvoirs de passation de marchés. Le tableau dresse la liste, par phase, des limites proposées pour la délégation des pouvoirs de passation de marchés de biens et de services.



Contexte

- Le MDN, SPAC et Innovation, Sciences et Développement économique Canada participent à l'approvisionnement en matière de défense au Canada. Cela oblige la collaboration et la coordination entre les ministères et ajoute à la nature normalement complexe de l'approvisionnement des biens et des services pour les FAC.
- Le 7 juin 2017 – Annonce de *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*
 - La modernisation des activités de défense est l'un des thèmes de la nouvelle politique et englobe les activités suivantes :
 - améliorer l'approvisionnement en matière de défense;
 - moderniser l'infrastructure de la défense;
 - virage écologique en matière de défense.
 - Dans le cadre de l'amélioration de l'approvisionnement en matière de défense, le MDN doit simplifier l'approvisionnement en matière de défense, mieux répondre aux besoins des forces armées et mener à bien des projets plus rapidement grâce, entre autres, à l'initiative suivante :
 - « Travailler avec nos partenaires pour accroître le pouvoir de passation de façon à faire passer celui-ci à 5 millions de dollars d'ici 2018, ce qui permettra à la Défense de gérer plus de 80 p. 100 des contrats d'approvisionnement militaire. »



Objectif, portée et critères

Objectif

- Évaluer l'état de préparation du Ministère pour les phases 2 et 3(a) de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés, dans le cadre de la SAMD

Portée

- Les phases 2 et 3(a) de l'initiative sur l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés
- Le SMA(Mat) ou la région de la capitale nationale
- Les marchés conclus pour lesquels le MDN est à la fois l'autorité technique et l'autorité contractante
- Les activités contractuelles s'échelonnant d'avril 2016 à avril 2017
- Exclusion : La phase 3(b) de la mise en œuvre est dévolue à d'autres organisations de niveau un et opérations régionales
- L'examen de 12 sous-critères par rapport à l'Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1)



Objectif, portée et critères (p. 2)

Critères

- Des structures et processus de gouvernance appropriés sont en place pour soutenir l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés.
- Il y a un cadre de contrôle interne pour soutenir la mise en œuvre efficace des changements qui doivent être apportés aux pouvoirs de passation de marchés.
- Un registre des risques a été préparé, la prise en compte des risques importants a été consignée et les risques élevés ont été gérés.



Sommaire des résultats

Évaluation globale

Des améliorations dans les secteurs de la formation, de la mesure et de la gestion du rendement ainsi que de l'approche et de la validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés permettraient d'accroître l'état de préparation en vue de la mise en œuvre des phases 2 et 3(a).

| | Secteurs examinés | Résultats |
|----------------------------|---|-----------|
| Gouvernance | Formation | ◐ |
| | Surveillance et contrôle | ● |
| | Ressources humaines | △ |
| | Mesure et gestion du rendement | ◐ |
| | Stratégie de communication | ● |
| | Politique et procédures | ● |
| | Structure de l'organisation | ● |
| Contrôle interne | Répartition des fonctions | ● |
| | Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marchés | ◐ |
| | Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur les risques | ◐ |
| Gestion des risques | Identification des risques | ● |
| | Atténuation des risques | ● |

| Légende | |
|---------|---|
| ● | Est pris en considération, consigné et jugé raisonnable |
| ◐ | Présente certaines lacunes ou des points à améliorer |
| ○ | N'est pas pris en considération, consigné et jugé raisonnable |
| △ | Impossible à évaluer |

Tableau 2. Sommaire des résultats par secteur examiné. Le tableau résume les secteurs examinés et les résultats correspondants.



Principales constatations – Gouvernance

● Formation

- Un cours en ligne obligatoire, « Passation de marchés d'une valeur de plus de 25 000 \$ », a été élaboré et 87 p. 100 des agents d'approvisionnement du SMA(Mat) l'ont suivi.
- La politique relative au formulaire de délégation des pouvoirs doit être actualisée de manière à tenir compte de cette nouvelle exigence et un suivi est nécessaire pour assurer la conformité.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le SMA(Mat), sur le formulaire de délégation des pouvoirs, inclut ce cours obligatoire dans la section sur la formation exigée et réalise périodiquement un examen ou un suivi pour faire en sorte que les autorités contractantes suivent la formation exigée.

BPR : SMA(Mat)



Principales constatations – Gouvernance (p. 2)

● Surveillance et contrôle

- Des progrès considérables ont été réalisés en vue de régler les problèmes cernés par le SMA(Svcs Ex) dans l'Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1), y compris :
 - publication de l'outil sur l'approvisionnement et les marchés pour acquisition et soutien du matériel ou du cadre de conformité en matière de gestion du matériel, établis par le Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement;
 - capacité accrue de suivi des marchés au sein de l'organisation du SMA(Mat);
 - inclusion des dossiers du marché qui portent sur l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés dans la méthode d'échantillonnage et les critères d'analyse pour les activités de suivi des marchés.



Principales constatations – Gouvernance (p. 3)

Ressources humaines

- Selon l'analyse initiale de rentabilisation de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés réalisée par le Ministère, 33 équivalents temps plein supplémentaires seraient nécessaires pour assumer la charge de travail accrue qui est prévue pendant les phases 1 à 3(a). Le MDN et SPAC ont conclu une entente sur le transfert des ressources afin de transférer les fonds nécessaires pour 33 équivalents temps plein. Le MDN a reçu un financement partiel pour la mise en œuvre de la phase 1 pendant l'année financière 2016-2017.
- L'augmentation a été intégrée dans les plans de ressources humaines du SMA(Mat).
- Pour les raisons suivantes, il a été impossible d'évaluer si les ressources humaines supplémentaires permettraient d'absorber la charge de travail accrue :
 - Il n'existe aucun lien direct qui ferait la preuve que les ressources supplémentaires seraient affectées aux sections touchées afin d'assumer la charge de travail accrue découlant de la mise en œuvre de la phase 1.
 - L'information est insuffisante pour déterminer si le MDN a amélioré ou atteint les normes de services établis par SPAC avant la mise en œuvre de la phase 1 puisque les méthodes de saisie de l'information diffèrent entre les deux ministères.



Principales constatations – Gouvernance (p. 4)

● Mesure et gestion du rendement

- Le besoin d'améliorer la mesure et la gestion du rendement a déjà été recensé dans l'Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1).
- Le cycle de passation de marchés, depuis la création de l'appel d'offres jusqu'à l'émission du bon de commande, sert actuellement d'indicateur de rendement clé pour mesurer la réussite de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés. L'objectif du cycle est de 90 jours ou moins, dans 80 p. 100 des cas. Pour l'année financière 2016-2017, le SMA(Mat) a indiqué que le délai de traitement moyen était de 82 jours et que la norme était respectée dans 59 p. 100 des cas. Néanmoins, les marchés qui sont toujours en traitement au moment de la mesure ne sont pas pris en considération.
- L'information sur le cycle de passation de marchés avant la mise en œuvre de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés n'était pas disponible afin d'établir une référence à des fins de comparaison.
- Le respect des normes contractuelles ne fait pas partie du suivi pour mesurer le rendement en ce qui concerne les pouvoirs de passation de marchés. Les résultats des examens de la conformité de la passation de marchés, réalisés par le SMA(Mat), pourraient servir à surveiller la qualité des marchés conclus en vertu de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés.



Principales constatations – Gouvernance (p. 5)

● Mesure et gestion du rendement (suite)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que le SMA(Mat) établisse des mesures quantitatives et qualitatives pour administrer le rendement des marchés en vertu de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés et instaure des mesures de rendement de référence pour mesurer la réussite de l'initiative visant à augmenter les pouvoirs de passation de marchés.

BPR : SMA(Mat)



Principales constatations – Gouvernance (p. 6)

● Structure de l'organisation

- L'équipe de mise en œuvre de la SAMD a été formée et s'est vue confier la responsabilité de coordonner et de mettre en œuvre la SAMD. Elle relève directement du Directeur général – Services d'acquisition.
- Des comptes rendus sur la SAMD étaient présentés périodiquement au SMA(Mat) et au Comité de surveillance de l'acquisition et du soutien du matériel.

● Stratégie de communication

- Les changements apportés aux pouvoirs de passation des marchés ont été communiqués à la communauté de l'approvisionnement du SMA(Mat) grâce à la diffusion de l'Instruction de gestion du matériel (IGM) 1355.
- Les agents d'approvisionnement peuvent soulever des questions ou fournir de la rétroaction par l'intermédiaire des liens fournis sur GCpédia et dans l'IGM 1355.

● Politique et procédures

- L'équipe de mise en œuvre de la SAMD et le Directeur – Politiques et procédures (Matériel) se coordonnent pour réaliser les examens et mises à jour périodiques de l'IGM 1355, s'il y a lieu.



Principales constatations – Contrôles internes

● Répartition des fonctions

- La mise en œuvre de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés entraîne un risque accru que la même personne assume les fonctions d'autorité contractante et celles du gestionnaire de centre de responsabilité pour réaliser le processus d'attestation en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* puisque SPAC n'agit plus à titre d'autorité contractante.
- Ce risque est atténué comme suit :
 - Conformément à la délégation des pouvoirs pour l'administration financière du MDN et des FAC ainsi qu'au Manuel d'administration financière, des personnes distinctes doivent être l'autorité contractante et l'autorité responsable de l'attestation en vertu de l'article 34.
 - Le SMA(Mat) surveille le respect de cette exigence par l'intermédiaire d'examens de la conformité contractuelle qui ont révélé une conformité totale dans ce secteur en ce qui concerne les dossiers examinés.



Principales constatations – Contrôles internes (p. 2)

● Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marchés

- Une approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur le risque est adoptée afin de déterminer le niveau de l'autorité contractante pour l'approbation des marchés.
- Un formulaire d'évaluation de la complexité et des risques est dûment rempli, dans le cadre du plan d'approvisionnement, pour déterminer le grade ou le niveau de l'autorité contractante nécessaire pour l'approbation du marché.
- Même si la majorité de l'évaluation est objective et fondée sur des faits, certains secteurs demeurent imprécis ou sont sujets à l'interprétation, comme l'a indiqué le SMA(Svcs Ex) dans l'Examen de la SAMD – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1). Le formulaire d'évaluation de la complexité et des risques est passé en revue pour corriger les questions qui portent à confusion ou à interprétation ou encore qui n'ont aucune pertinence pour les besoins de la communauté de l'approvisionnement.



Principales constatations – Contrôles internes (p. 3)

● Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur les risques

- À l'heure actuelle, aucun processus n'est en place pour passer en revue les formulaires d'évaluation de la complexité et des risques, ce qui entraîne un risque de sous-évaluation et a comme conséquence l'attribution d'un niveau de délégation inférieur au niveau approprié. Une telle observation a été présentée dans l'Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1). L'équipe de mise en œuvre de la SAMD a préparé des révisions du formulaire et de l'IGM 1355 afin que des approbations de niveau secondaire soient nécessaires pour remplir le formulaire. Les changements ont été soumis à des fins de publication.
- La validation de la délégation des pouvoirs de passation des marchés fondée sur le risque par un examinateur secondaire ou indépendant pourrait renforcer le respect des pratiques contractuelles et fournir une assurance de la qualité pour l'achèvement du formulaire d'évaluation de la complexité et des risques.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que le SMA(Mat) apporte les changements proposés au formulaire d'évaluation de la complexité et des risques afin qu'une approbation secondaire ou indépendante soit exigée et éclaircisse les questions du formulaire qui portent à interprétation ou qui ne sont pas pertinentes pour les besoins de la communauté de l'approvisionnement.

BPR : SMA(Mat)



Principales constatations – Gestion des risques

● Identification des risques et documentation en vue de la mise en œuvre de la SAMD

- Les risques associés à la mise en œuvre de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés, ce qui comprend les risques considérables, ont été définis et consignés.
- On a noté que le registre des risques a été mis à jour périodiquement.

● Mesures d'urgence ou stratégies d'atténuation des risques en vue de la mise en œuvre de la SAMD

- Des stratégies d'atténuation et des plans d'action ont été élaborés et consignés dans le registre des risques.
- Il s'est avéré que des risques considérables et élevés ont été gérés ou atténués.



Conclusion générale

Le SMA(Svcs Ex) a passé en revue la mise en œuvre de la phase 1 et a évalué l'état de préparation des phases 2 et 3(a) de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés dans le cadre de la SAMD. Des améliorations apportées dans les secteurs suivants permettraient d'accroître l'état de préparation en vue de la mise en œuvre des phases 2 et 3(a) :

- **Formation** : Le cours « Passation de marchés d'une valeur de plus de 25 000 \$ » est devenu obligatoire afin d'obtenir un pouvoir de passation de marchés de plus de 25 000 \$, conformément à l'IGM 1355. Toutefois, les mesures de contrôle en place sont insuffisantes pour faire en sorte que les agents d'approvisionnement terminent le cours avant qu'ils ne se voient déléguer des pouvoirs de passation de marchés de plus de 25 000 \$.
- **Mesure et gestion du rendement** : Les attentes courantes en matière de rendement sont fondées sur la rapidité de l'octroi des marchés. D'autres mesures de rendement, comme la conformité, le taux d'erreurs et la qualité des dossiers du marché traités n'ont pas été prises en considération. Des points de référence pour les mesures de rendement sont nécessaires pour montrer les améliorations et les gains d'efficience réalisés par le truchement de l'initiative.



Conclusion générale (p. 2)

- Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marchés : grâce à l'utilisation du formulaire d'évaluation de la complexité et des risques, une approche fondée sur les risques était mise en pratique. Certaines questions du formulaire seront modifiées pour en accroître la clarté et l'objectivité.
- Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur les risques : l'évaluation de la complexité et des risques pendant la phase de planification de l'approvisionnement permet de déterminer le niveau approprié d'approbation. Cependant, sans une validation indépendante, les résultats pourraient être sous-évalués ce qui entraîne l'attribution d'un niveau d'approbation inférieur au niveau approprié. L'équipe de mise en œuvre de la SAMD étudie la question.
- Aucune opinion n'a pu être formulée sur le sous-critère des ressources humaines puisque les renseignements étaient insuffisants pour conclure si les ressources supplémentaires prévues dans l'analyse de rentabilisation suffisent ou si elles ont été mises en place pour soutenir la charge de travail accrue.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

- **Très élevée** – Aucune mesure de contrôle n'est en place. Des problèmes importants ont été relevés et auront de graves répercussions sur les activités.
- **Élevée** – Les mesures de contrôle sont inadéquates. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à la réalisation des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.
- **Modérée** – Des mesures de contrôle sont en place mais elles ne sont pas suffisamment respectées. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacité des opérations.
- **Faible** – Des mesures de contrôle sont en place mais le degré de conformité varie.
- **Très faible** – Des mesures de contrôle sont en place et la conformité est uniforme.



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

Gouvernance – Formation

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Modérée)

1. Il est recommandé que le SMA(Mat), sur le formulaire de délégation des pouvoirs, inclut ce cours obligatoire dans la section sur la formation exigée et réalise périodiquement un examen ou un suivi pour faire en sorte que les autorités contractantes suivent la formation exigée.

Mesures prises par la direction

Le SMA(Mat) appuie cette recommandation.

Le Manuel d'administration de l'approvisionnement (MAA) et d'IGM 1355 seront modifiés afin d'y inclure les cours de passation de marchés comme formation obligatoire avant la délégation de nouveaux pouvoirs à des membres du personnel et/ou des autorités de passation de marchés.

En collaboration avec le sous-ministre adjoint (Finances), on veillera à ce que cette exigence soit incluse dans les procédures opérationnelles normalisées en vertu desquelles il faut confirmer la réussite de la formation obligatoire par les membres du personnel et/ou les autorités de passation de marchés avant de valider les formulaires de délégation de pouvoir. Ainsi, la formation obligatoire fera l'objet d'un suivi continu dans le cadre de la pratique opérationnelle quotidienne.

Ce plan d'action de la direction sera considéré comme étant terminé dès que les mesures suivantes auront été mises en œuvre :

- le SMA(Mat) met à jour le MAA et l'IGM pour qu'ils incluent les changements décrits dans le présent plan d'action;
- le SMA(Fin)/dirigeant principal des finances et le SMA(Mat) veillent à ce que le suivi continu de la formation obligatoire fasse partie de la pratique opérationnelle quotidienne.

BPR : SMA(Mat), Directeur général – Services d'acquisition ou Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement

Échéance : Le 31 mars 2019



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

Gouvernance – Mesure et gestion du rendement

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Élevée)

2. Il est recommandé que le SMA(Mat) établisse des mesures quantitatives et qualitatives pour administrer le rendement des marchés en vertu de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés et instaure des mesures de rendement de référence pour mesurer la réussite de l'initiative visant à augmenter les pouvoirs de passation de marchés.



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 4)

Gouvernance – Mesure et gestion du rendement (suite)

Mesures prises par la direction

Le SMA(Mat) appuie cette recommandation.

Conformément au Cadre de responsabilisation de gestion – Plan d'action de responsabilisation de gestion, un cadre de mesure du rendement sera mis en œuvre d'ici l'année financière 2018-2019 et renfermera des mesures quantitatives et qualitatives. Les premiers points de référence seront établis en fonction des données actuelles ou des normes de SPAC. Cela permettra au SMA(Mat) d'améliorer la gestion du rendement des pouvoirs de passation de marchés et des pouvoirs de passation de marchés accrus. L'IGM 1355 sera modifiée de manière à rendre obligatoire l'utilisation des données saisies dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense. Ces mesures peuvent comprendre divers aspects, comme les suivants :

- le cycle de passation de marchés;
- la proportion des marchés qui font l'objet d'un appel d'offres concurrentiel;
- les données sur la satisfaction de la clientèle;
- la qualité du processus de passation de marchés qui est illustrée par le nombre d'irrégularités.

Ce plan d'action de la direction sera considéré comme étant terminé dès que les mesures suivantes auront été mises en œuvre :

- le SMA(Mat) met en œuvre le cadre de mesure du rendement;
- le SMA(Mat) modifie l'IGM 1355 de manière à rendre obligatoire l'utilisation des données saisies dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense.

BPR : SMA(Mat), Directeur général – Services d'acquisition

Échéance : Le 31 mars 2018



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 5)

Contrôles internes – Approche et validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur les risques

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Modérée)

3. Il est recommandé que le SMA(Mat) apporte les changements proposés au formulaire d'évaluation de la complexité et des risques afin qu'une approbation secondaire ou indépendante soit exigée et éclaircisse les questions du formulaire qui portent à interprétation ou qui ne sont pas pertinentes pour les besoins de la communauté de l'approvisionnement.

Mesures prises par la direction

Le SMA(Mat) appuie cette recommandation.

Afin de bien tirer profit de l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés, il faut assurer la surveillance des secteurs à risque élevé. Le formulaire d'évaluation de la complexité et des risques fait partie du dossier du marché et un examen secondaire ou indépendant sera officialisé grâce à l'ajout de la signature comme exigence et ce, autant pour l'autorité contractante qui réalise le travail que pour l'autorité d'approbation du marché, conformément à la délégation de pouvoir.

Le formulaire d'évaluation de la complexité et des risques sera passé en revue afin de préciser les questions qui portent à interprétation. La nouvelle version devrait être publiée en 2018.

Ce plan d'action de la direction sera considéré comme étant terminé dès que les mesures suivantes auront été mises en œuvre :

- Le SMA(Mat) publie la version revue du formulaire d'évaluation de la complexité et des risques.

BPR : SMA(Mat), Directeur général – Services d'acquisition

Échéance : Le 20 mars 2018



Annexe B – Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1) – Sommaire des résultats

| | Secteurs examinés | Est pris en considération, consigné et jugé raisonnable | Présente certaines lacunes ou des points à améliorer | N'est pas pris en considération, consigné ou jugé raisonnable |
|---------------------|---|---|--|---|
| Gouvernance | Formation | Oui | | |
| | Surveillance et contrôle | | Oui | |
| | Ressources humaines | Oui | | |
| | Mesure et gestion du rendement | Oui | | |
| | Stratégie de communication | Oui | | |
| | Politique et procédures | Oui | | |
| | Structure de l'organisation | Oui | | |
| Contrôle interne | Répartition des fonctions | Oui | | |
| | Approche relative à la délégation des pouvoirs de passation de marchés | Oui | | |
| | Validation de la délégation des pouvoirs de passation de marchés fondée sur les risques | | Oui | |
| Gestion des risques | Identification des risques | Oui | | |
| | Atténuation des risques | Oui | | |

Tableau B-1. Sommaires des résultats de l'Examen de la SAMD par le SMA(Svcs Ex) – Préparation à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés (phase 1). Le tableau résume les secteurs examinés pendant la phase 1 et les résultats correspondants.