



# Audit de l'approvisionnement en équipement terrestre, aérospatial et maritime

Bureau du dirigeant principal d'audit





## Table des matières

Introduction .....	2
Définition d’audit interne .....	2
Objet de l’audit .....	3
Portée – Éléments inclus .....	3
Portée – Éléments exclus .....	3
Énoncé de la conformité .....	4
Aperçu de niveau supérieur des constatations et des conclusions .....	4
Observations .....	5
Environnement d’approvisionnement et processus opérationnels .....	5
Rôles et responsabilités .....	5
Processus opérationnels pour l’élaboration et la sélection de la stratégie d’approvisionnement et l’évaluation des risques contractuels .....	7
Gestion de l’information .....	9
Accessibilité et disponibilité des dossiers d’approvisionnement et des renseignements connexes ...	10
À propos de l’audit .....	17
Pouvoir .....	17
Objectif .....	17
Étendue et méthode .....	17
Critères .....	20
Travaux d’audit achevés .....	21
Équipe d’audit .....	21
Annexe A : Outil d’évaluation de la complexité .....	22

## Introduction

1. La présente mission figure dans le Plan d'audit et d'évaluation fondé sur les risques 2018-2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. SPAC joue un rôle central dans l'acquisition de biens et de services pour le gouvernement du Canada. SPAC a notamment le pouvoir exclusif (à quelques exceptions près) en vertu du paragraphe 10(2) de la *Loi sur la production de défense* d'acquérir des biens et services de défense de toutes sortes pour le compte du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, de la Garde côtière canadienne et d'autres ministères. Ces activités d'approvisionnement consistent à passer et à gérer les contrats visant à acquérir une vaste gamme de systèmes techniques complexes pour les environnements terrestre, naval et aérospatial.
3. En 2014, dans le but d'améliorer les pratiques d'approvisionnement dans ce domaine, le gouvernement du Canada a annoncé la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Les objectifs principaux de la stratégie sont de fournir le bon équipement aux Forces canadiennes et à la Garde côtière canadienne rapidement, de mettre à profit les achats de matériel de défense pour créer des emplois et favoriser la croissance économique du Canada, et simplifier les processus d'approvisionnement en matière de défense.
4. Cette initiative pangouvernementale comprend quatre ministères fédéraux principaux : La Défense nationale et les Forces armées canadiennes; Pêches et Océans Canada; SPAC; Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Ces ministères collaborent à l'élaboration de processus d'approvisionnement plus efficaces, plus rapides et plus simples en matière de défense, et chaque ministère est responsable d'un aspect distinct de ces processus. Dans ce contexte, SPAC est principalement chargé de diriger la mobilisation des intervenants et de l'industrie, ainsi que le processus d'appel d'offres, et d'élaborer la stratégie d'approvisionnement.
5. Chez SPAC, la responsabilité de l'approvisionnement en matière de défense relève du Programme des approvisionnements, qui est structuré en deux directions générales : la Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense et la Direction générale des approvisionnements. Divers secteurs au sein des directions générales susmentionnées, ainsi que les cinq régions, sont chargés de mener des activités d'approvisionnement pour l'acquisition de matériel, de biens et de services terrestre, aérospatial et maritime (et le soutien en service connexe).

## Définition d'audit interne

6. Un audit fournit un niveau d'assurance raisonnable en concevant des procédures, de sorte que le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure d'audit utilisée passe à un niveau faible. Ces procédures comprennent l'inspection, l'observation, la demande de renseignements, la confirmation, le recalcul, la réexécution et l'analyse.
-

## Objet de l'audit

7. Cet audit interne a porté sur la structure des rôles et responsabilités, les politiques et les procédures en matière d'approvisionnement (appelées « environnement d'approvisionnement »), les processus opérationnels et les activités de surveillance et de production de rapports de processus d'approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime de complexité faible à moyenne pour les secteurs visés par l'audit. Elle avait pour objectif de donner l'assurance que ces mesures étaient planifiées et mises en œuvre de manière à appuyer la prestation rapide, efficiente et efficace du matériel, des biens et des services.

## Portée – Éléments inclus

8. L'audit a porté sur certaines activités relevant de la responsabilité de SPAC conformément à la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense, y compris la réception des demandes d'approvisionnement, l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement, la direction du processus d'appel d'offres et la surveillance de l'information sur l'approvisionnement et de la rétroaction des clients tout au long du processus d'approvisionnement, à partir de l'étape de la planification précontractuelle jusqu'à l'étape postcontractuelle de clôture du contrat. Plus précisément, l'audit a mis l'accent sur la responsabilité de SPAC à titre d'autorité contractante pour les activités d'approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime, et a évalué un échantillon de marchés de défense de complexité faible et moyenne (c.-à-d. les niveaux de complexité 1 et 2 de l'approvisionnement, voir l'annexe A pour plus de détails) attribués par le Programme des approvisionnements d'avril 2017 à juillet 2019.
9. Certains secteurs de la Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense et de la Direction générale des approvisionnements ont été inclus dans la portée de l'audit. Pour plus de renseignements, consultez la section « À propos de l'audit » à la fin du rapport.

## Portée – Éléments exclus

10. Les projets d'approvisionnement complexes (c.-à-d. les niveaux de complexité 3 à 5, voir l'annexe A pour plus de détails) ont été exclus, car ils sont conçus pour acquérir des produits qui ne sont pas facilement disponibles sur le marché et qui utilisent souvent des stratégies d'approvisionnement uniques.
11. Les secteurs qui ont été exclus de la portée de notre audit parce qu'ils sont axés sur des projets d'approvisionnement complexes sont décrits en détail dans la section « À propos de l'audit » du rapport.
12. En juillet 2019, les régions représentaient 6 % de la valeur totale des marchés visés par l'audit. Par conséquent, les régions ont été exclues parce que les données sur la population utilisées comme fondement de l'examen des dossiers de l'audit ont permis de déterminer que les contrats régionaux étaient d'une valeur comparativement faible par rapport à la valeur en dollars de l'ensemble de la population dans la portée de l'audit.

13. Vous trouverez plus de renseignements sur les objectifs, la portée, la méthode et les critères de l'audit à la section « À propos de l'audit », à la fin du présent rapport.

### Énoncé de la conformité

14. L'audit est conforme aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

### Aperçu de niveau supérieur des constatations et des conclusions

15. Au cours de l'audit, l'équipe d'audit a cerné un certain nombre de constatations clés fondées sur l'évaluation de l'environnement d'approvisionnement, des processus opérationnels et des activités de surveillance et de production de rapports des approvisionnements terrestres, aérospatiaux et maritimes de complexité faible à moyenne pour les secteurs visés par l'audit, comme suit :

- **Environnement d'approvisionnement et processus opérationnels :** Nous avons constaté, d'après notre échantillon de contrats, que les politiques, procédures et processus opérationnels établis qui ont été conçus et mis en œuvre pour aider SPAC à acquérir des biens, des services et de l'équipement terrestres, aérospatiaux et maritimes pour ses clients rapidement et de manière efficiente et efficace ne fonctionnaient pas comme prévu, car le nombre de cas où le processus n'a pas été suivi était plus élevé que prévu. Dans certains de ces cas, on a omis d'utiliser systématiquement le module d'attributions centralisées comme point d'accès central, et les principaux documents contractuels n'étaient pas disponibles aux fins d'audit. Ce taux élevé de non-conformité pourrait avoir eu une incidence négative sur la rapidité du processus d'approvisionnement et pourrait avoir eu une incidence sur la satisfaction des clients à l'égard du service, ainsi que sur la mesure du rendement pour la prise de décisions et l'amélioration continue.
- **Gestion de l'information :** Nous avons constaté qu'il y a des activités de surveillance et de production de rapports, mais qu'il existe des lacunes dans les pratiques de gestion de l'information, en particulier en ce qui concerne l'accessibilité et la disponibilité des dossiers d'approvisionnement et des renseignements connexes. Nous avons également constaté que l'information conservée dans les systèmes d'information sur l'approvisionnement peut ne pas être fiable, exacte ou complète, ce qui nuit à la qualité et à la rapidité des rapports utilisés pour la prise de décisions.
- **Activités de contrôle de la qualité, rétroaction des clients et leçons apprises :** Nous avons constaté que les activités de contrôle de la qualité liées à l'approvisionnement et les mécanismes de rétroaction des clients ont été conçus et mis en œuvre pour aider le Ministère à effectuer un approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime rapide, efficient et efficace. Toutefois, il existe des possibilités d'amélioration en ce qui concerne l'officialisation et le partage des pratiques exemplaires informelles et des leçons apprises aux fins d'utilisation dans l'ensemble du Programme des approvisionnements.

## Observations

16. Des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et fournir une assurance au niveau de l'audit. Les constatations et les conclusions s'appuient sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères d'audit préétablis qui ont été acceptés par la direction. Elles s'appliquent seulement aux entités examinées ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit.

## Environnement d'approvisionnement et processus opérationnels

### Attentes :

L'environnement d'approvisionnement dans les secteurs sélectionnés permet à SPAC d'acquérir de l'équipement, des biens et des services terrestres, aérospatiaux et maritimes pour ses clients rapidement et de manière efficiente et efficace. Pour ce faire, il faut mettre en œuvre et opérationnaliser une structure claire des rôles et des responsabilités et veiller à ce que les processus opérationnels connexes soient conçus, mis en œuvre et fonctionnent comme prévu.

### Conclusion :

Nous avons constaté, d'après notre échantillon de contrats, qu'une partie des politiques, procédures et processus opérationnels établis qui ont été conçus et mis en œuvre pour aider SPAC à acquérir des biens, des services et de l'équipement terrestres, aérospatiaux et maritimes pour ses clients rapidement et de manière efficiente et efficace ne fonctionnaient pas comme prévu, car le nombre de cas où le processus n'a pas été suivi était plus élevé que prévu. Dans certains de ces cas, on a omis d'utiliser systématiquement le module d'attributions centralisées comme point d'accès central, et les principaux documents contractuels n'étaient pas disponibles aux fins d'audit. Ce taux élevé de non-conformité pourrait avoir eu une incidence négative sur la rapidité du processus d'approvisionnement et pourrait avoir eu une incidence sur la satisfaction des clients à l'égard du service, ainsi que sur la mesure du rendement pour la prise de décisions et l'amélioration continue.

17. L'environnement d'approvisionnement comprend la structure des rôles et des responsabilités ainsi que les politiques, procédures et processus opérationnels connexes. L'établissement d'une structure claire des rôles et des responsabilités appuie SPAC à titre d'autorité contractante au sein du gouvernement fédéral. Des politiques, des procédures et des processus opérationnels clairs ainsi que les responsabilités des intervenants responsables permettent de s'assurer que SPAC atteint ses objectifs de fournir des services d'approvisionnement opportuns, efficaces et efficients.

## Rôles et responsabilités

18. Nous avons constaté qu'une structure des rôles et des responsabilités, qui appuie la prise de décisions efficaces en matière d'approvisionnement au niveau opérationnel, a été établie comme en témoignent l'élaboration et la mise en œuvre de l'ensemble des politiques sur la négociation des contrats, des documents d'orientation connexes et de la structure de gouvernance. Toutefois, la connaissance et le respect de la structure des rôles et responsabilités n'étaient pas uniformes, particulièrement en ce qui concerne le rôle du module d'attributions centralisées.
19. Le module d'attributions centralisées, conformément à la section 2.30 du Guide des approvisionnements<sup>1</sup>, fournit un point d'accès central pour toutes les nouvelles demandes de biens ou de services (formulaire de demande (9200)) et est responsable du suivi des nouvelles demandes, de l'évaluation préliminaire des exigences obligatoires sur les demandes, puis de l'attribution des demandes au secteur approprié de SPAC aux fins de suivi. À des fins d'uniformité, la fonction sert de point de contact officiel pour les ministères clients au début du dossier d'approvisionnement, ce qui correspond au cycle de vie, quel que soit le secteur ou le professionnel de la négociation des contrats affecté à leur dossier d'approvisionnement. Conformément au Guide des approvisionnements, les ministères clients et les secteurs de SPAC doivent avoir recours au module d'attributions centralisées lorsqu'ils initient des approvisionnements.
20. Après un examen détaillé d'un échantillon de 66 dossiers d'approvisionnement, nous avons constaté que le respect de cette exigence n'était pas uniforme. Plus précisément, nous avons remarqué que 18 dossiers (27 %) ne contenaient aucune preuve que le module d'attributions centralisées avait servi de point de contact, c'est-à-dire que ces dossiers d'approvisionnement faisaient l'objet d'un suivi et d'une gestion directe entre les agents d'approvisionnement et les clients. Selon les entrevues, cela n'est pas attribuable à un manque de connaissance de la part de la communauté de l'approvisionnement ou les personnes interviewées, mais plutôt à un manque perçu de valeur ou à des inefficacités potentielles dans l'utilisation du module comme intermédiaire.
21. Les dossiers de notre échantillon qui ont été traités par le module d'attributions centralisées ont tous été traités dans un délai maximal de trois jours ouvrables avant d'être attribués à des gestionnaires de division, ce qui correspond aux normes de service. Nous avons été informés qu'il peut y avoir des exceptions, particulièrement dans les cas où le module des attributions n'a pas attribué le dossier à la division appropriée, ce qui entraîne des retards en raison de la réattribution subséquente des demandes.
22. Lors de notre examen des dossiers, nous avons relevé des retards lorsque les demandes étaient envoyées directement aux agents d'approvisionnement, soit parce que les agents d'approvisionnement contactés n'étaient pas responsables de la demande, soit parce que les

---

<sup>1</sup> Le Guide des approvisionnements est rédigé à l'intention des agents de négociation des contrats du Programme des approvisionnements de SPAC et des bureaux régionaux des acquisitions pour les aider à fournir des services d'approvisionnement en tant que fournisseur de services communs. Le Guide des approvisionnements décrit les acquisitions liées aux activités de SPAC et des bureaux régionaux des approvisionnements. On y fait état des lois, des règlements, des politiques, des directives et des procédures gouvernementales et ministérielles qui ont des répercussions sur les activités de passation de marchés et d'achat de SPAC, et il doit être lu en conjonction avec ceux-ci.



agents à qui les demandes initiales avaient été envoyées n'étaient pas disponibles ou n'étaient plus au ministère, laissant les demandes non attribuées. Au cours de l'audit, les entrevues ont également permis de constater que la communauté des approvisionnements fait face à des taux élevés de roulement et des défis en matière de maintien en poste, soulignant la nécessité d'avoir un point de contact uniforme et central pour les ministères clients.

23. En outre, dans le cadre de la mesure du respect des échéanciers aux fins de la mesure et de l'amélioration du rendement des processus d'approvisionnement, le Programme des approvisionnements utilise comme jalon la date à laquelle la demande a été reçue au module des attributions. Si cette étape n'est pas prise en compte, les dates utilisées pour le suivi ne seront pas uniformes d'un secteur à l'autre et auront une incidence sur les rapports et la surveillance du rendement et du respect des normes de service.
24. Malgré l'absence de conformité à l'exigence d'utiliser le module d'attributions centralisées comme point de contact tel qu'il est stipulé dans le Guide des approvisionnements, les résultats de notre examen des dossiers et de nos entrevues ont démontré que le fait de ne pas utiliser systématiquement un point de contact central avait une incidence négative sur la rapidité du processus d'approvisionnement. Cela peut avoir une incidence sur la satisfaction à l'égard du service à la clientèle et sur la mesure du rendement pour la prise de décisions et l'amélioration continue.

### **Processus opérationnels pour l'élaboration et la sélection de la stratégie d'approvisionnement et l'évaluation des risques contractuels**

25. L'une des responsabilités de SPAC aux termes de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense consiste à élaborer la stratégie d'approvisionnement, ce qui comporte le choix du type de méthode d'approvisionnement qui sera utilisée pour répondre au besoin : soit à fournisseur unique ou concurrentiel. L'élaboration et la sélection de la stratégie d'approvisionnement sont facilitées par l'application des exigences obligatoires à l'aide des directives énoncées dans le Guide des approvisionnements, notamment : le processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement<sup>2</sup>; l'élaboration et la mise en œuvre du plan

---

<sup>2</sup> L'évaluation des risques liés à l'approvisionnement est nécessaire pour cerner les risques et les stratégies d'atténuation qui se rapportent aux processus d'approvisionnement individuels et, en fin de compte, pour déterminer le niveau de risque auquel le gouvernement du Canada est exposé au moment de conclure des marchés.

d'achat<sup>3</sup> ou le processus de planification et approbation préalable des contrats<sup>4</sup>; et l'évaluation du niveau de complexité<sup>5</sup>.

26. Le respect de ces exigences détermine le niveau d'approbation approprié que les agents de négociation des contrats doivent demander, y compris les organismes de surveillance qui participeront à la prise de décisions relatives au dossier, et si une présentation au Conseil du Trésor est requise ou non. Il permet également au Ministère d'assurer l'intégrité et la diligence raisonnable avant de conclure des ententes juridiquement contraignantes.
27. Lors de l'examen des dossiers, nous avons constaté que 15 % des dossiers échantillonnés ne comportaient pas d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement, et qu'il manquait au dossier un plan d'achat ou une planification et approbation préalable des contrats dans 18 % des cas. En outre, les entrevues ont révélé que, dans certains des secteurs sélectionnés, l'approbation d'un plan d'achat/de la planification et approbation préalable des contrats et/ou l'évaluation des risques n'étaient pas jugées obligatoires.
28. De même, notre examen des dossiers a révélé que 13 des 66 dossiers (20 %) n'avaient pas consigné d'évaluation de la complexité. Le niveau de complexité d'un achat allant du niveau 1 à 5 est déterminé à la suite d'une évaluation et sert à diriger la demande vers le volet approprié du processus et à y affecter un agent des achats possédant les compétences nécessaires pour gérer cet achat.
29. Au cours de l'audit, les secteurs sélectionnés ont eu l'occasion de fournir de la documentation supplémentaire qui n'avait pas été vue au départ dans les dossiers; les résultats d'échantillonnage ont été mis à jour en conséquence pour tenir compte de l'information la plus récente fournie. L'absence des documents clés avait parfois pour cause profonde le fait qu'ils n'avaient jamais été préparés, qu'ils n'étaient pas considérés comme obligatoires ou qu'ils n'étaient pas disponibles parce qu'ils n'avaient pas été classés correctement.
30. D'après notre examen des dossiers et nos entrevues, nous avons conclu qu'il y avait un manque de conformité à certaines politiques, à certaines procédures et à certains processus opérationnels établis. Le respect constant et la documentation appropriée des processus susmentionnés aident à déterminer une stratégie d'approvisionnement et les niveaux d'approbation appropriés, et permettent également de bien comprendre les risques liés aux contrats et les stratégies d'atténuation possibles.

---

<sup>3</sup> Le plan d'approvisionnement sert à établir la stratégie et à discuter et examiner des questions comme la poursuite d'une stratégie de sélection concurrentielle ou à fournisseur unique et les avantages industriels et régionaux possibles.

<sup>4</sup> Parce que le document sur la planification et l'approbation préalable des contrats accélère le processus d'approvisionnement, les agents de négociation peuvent émettre des contrats, des offres à commandes ou des arrangements en matière d'approvisionnement sans plus d'examen par l'autorité approbatrice lorsque le plan approuvé ne prévoit pas de changements importants à la stratégie d'approvisionnement.

<sup>5</sup> L'évaluation des niveaux de complexité vise à déterminer la répartition appropriée du travail lié aux nouvelles exigences/demandes. Chaque demande fait l'objet d'une évaluation en vue de déterminer le niveau de complexité de l'achat, de manière à diriger la demande vers le volet approprié du processus (complexité de niveau 1, 2, 3, 4 ou 5) et à y affecter un agent des achats possédant les compétences nécessaires pour gérer cet achat. Il incombe au gestionnaire (ou à la personne affectée à cette tâche) de déterminer la complexité d'un besoin.

**Recommandation 1 :**

La sous-ministre adjointe de la Direction générale des approvisionnements et le sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense devraient s'assurer que les politiques, les procédures et les processus opérationnels établis sont respectés. Cela comprendrait l'utilisation du module d'attributions centralisées comme point de contact central, ainsi que l'achèvement et la conservation des principaux documents contractuels.

**Plan(s) d'action de la direction :**

**Plan d'action de la direction 1.1 :** Une communication sera envoyée à la communauté de l'approvisionnement concernant les procédures de documentation. Ce rappel comprendra le respect des processus opérationnels officiels et soulignera l'importance d'utiliser le module d'attributions centralisées.

**Plan d'action de la direction 1.2 :** Les secteurs qui ont fait l'objet d'un audit et qui ont été avisés au besoin par l'équipe d'audit doivent :

- a) Demander aux chefs d'équipe/gestionnaires d'examiner la documentation contenue dans les dossiers types pour déterminer la nature des problèmes de gestion de l'information et en déterminer la cause profonde dans chaque dossier applicable à leur division respective;
- b) Un rapport des secteurs pertinents, produit à l'intention des SMA, résumera les explications et cerner les causes profondes ainsi que les recommandations.

**Gestion de l'information**

**Attentes :** Les activités d'approvisionnement dans les secteurs sélectionnés font l'objet d'une surveillance et de rapports adéquats, ce qui favorise la prise de décisions de qualité en temps opportun ainsi que l'amélioration continue. On s'attend notamment à ce que les pratiques de gestion de l'information du Programme des approvisionnements appuient la prestation rapide, efficace et efficace des services d'approvisionnement pour ses clients.

**Conclusion :** Nous avons constaté qu'il y a des activités de surveillance et de production de rapports, mais qu'il y avait des lacunes dans les pratiques de gestion de l'information, particulièrement en ce qui concerne l'accessibilité et la disponibilité des dossiers d'approvisionnement et des renseignements connexes. Nous avons également constaté que l'information conservée dans les systèmes d'information sur l'approvisionnement peut ne pas être fiable, exacte ou complète, ce qui nuit à la qualité et à la rapidité des rapports utilisés pour la prise de décisions.

31. Conformément à la Politique du gouvernement du Canada sur la gestion de l'information, l'information est une composante essentielle du fonctionnement et de la gestion efficaces des

ministères. L'information doit être officielle et de qualité si l'on veut offrir des services efficaces et efficients et agir en tant que gouvernement responsable et fiable. Ainsi, une saine gestion de l'information sur les approvisionnements est essentielle pour permettre au Programme des approvisionnements d'atteindre et de maintenir ses objectifs en matière de prestation de services et de programmes de qualité supérieure, tout en assumant ses responsabilités opérationnelles et financières, ses obligations juridiques et ses responsabilités. Le maintien de dossiers accessibles et complets aide directement le Ministère à faire preuve de transparence, de diligence raisonnable et de prise de décisions judicieuses dans les cas de risque juridique et de responsabilité.

### **Accessibilité et disponibilité des dossiers d'approvisionnement et des renseignements connexes**

32. Par l'intermédiaire de demandes de renseignements aux fins de la mise à l'essai du processus d'approvisionnement, nous avons relevé plusieurs lacunes dans la gestion de l'information sur l'approvisionnement, plus particulièrement en ce qui concerne l'accessibilité et la disponibilité des dossiers d'approvisionnement et de la documentation connexe. Au début de l'étape de l'examen de l'audit, nous avons demandé l'accès à toute l'information disponible pour notre échantillon de 66 dossiers d'approvisionnement. Notre examen initial des dossiers a révélé qu'il manquait au moins un document clé dans 57 (ou 87 %) des dossiers. Après un suivi mené par l'équipe d'audit, des documents supplémentaires ont été fournis et, à la fin de notre audit, 35 dossiers (ou 53 %) comptaient au moins un élément de documentation clé manquant au dossier et que le secteur responsable ne pouvait pas expliquer.
33. Nous avons été informés que l'information relative à chaque dossier d'approvisionnement est conservée dans divers formats selon la source de la demande et la façon dont chaque agent d'approvisionnement en assure le suivi et l'entreposage. Il n'y a pas d'emplacement central pour tous les dossiers d'approvisionnement et la documentation connexe, chaque agent d'approvisionnement étant responsable de stocker et de tenir à jour la documentation relative aux dossiers d'approvisionnement qu'il gère.
34. En l'absence d'un point de contact central désigné, l'accessibilité et la disponibilité des dossiers d'approvisionnement et de l'information connexe constituent un défi de taille pour le Programme des approvisionnements, car il faut fournir en temps opportun aux intervenants internes et externes, comme les ministères clients et la haute direction, des renseignements complets aux fins de la prise de décisions. Conformément au Guide sur la gestion des marchés, les gestionnaires de l'approvisionnement doivent également être conscients de « l'importance de conserver toute la documentation nécessaire dans les dossiers d'achat avant de les classer. Ils doivent aussi comprendre que la documentation en dossier correspond à de l'information de l'État qui ne doit pas demeurer sous la seule surveillance des employés de SPAC ».
35. Cette question a été soulevée par l'équipe de l'audit au cours de l'audit, car nous n'avons pas été en mesure d'obtenir certains dossiers et documents connexes aux fins de notre examen des dossiers. De même, certaines des personnes que nous avons interviewées durant l'audit ont indiqué que lorsqu'un professionnel contractuel n'était pas disponible (p. ex. en formation, à

l'extérieur du bureau, etc.), il n'était pas toujours possible d'obtenir les dossiers sous sa responsabilité. L'Unité des présentations au Conseil du Trésor de la Direction de la liaison et l'intégration opérationnelle de la Direction générale des approvisionnements a également relevé ce défi, étant donné qu'elle doit avoir accès à l'information relative aux dossiers d'approvisionnement pour préparer les présentations nécessaires en temps opportun afin de respecter les délais fixés par le Secrétariat du Conseil du Trésor<sup>6</sup>.

36. Enfin, les derniers résultats de la rétroaction des clients, qui comprenaient les commentaires de 389 personnes de divers ministères clients, soulignaient que la communication et l'accessibilité de l'information étaient des problèmes récurrents auxquels font face les ministères clients lorsqu'ils travaillent avec le Programme des approvisionnements, ce qui a une incidence négative globale sur la satisfaction des clients. Les activités de surveillance et de production de rapports sont examinées en détail dans la section Activités de contrôle de la qualité, rétroaction des clients et leçons apprises.

### **Information sur l'approvisionnement dans les systèmes d'information sur l'approvisionnement**

37. Au moment de l'audit, les principaux systèmes d'information utilisés par le Programme des approvisionnements pour consigner et suivre l'information relative à l'approvisionnement étaient l'Environnement automatisé des acheteurs (EAA) et le volet de production de rapports du système, qui est le Système d'information automatisé (SIA). L'EAA sert à saisir diverses données liées aux dossiers d'approvisionnement, y compris les niveaux de complexité de l'approvisionnement, les dates et les montants des marchés adjugés, etc. Nous avons été informés que l'EAA représente la principale source d'information utilisée par la Division des statistiques en matière d'approvisionnement<sup>7</sup> pour produire divers rapports utilisés par les intervenants, dont la haute direction pour la prise de décisions.
38. Notre examen des dossiers nous a permis de constater un certain nombre d'écarts entre l'information saisie dans l'EAA et l'information contenue dans les dossiers comme tels. Plus précisément, pour 12 des 66 dossiers (18 %), l'information saisie dans l'EAA contenait des données inexactes sur la valeur du contrat, le nombre de modifications et la date d'attribution du contrat. En outre, les plus récents rapports internes sur la conformité aux normes de service préparés par le Programme des approvisionnements indiquaient que pour les secteurs sélectionnés visés par l'audit, pour l'exercice 2018-2019, le nombre de dossiers pour lesquels aucun niveau de complexité n'avait été entré dans le système variait de 18 % à 90 %, selon le secteur. En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, notre examen des dossiers a révélé que 13 des 66 dossiers (20 %) ne comportaient pas d'évaluation de la complexité.

---

<sup>6</sup> L'Unité des présentations au Conseil du Trésor de la Direction générale des approvisionnements appuie l'ensemble du Programme des approvisionnements en préparant des présentations au Conseil du Trésor pour le compte du Programme, en plus d'être le principal point de contact et coordonnatrice entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Programme des approvisionnements.

<sup>7</sup> La Division des statistiques en matière d'approvisionnement de la Direction générale des approvisionnements est chargée d'extraire les données du SIA aux fins de production de rapports. La Division prépare des données et des rapports statistiques liés à l'information sur les marchés, y compris des rapports réguliers et spéciaux à l'intention des intervenants internes et externes (p. ex., la haute direction, le personnel du Programme, les clients externes, etc.).

L'information sur le niveau de complexité manquait également dans l'EAA. Les écarts susmentionnés peuvent avoir une incidence négative sur l'exactitude des données lors de la production de rapports à l'intention de la direction, y compris ceux qui servent à appuyer la prise de décisions.

39. Les écarts dans la fiabilité, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur l'approvisionnement conservée dans les systèmes susmentionnés ont une incidence directe sur la fiabilité des renseignements utilisés pour la mesure du rendement, la production de rapports et la prise rapide de décisions rapides. De plus, les rapports internes susmentionnés sur la conformité aux normes de service ont souligné l'importance d'améliorer l'utilisation du codage de complexité à l'échelle du Programme afin « d'assurer des données de grande qualité sur lesquelles les attentes en matière de rendement sont établies et suivies ».
40. Une bonne pratique notée était l'utilisation de listes de contrôle normalisées par certains groupes pour s'assurer que tous les documents clés figuraient au dossier. Les dossiers examinés qui comprenaient une liste de contrôle normalisée étaient généralement bien organisés et il ne leur manquait aucun document clé. Même si la majorité des répondants au questionnaire ont déclaré que leurs groupes avaient des listes de contrôle normalisées ou des documents d'orientation pour les aider, notre examen des dossiers a révélé que la majorité des dossiers échantillonnés ne comportaient pas de liste de contrôle normalisée. Compte tenu des observations susmentionnées concernant l'environnement d'approvisionnement et les processus opérationnels, où l'audit a révélé des incohérences dans l'application et la documentation des principaux processus opérationnels dans les secteurs sélectionnés, une utilisation plus formelle et uniforme des listes de contrôle dans l'ensemble du Programme des approvisionnements améliorerait vraisemblablement l'exactitude et l'exhaustivité des dossiers.
41. À l'avenir : Il convient de souligner que même si les initiatives de modernisation de l'approvisionnement au sein du Programme des approvisionnements comprennent la conception et l'établissement d'un nouveau système d'approvisionnement (c.-à-d. l'approvisionnement électronique), nous avons été informés que l'EAA et le SIA continueront de fonctionner parallèlement au nouveau système et seront également utilisés pour la production de rapports historiques. Par conséquent, de bonnes pratiques d'information sur la documentation des données d'approvisionnement dans les systèmes demeurent pertinentes et essentielles pour améliorer l'exactitude et l'exhaustivité des données aux fins de la production de rapports.

**Recommandation 2** : La sous-ministre adjointe de la Direction générale des approvisionnements et le sous-ministre adjoint de la Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense devraient :

- Renforcer les pratiques de gestion de l'information dans leurs secteurs responsables afin de s'assurer que les dossiers d'approvisionnement et la documentation connexe sont facilement accessibles, y compris l'établissement de listes de contrôle normalisées pour s'assurer que les documents clés sont inclus dans les dossiers d'approvisionnement;
- S'assurer que l'information qui doit être saisie dans l'EAA, conformément au Guide des approvisionnements et aux autres politiques et procédures pertinentes, est

systematiquement saisie pour assurer l'exhaustivité, l'exactitude et la fiabilité de l'information utilisée pour la production de rapports et la prise de décisions.

**Plan(s) d'action de la direction :**

**Plan d'action de la direction 2.1 :** En ce qui concerne les mesures immédiates à prendre pour donner suite aux constatations de l'audit, une communication sera envoyée à la collectivité de l'approvisionnement concernant les procédures de documentation. Ce rappel comprendra le respect des processus opérationnels officiels. Cette communication mettra également l'accent sur le fait que, même si l'EAA (système) est éliminé progressivement, tant qu'il est encore utilisé, des procédures formelles doivent être suivies afin d'assurer l'intégrité de l'information et le respect des politiques.

**Plan d'action de la direction 2.2 :** Il est clair que la gestion de l'information est une question clé à régler. Actuellement, la Solution d'approvisionnement électronique (SAE) est mise en œuvre à court terme par le Programme des approvisionnements afin, entre autres, d'améliorer la gestion de l'information liée aux activités d'approvisionnement. Par exemple, dans le cadre des mesures permanentes visant à donner suite aux constatations de l'audit, la SAE :

- Permet l'automatisation du processus d'approbation;
- Appuie la création de modèles normalisés pour l'approvisionnement et l'attribution de contrats;
- Permet l'augmentation de la collecte des données sur les contrats et de la conformité;
- Permet la traçabilité et assure la disponibilité des données historiques;
- Oriente et automatise les processus de diligence raisonnable;
- Réduit les engagements en format papier.

Les progrès continus relatifs à la SAE sont communiqués régulièrement au Comité ministériel d'audit.

**Activités de contrôle de la qualité, rétroaction des clients et leçons apprises**

**Attentes :** Les activités de contrôle de la qualité, les mécanismes de rétroaction des clients et les leçons apprises sont conçus, mis en œuvre et intégrés aux pratiques d'approvisionnement afin d'aider SPAC à acquérir l'équipement, les biens et les services terrestres, aérospatiaux et maritimes appropriés rapidement et de manière efficace et efficiente pour ses clients.

**Conclusion :** Nous avons constaté que les activités de contrôle de la qualité liées à l'approvisionnement et les mécanismes de rétroaction des clients ont été conçus et mis en œuvre pour aider le Ministère à effectuer un approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime rapide, efficace et efficiente.



Il existe une possibilité d'amélioration en ce qui concerne l'officialisation et l'échange de pratiques exemplaires informelles et des leçons apprises qui seront utilisées dans l'ensemble du Programme.

42. L'intégration des activités de contrôle de la qualité, des mécanismes de rétroaction des clients et de la saisie des leçons apprises dans le cycle de vie des approvisionnements est essentielle pour cerner les possibilités d'amélioration et ainsi contribuer au mandat de SPAC de rendre les pratiques d'approvisionnement plus simples, moins lourdes sur le plan administratif et plus conviviales, entre autres.
43. Nous avons constaté qu'un certain nombre d'activités formelles et informelles ont été entreprises dans l'ensemble du Programme des approvisionnements afin de cerner les possibilités d'améliorer les pratiques d'approvisionnement, y compris la rétroaction des clients, les activités de contrôle de la qualité et l'échange des leçons apprises; toutefois, il est possible d'améliorer l'officialisation et l'échange de pratiques exemplaires informelles et des leçons apprises.

### **Rétroaction des clients**

44. Nous avons constaté que la rétroaction des clients au sujet des activités de passation de marchés dans le cadre du Programme des approvisionnements était formellement sollicitée et saisie dans le cadre du Programme des approvisionnements au moyen du sondage d'évaluation après la passation de marchés et du Sondage sur la satisfaction de la clientèle. Les deux enquêtes sont menées et gérées par le Bureau des petites et moyennes entreprises et de l'engagement stratégique.
45. L'évaluation après la passation de marchés est un exercice mensuel visant à recueillir les commentaires des clients en envoyant des sondages en ligne à un échantillon aléatoire stratifié de 200 contrats récemment octroyés. Les domaines de rétroaction du questionnaire ont trait à la satisfaction des clients à l'égard des services fournis par le Programme des approvisionnements, y compris la satisfaction globale à l'égard des services, la qualité des services fournis, la rapidité et la commodité des services, et l'efficacité des communications par le Programme des approvisionnements, etc. Les questions du sondage ont trait aux normes de service établies par le Programme pour les activités liées à l'approvisionnement. Les résultats de l'évaluation après la passation de marchés sont communiqués aux groupes d'approvisionnement du secteur de la capitale nationale, des régions, de la haute direction de SPAC et des ministères clients.
46. Tous les trois ans, un sondage sur la satisfaction de la clientèle est également envoyé aux ministères clients pour recueillir leurs commentaires sur plusieurs domaines principaux, notamment la prestation des services, la rapidité d'exécution, les communications, les services électroniques, la sensibilisation et la satisfaction globale à l'égard des services fournis par le Programme des approvisionnements. Les questions du sondage sont également liées aux normes de service du Programme. En 2019, le sondage a été envoyé à 1 389 personnes de 55 ministères, avec un taux de réponse de 28 % (389 répondants). Les résultats du sondage ont été comparés à



ceux du sondage précédent, mené en 2015, et les tendances ont été intégrées à un rapport à communiquer aux membres du personnel du Programme des approvisionnements afin d'améliorer de façon constructive le rendement du Programme.

## **Leçons apprises**

47. Le Guide sur la gestion des marchés souligne l'importance de cerner les leçons apprises pour les approvisionnements futurs en incluant cette étape dans les activités recommandées pour la phase de clôture des marchés. Selon les résultats de notre questionnaire, plus de 96 % des répondants ont déclaré que leur secteur partage de façon informelle les pratiques exemplaires et les leçons apprises au sein de leur groupe et, dans certains cas, avec d'autres secteurs. Toutefois, l'examen des dossiers ne nous a pas permis de confirmer si les leçons apprises avaient été documentées et communiquées de façon officielle.

## **Activités de contrôle de la qualité**

48. Les résultats des activités officielles de contrôle de la qualité dans le cadre du Programme des approvisionnements sont présentés dans un rapport trimestriel sur les normes de service, qui décrit les résultats des critères des normes de service établis par rapport aux cibles et aux échéanciers établis. Les normes de service mesurées comprennent la rapidité d'accusé de réception des demandes, l'identification d'un point de contact au sein des Approvisionnements pour le client et la rapidité d'attribution du contrat. Les données utilisées pour remplir le rapport proviennent du Système d'information sur les acquisitions (SIA). Le Programme des approvisionnements a indiqué que le rapport est communiqué à la haute direction de SPAC aux fins de la prise de décisions.
49. De plus, depuis 2014, le Secteur des services de soutien à l'approvisionnement de la Direction générale des approvisionnements a mis en œuvre un processus d'examen après l'approvisionnement afin de surveiller la conformité des dossiers d'approvisionnement aux politiques d'approvisionnement applicables. À la fin de chaque trimestre d'exercice, le système d'information sur les approvisionnements sert à produire une liste de tous les approvisionnements récents au cours de ce trimestre. À partir de cette liste, un échantillon aléatoire d'environ 160 dossiers est sélectionné dans l'ensemble du Programme. Ensuite, le dossier d'approvisionnement est examiné par rapport à un ensemble d'énoncés de conformité et les résultats sont fournis à l'agent de négociation des contrats chargé de l'examen du dossier. Les agents de négociation des contrats sont alors responsables de passer ce rapport en revue avec leur chef d'équipe d'approvisionnement ou leur gestionnaire respectif.
50. Nous avons appris que les résultats de ces examens avaient déjà été regroupés dans un rapport agrégé, qui est communiqué à la haute direction de SPAC. Nous avons reçu le dernier rapport disponible, daté de novembre 2017, et nous avons été informés que des consultations avec la haute direction de chaque secteur et région du Programme des approvisionnements avaient eu lieu pour discuter des constatations du rapport, partager des données propres au secteur et obtenir des commentaires et des suggestions en vue d'améliorer les processus existants de contrôle de la qualité. Le rapport faisait état de préoccupations concernant la complétion des documents d'approbation requis et la documentation appropriée des dossiers

d'approvisionnement. L'équipe d'audit a été informée qu'aucun rapport agrégé subséquent n'a été produit, mais que les résultats détaillés des examens trimestriels sont plutôt fournis aux représentants appropriés de la haute direction pour information et discussion.

51. Les entrevues ont également révélé que certaines équipes ou certains groupes d'approvisionnement ont adopté des activités informelles d'assurance de la qualité, comme des examens aléatoires des dossiers d'approvisionnement par le gestionnaire responsable de l'approvisionnement et l'élaboration de listes de contrôle normalisées, comme il est mentionné plus haut.

**Recommandation 3** : La sous-ministre adjointe, Direction générale des approvisionnements, et le sous-ministre adjoint, Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense, devraient officialiser et partager les pratiques exemplaires informelles existantes et les leçons apprises qui seront utilisées dans l'ensemble du Programme pour assurer l'amélioration continue.

**Plan(s) d'action de la direction :**

**Plan d'action de la direction 3.1** : Le Programme des approvisionnements souscrit au partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Outre la formation ciblée officielle, il existe actuellement divers modes de communication de l'information, notamment :

- la publication interne de ressources d'apprentissage (GCPédia ou autres);
- des fils de nouvelles des approvisionnements (par courriel);
- des journées du Programme des approvisionnements.

Le Programme des approvisionnements favorisera la détermination et l'échange de pratiques exemplaires informelles au moyen de diverses activités d'apprentissage et méthodes de communication, immédiatement et de façon continue.

## À propos de l'audit

### **Pouvoir**

La présente mission figure dans le Plan d'audit et d'évaluation fondé sur les risques 2018-2023 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

### **Objectif**

Cet audit interne a porté sur l'environnement d'approvisionnement, les processus opérationnels et les activités de surveillance et de production de rapports des approvisionnements terrestres, aérospatiaux et maritimes de complexité faible à moyenne au sein du portefeuille de la défense. L'objectif était de fournir l'assurance qu'ils sont planifiés et mis en œuvre de manière à appuyer la prestation rapide, efficace et efficace de l'équipement, des biens et des services.

### **Étendue et méthode**

L'audit a porté sur les rôles et les responsabilités de SPAC pour l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement, la direction du processus d'appel d'offres et la surveillance de l'information sur l'approvisionnement et de la rétroaction des clients tout au long du processus d'approvisionnement, à partir de l'étape de la planification précontractuelle jusqu'à l'étape postcontractuelle de clôture du contrat. Plus précisément, l'audit a mis l'accent sur la responsabilité de SPAC à titre d'autorité contractante pour les activités d'approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime, et a évalué certains marchés de défense de complexité faible et moyenne (c.-à-d. les niveaux de complexité 1 et 2 de l'approvisionnement, voir l'annexe A pour plus de détails) attribués par le Programme des approvisionnements d'avril 2017 à juillet 2019.

Les secteurs suivants étaient inclus :

Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense :

- a. Le Secteur de l'approvisionnement et du soutien en équipement aérospatial et terrestre fait l'acquisition d'un vaste éventail d'équipement, de systèmes et de services de soutien du cycle de vie liés à la sécurité nationale et à la défense. Ces marchandises peuvent inclure les systèmes d'armes et les munitions, l'électronique de défense, l'équipement aérospatial, les véhicules blindés et le soutien en service connexe.
- b. Le Secteur des services maritimes et des petits navires s'occupe de la composante des petits navires de la Stratégie nationale de construction navale. Les services d'approvisionnement du secteur comprennent l'achat de pétrole, le prolongement de la durée de vie, du matériel particulier, des radoubs et d'autres approvisionnements importants du point de vue de l'offre pour les navires.

Direction générale des approvisionnements :

- a. Le Secteur de la gestion des acquisitions commerciales et alternatives gère les approvisionnements en matière de défense pour un ensemble diversifié de produits comme les véhicules, les carburants, les huiles et les lubrifiants.

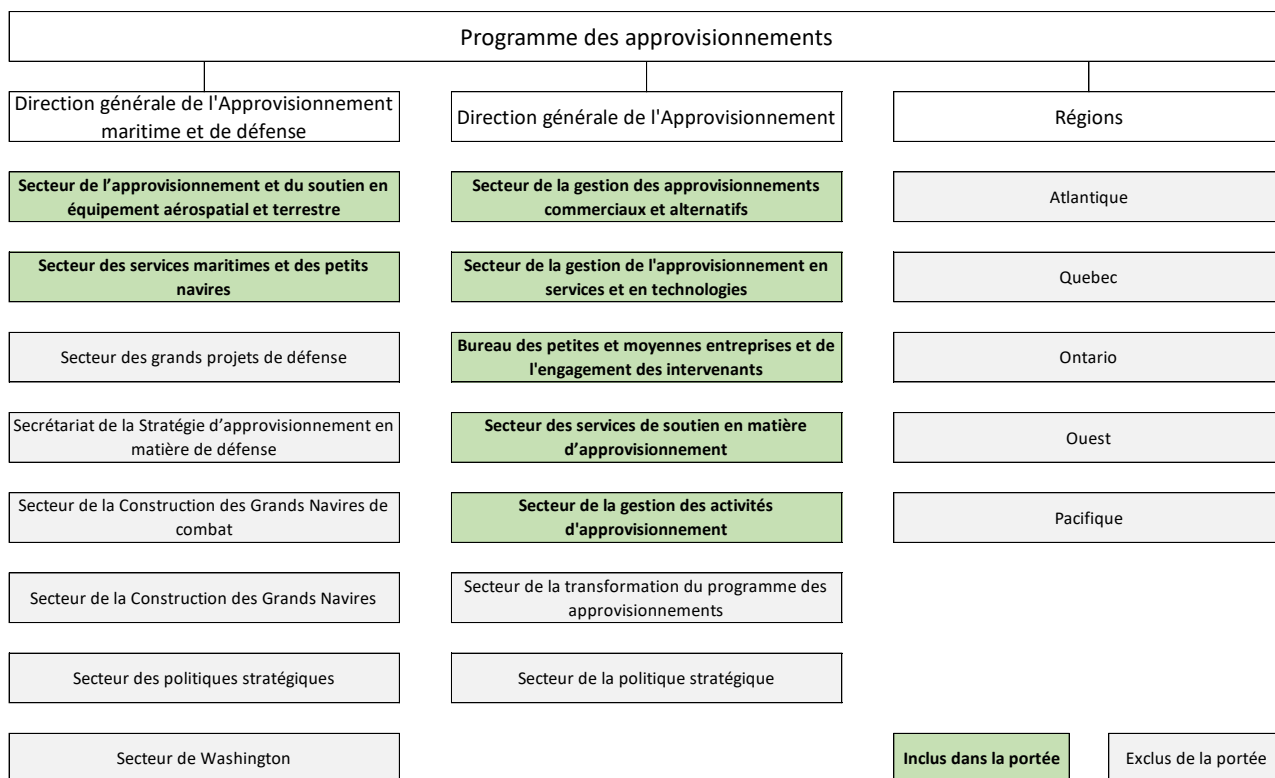
- b. Le Secteur de la gestion de l'approvisionnement en services et en technologies acquiert des marchandises qui favorisent les communications et la surveillance spatiales aux fins de défense.
  - c. Le Bureau des petites et moyennes entreprises et de l'engagement stratégique, dans son rôle de collecte et d'analyse des résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle, fournit des données probantes sur la surveillance de la rétroaction des clients.
  - d. Le Secteur des services de soutien en matière d'approvisionnement fournit des renseignements sur la façon dont les activités d'assurance de la qualité liées aux opérations de passation de marchés sont menées.
  - e. Le Secteur de la gestion des activités d'approvisionnement fournit des renseignements sur la façon dont le processus des présentations au Conseil du Trésor est géré et dont l'évaluation du risque de complexité est effectuée.
52. Les projets d'approvisionnement complexes (c.-à-d. les niveaux de complexité 3 à 5, voir l'annexe A pour plus de détails) ont été exclus, car ils sont conçus pour acquérir des produits qui ne sont pas facilement disponibles sur le marché et qui utilisent souvent des stratégies d'approvisionnement uniques.

Notre audit n'a pas porté sur les secteurs suivants :

Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense : Exclus parce que ces secteurs se concentrent sur les projets d'approvisionnement de niveau 3 à 5.

- a. Le Secteur des grands projets de défense établit et gère les contrats visant l'acquisition de grands projets d'approvisionnement terrestre et aérospatial complexes sur le plan technique ainsi que le soutien en service connexe pour le compte du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.
- b. Le Secteur de la construction des grands navires de combat et le Secteur de la construction de grands navires. Ces secteurs s'occupent des grands navires de la Stratégie nationale de construction navale. Les projets sont complexes, et la stratégie fait actuellement l'objet d'un audit du Bureau du vérificateur général.
- c. Le Secteur de Washington, qui ne s'occupe que de l'approvisionnement en matière de défense auprès du gouvernement des États-Unis dans le cadre du programme de ventes de matériel militaire à l'étranger qui a fait l'objet d'un audit du Bureau du dirigeant principal d'audit en 2014, n'a constaté aucun problème important.

Régions : En juillet 2019, les régions représentaient 6 % de la valeur totale des marchés visés par l'audit. Par conséquent, les régions ont été exclues parce que les données sur la population utilisées comme fondement de l'examen des dossiers de l'audit ont permis de déterminer que les contrats régionaux étaient d'une valeur comparativement faible par rapport à la valeur en dollars de l'ensemble de la population dans la portée de l'audit.



## Approche

Un examen des dossiers a été effectué pour évaluer l’efficacité des contrôles clés dans le processus d’approvisionnement des biens et services terrestres, aérospatiaux et maritimes de complexité faible ou moyenne. Il s’agissait notamment de vérifier l’uniformité dans l’application des procédures et de repérer (dans la mesure du possible) les goulots d’étranglement, les redondances et les faiblesses. Un échantillon statistique de 66 dossiers a été établi à partir des données sur l’approvisionnement fournies par le Programme des approvisionnements.

Le présent audit a été réalisé conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne de l’Institut des auditeurs internes.

Les étapes du sondage et de l’examen ont inclus plus de 20 entrevues avec des membres clés du personnel ministériel chargés de l’acquisition des services et du matériel terrestres, aérospatiaux et maritimes nécessaires à son soutien. À l’étape de la planification, les processus, politiques et documents pertinents ont été examinés. Une évaluation des risques a été réalisée afin d’aider les auditeurs à déterminer l’objectif, la portée et les critères de l’audit.

À l’étape de l’examen, en plus des entrevues mentionnées plus haut, un examen des documents et une revue des dossiers d’approvisionnement ont été menés. Nous avons également passé en revue les résultats de la rétroaction fournie par les ministères clients au Programme des approvisionnements durant la portée de l’audit, afin de comprendre leurs points de vue sur l’efficacité des activités

d'approvisionnement terrestre, aérospatial et maritime. Par exemple, pour l'exercice 2019, cette rétroaction comprenait les commentaires reçus de trois grands ministères, avec un total de 389 répondants. À la fin de l'étape d'examen, l'organisme audité a fourni une validation des constatations.

À l'étape de rédaction du rapport, l'équipe de l'audit a consigné les constatations, les conclusions et les recommandations de l'audit dans la présente ébauche du rapport. Ce rapport sera approuvé à l'interne par les responsables de l'examen de la qualité du Bureau du dirigeant principal d'audit. L'organisme audité sera invité à examiner l'ébauche du rapport et à formuler des commentaires à son sujet. Les commentaires seront évalués, puis intégrés dans l'ébauche du rapport du dirigeant principal d'audit. Le rapport sera ensuite transmis à l'organisation auditée pour approbation définitive. La direction devra répondre au rapport et présenter un Plan d'action de la gestion pour donner suite aux recommandations d'audit. L'ébauche du rapport final, la réponse de la gestion et le Plan d'action de la gestion seront déposés à la réunion du Comité d'audit du Ministère pour approbation finale.

## Critères

Les critères de cet audit ont été choisis en fonction des *critères de vérifications liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (publié par le BCG en mars 2011) et le Guide des approvisionnements de SPAC.

Voici les critères :

1. L'environnement d'approvisionnement dans les secteurs sélectionnés permet à SPAC d'acquérir de l'équipement, des biens et des services terrestres, aérospatiaux et maritimes appropriés pour ses clients rapidement et de manière efficiente et efficace.
  - 1.1. Une structure claire des rôles et des responsabilités est établie et favorise la prise de décisions efficaces en matière d'approvisionnement.
  - 1.2. La mission de SPAC auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor appuie l'approvisionnement opportun d'équipement, de biens et de services terrestres, aérospatiaux et maritimes.
  - 1.3. Un processus de sélection de la stratégie d'approvisionnement appropriée est en place.
2. Les processus opérationnels sont désignés et mis en œuvre dans les secteurs sélectionnés afin de permettre à SPAC d'acquérir le matériel, les biens et les services terrestres, aérospatiaux et maritimes appropriés pour ses clients de manière rapide, efficiente et efficace.
  - 2.1. Le processus d'acquisition des biens et services terrestres, aérospatiaux et maritimes de SPAC est appliqué de façon uniforme.
  - 2.2. Les principaux contrôles sont conçus et mis en œuvre dans le processus d'approvisionnement afin d'assurer l'atteinte des objectifs du marché.
  - 2.3. SPAC s'acquitte efficacement de sa fonction d'examen des demandes par rapport aux besoins des clients.
  - 2.4. Des mécanismes sont en place dans le but d'atténuer les retards et autres obstacles à l'acquisition efficace et rapide d'équipement, de biens et de services terrestres, aérospatiaux et maritimes.

3. Les activités de SPAC liées à l'approvisionnement en équipement, en biens et en services terrestres, aérospatiaux et maritimes dans les secteurs sélectionnés font l'objet d'une surveillance et de rapports adéquats, ce qui favorise la prise de décisions de qualité en temps opportun ainsi que l'amélioration continue.
  - 3.1. On cherche à obtenir la rétroaction des clients et à prendre des mesures à cet égard.
  - 3.2. L'information sur l'approvisionnement conservée dans les systèmes d'information est suffisante pour la production de rapports sur le rendement et une prise rapide de décisions.
  - 3.3. Les pratiques exemplaires et les leçons apprises sont identifiées et utilisées pour assurer l'amélioration continue.
  - 3.4. Des examens de contrôle de la qualité axés sur les risques sont effectués et les résultats sont utilisés pour faciliter l'amélioration continue.

### **Travaux d'audit achevés**

Les travaux d'examen sur le terrain pour le présent audit ont été essentiellement achevés en octobre 2019.

### **Équipe d'audit**

L'audit a été effectué par des membres du Bureau du dirigeant principal d'audit, sous la supervision de la directrice de la Direction de l'audit des approvisionnements et sous la direction générale du dirigeant principal d'audit.

La mission a été examinée par la fonction d'assurance de la qualité du Bureau du dirigeant principal d'audit.



## Annexe A : Outil d'évaluation de la complexité

<p>Les achats de <b>niveau de complexité 1</b> comprennent <b>UN OU PLUSIEURS</b> des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une commande subséquente à une offre à commandes;</li> <li>• Un <b>bien déjà disponible sur le marché</b> pouvant comprendre quelques éléments personnalisés au moyen d'options offertes par le fabricant. Cela inclut notamment les produits commerciaux sur étagère ou les produits militaires sur étagère;</li> <li>• Un <b>service courant</b> déjà disponible sur le marché pouvant comprendre quelques options personnalisées du fournisseur;</li> <li>• Des méthodes d'approvisionnement testées et éprouvées selon les conventions existantes;</li> <li>• Des modèles uniformisés d'approvisionnement ministériels ou des modèles légalement approuvés;</li> <li>• Une méthode de sélection d'entrepreneur fondée uniquement sur le prix et la livraison, ou pour laquelle tous les critères utilisés pour déterminer le soumissionnaire retenu sont objectifs et ne requièrent pas de jugement subjectif (comme une grille).</li> </ul> <p><b>Et ne comprennent aucun critère des niveaux 2, 3, 4 et 5.</b></p>	<p>Les achats de <b>niveau de complexité 2</b> comprennent <b>UN OU PLUSIEURS</b> des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences de rendement spécifiées par le gouvernement en ce qui concerne les biens disponibles sur le marché;</li> <li>• Un besoin dans le cadre duquel <b>on a recours à des technologies/processus existants pour créer une solution novatrice</b>;</li> <li>• Des services avec des résultats subjectifs (p. ex. recommandations, consultations);</li> <li>• Des modèles uniformisés d'approvisionnement ministériels ou des modèles d'approvisionnement de secteur ayant été modifiés, présentant de nouvelles clauses personnalisées ou utilisant des modalités autres que celles décrites dans le Guide des CCUA;</li> <li>• Un ou plusieurs critères d'évaluation servant à déterminer le soumissionnaire retenu reposent sur un jugement subjectif;</li> <li>• <b>Des retombées industrielles et technologiques et/ou des propositions de valeur</b>;</li> <li>• Une sélection préalable des fournisseurs (inclus les arrangements en matière d'approvisionnement);</li> <li>• Des paiements anticipés.</li> </ul> <p><b>Et ne comprennent aucun critère des niveaux 3, 4 et 5.</b></p>
<p>Les achats de <b>niveau de complexité 3</b> comprennent <b>UN OU PLUSIEURS</b> des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un besoin dans le cadre duquel <b>on a recours à des technologies/processus nouveaux, ou à une combinaison de technologies/processus nouveaux et existants pour créer une solution innovatrice, et pouvant viser le perfectionnement</b>;</li> <li>• Un besoin et/ou un achat très imprévisible en raison du haut niveau d'incertitude;</li> <li>• Une stratégie d'approvisionnement qui n'a pas été mise à l'essai.</li> </ul> <p><b>Et ne comprennent aucun critère des niveaux 4 et 5.</b></p>	
<p>Les achats de <b>niveau de complexité 4</b> comprennent la caractéristique suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences <b>EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION</b> dans l'ensemble de l'organisation (<b>à l'échelle du gouvernement</b>)</li> </ul> <p><b>ET</b> une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haut niveau d'incertitude :</li> <li>• <b>Création possible</b> de partenariats avec les clients et de multiples intervenants au sein des divers ministères fédéraux qui participent à la prise de décision;</li> <li>• Le processus d'administration des marchés est détaillé et vaste, et peut être imprévisible;</li> </ul>	<p>Les achats de <b>niveau de complexité 5</b> comprennent la caractéristique suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences <b>EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION</b> qui ont une incidence sur la politique publique ou la culture (<b>à l'extérieur du gouvernement</b>)</li> </ul> <p><b>ET</b> les critères d'exposition suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haut niveau d'incertitude;</li> <li>• <b>Création</b> de partenariats avec les clients, de multiples partenaires (à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement) et les représentants élus;</li> <li>• Permet de remodeler la politique publique ou d'instaurer de nouvelles politiques;</li> <li>• La prise de décision est partagée;</li> <li>• Le processus d'administration des contrats est détaillé, vaste et très imprévisible;</li> </ul>



- Plus d'un ordre de gouvernement (c.-à.-d. fédéral, provincial, municipal) ou plusieurs clients/intervenants ayant un pouvoir décisionnel.

***Et ne comprennent aucun critère du niveau 5.***

- ***La réussite dépendra du grand public.***