



Anciens Combattants  
Canada

Veterans Affairs  
Canada

Décembre  
2020

# VÉRIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

Direction générale de la vérification  
et de l'évaluation

Canada 

## **Remerciements**

L'équipe de vérification tient à remercier pour leur aide les employés de la Direction générale de la transformation de la gestion financière et des opérations d'Anciens Combattants Canada, ainsi que le personnel de la fonction de gestion de l'approvisionnement, de la passation de marchés et des biens de même que les employés de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). Leurs contributions ont été essentielles à la réussite de la présente vérification.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>2</b>
<b>3.0</b>	<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>3</b>
	3.1 – DOCUMENTS D'ORIENTATION ET FORMATION .....	3
	3.2 – CHARGE DE TRAVAIL .....	5
	3.3 – PRATIQUES EXEMPLAIRES ET ANALYSE COMPARATIVE DU RENDEMENT D'ACC .....	6
	3.4 – ASSURANCE DE LA QUALITÉ .....	8
	3.5 – OUTILS .....	9
	3.6 – OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION.....	12
	<b>ANNEXE A – CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>A-1</b>
	<b>ANNEXE B – MÉTHODE.....</b>	<b>A-2</b>

## 1.0 CONTEXTE

L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux de construction, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien<sup>1</sup>.

Anciens Combattants Canada (ACC) a dépensé au-delà de 80 millions de dollars en activités d'approvisionnement durant l'année civile 2018. Les dépenses d'approvisionnement du Ministère tendent à croître, avec plus de 57 millions de dollars en activités en 2017 et plus de 51 millions de dollars en 2016. La passation de marchés et l'approvisionnement sont assujettis à de nombreuses exigences en matière de politique et de rapports. La Politique des marchés du Conseil du Trésor (CT) [2019] est la principale référence faisant autorité en matière de passation de marchés publics. Elle précise les exigences relatives à la politique générale et à ses modalités d'application, les règles relatives aux appels d'offres et à la sélection du soumissionnaire, les exigences relatives à l'attribution des marchés, les exigences en matière d'établissement de rapports, les documents de référence (lois, règlements et politiques applicables), et elle définit les termes utilisés.

La passation de marchés se modernise constamment grâce à plusieurs initiatives de changement importantes, y compris une approche axée sur l'approvisionnement social, les exigences en matière d'établissement de rapports de Données ouvertes au Canada, les changements apportés aux autorisations de dépenses du Ministère, et la modernisation électronique des outils et des pratiques.

ACC fait appel à divers mécanismes d'approvisionnement et de passation de marchés, notamment les marchés concurrentiels, les commandes subséquentes à des offres à commandes, les marchés non concurrentiels, les marchés de services professionnels et de services d'aide temporaire, de même que les commandes de biens. Lorsque les besoins en matière de passation de marchés ne sont pas du ressort d'ACC, ils sont acheminés à Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) ou à Services partagés Canada (SPC) aux fins de traitement.

---

<sup>1</sup> Politique des marchés du Conseil du Trésor, Objectif de la politique, 1<sup>er</sup> novembre 2006 (en cours de mise à jour le 11 octobre 2019)

## 2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

### Portée et objectifs de la vérification

L'objectif de la vérification était de déterminer si l'unité de passation de marchés dispose de systèmes efficaces et adopte de bonnes pratiques de gestion afin de s'assurer que les biens et services sont gérés et coordonnés efficacement de manière à répondre aux besoins du Ministère.

La portée de la vérification comprenait un examen des données de rendement, des initiatives et des pratiques exemplaires en lien avec la fonction de passation de marchés à ACC. La vérification portait sur les données de rendement et les initiatives entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 décembre 2019.

Les domaines suivants sont exclus de la vérification :

- Le respect des politiques et des procédures internes et externes.
- L'enquête sur les fraudes

### Limitation de la portée

Étant donné les limites dans l'obtention de données provenant d'autres ministères en raison de la pandémie de COVID-19, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure d'effectuer une analyse de la charge de travail et de l'utilisation des ressources à titre d'exercice d'analyse comparative.

Les constatations et les conclusions de la vérification présentées dans le présent rapport reposent sur des éléments probants suffisants et appropriés. La vérification a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, telles qu'appuyées par 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 existaient au moment de la vérification et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

Des renseignements supplémentaires y compris les critères et la méthode de vérification sont fournis à l'annexe A.

## 3.0 RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

### 3.1 – Documents d’orientation et formation

La Politique des marchés du Conseil du Trésor (CT) [2019] est la principale référence faisant autorité en matière de passation de marchés publics. Elle précise les exigences relatives à la politique générale et à ses modalités d’application, les règles relatives aux appels d’offres et à la sélection du soumissionnaire, les exigences relatives à l’attribution des marchés, les exigences en matière d’établissement de rapports, les documents de référence (lois, règlements et politiques applicables), et elle définit les termes utilisés.

L’équipe de passation de marchés d’ACC reçoit de l’orientation de ses homologues à Services publics et Approvisionnement Canada<sup>2</sup> (SPAC). SPAC offre des services d’approvisionnement à près de 140 ministères et organismes pour offrir des biens et des services aux Canadiens. Les spécialistes de la passation des marchés sont là pour aider le personnel chargé de la passation des marchés à titre d’experts en la matière.

Pour exercer ses fonctions, l’équipe de passation de marchés utilise également des lignes directrices provenant du gestionnaire de l’approvisionnement. L’équipe est petite et capable de travailler en étroite collaboration pour surmonter les problèmes et les défis au fur et à mesure qu’ils surviennent en temps réel. Une communication ouverte entre la direction et le personnel fait en sorte que cette collaboration est efficace.

L’établissement des rôles et des responsabilités de tout le personnel favorise l’exécution des activités d’approvisionnement dans l’ensemble d’ACC. Les rapports hiérarchiques sont clairement définis, communiqués et appuyés par un organigramme qui décrit la structure hiérarchique au sein du ministère. Des entrevues et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019<sup>3</sup> indiquent que les rôles et les responsabilités pour les activités de passation de marchés d’ACC sont clairs et documentés, et que les membres du personnel sont au courant de leurs fonctions respectives.

---

<sup>2</sup>SPAC : <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-fra.html>

<sup>3</sup> Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux permet à la fonction publique fédérale de cerner ce qu’elle fait bien et ce qu’elle pourrait faire mieux, en se fondant sur les commentaires formulés par ses employés, pour veiller à l’amélioration continue des pratiques de gestion des personnes au gouvernement. Remarque : l’équipe de vérification a examiné les réponses des spécialistes de la passation des marchés.

## **Formation du personnel chargé de la passation des marchés**

Afin de répondre aux besoins de l'organisation et d'exécuter les activités qu'elle entreprend, ainsi que d'exercer adéquatement les responsabilités qui s'y rattachent, la formation est importante dans un contexte où la charge de travail est complexe et très réglementée. Les spécialistes de la passation des marchés doivent recevoir une formation de base obligatoire ainsi qu'une formation continue en raison de la complexité croissante des marchés, de nouveaux mécanismes d'approvisionnement comme les arrangements en matière d'approvisionnement obligatoires, et toute nouvelle incitative telle que l'approvisionnement accessible. Le fait de former suffisamment les spécialistes de la passation des marchés contribue à la capacité d'ACC d'offrir des services, d'assurer la conformité et d'exécuter un programme bien conçu. La Directive sur la formation obligatoire du Conseil du Trésor décrit et détermine les cours obligatoires que doivent suivre les employés exerçant une fonction d'approvisionnement.

L'équipe de vérification a fait l'analyse de la formation obligatoire ci-dessous :

**Tableau 1 : Analyse de la formation obligatoire pour les spécialistes de la passation des marchés**

<b>Formation</b>	<b>Terminée*</b>	<b>Inscription</b>
M500 (anciennement M718) – Introduction aux acquisitions	6	0
M501 (anciennement M718) – Introduction aux acquisitions	5	1
C218 Orientation à la fonction publique	6	0
C233 Aperçu de la gestion du matériel	4	2
C234 Aperçu de la gestion des biens immobiliers	3	2
M714 Environnement juridique et politique des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers	5	0
<i>Une analyse du Plan d'activités intégré (PAI) de la Direction générale des finances a fourni des données supplémentaires sur cette constatation. * Cette analyse a été effectuée pour les six spécialistes de la passation des marchés du groupe Achats et approvisionnement (PG) employés à l'AC d'ACC.</i>		

L'équipe de vérification a observé la formation pratique donnée par le personnel de SPAC sur l'approvisionnement accessible. Cette formation a été donnée en personne à tous les spécialistes de la passation des marchés à l'Administration centrale d'ACC, ce qui a permis une interaction et une collaboration accrues avec les experts en la matière.

## **Formation sur la gestion de centre de coûts**

L'unité de passation de marchés travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires d'ACC qui demandent des marchés. Il est important que les gestionnaires qui ont ces

responsabilités comprennent bien le processus de passation de marchés et les exigences connexes. L'École de la fonction publique du Canada (EFPC) offre plusieurs cours en ligne aux gestionnaires d'ACC sur la passation de marchés dans le gouvernement fédéral du Canada.

En plus de la formation en ligne de l'EFPC, la fonction de passation de marchés d'ACC offre des séances de formation et d'information de façon ponctuelle aux gestionnaires et au personnel administratif d'ACC. Au total, en 2019, quatre séances ont été données aux dirigeants et aux adjoints administratifs, deux séances aux chargés/gestionnaires de projet, et une séance aux employés de Kirkland Lake. Un total de 113 personnes ont participé à ces sept séances de formation (76 dirigeants et adjoints administratifs, 37 gestionnaires/chargés de projet). Des entrevues et des observations du vérificateur lors des séances d'information sur l'approvisionnement ont révélé que les employés d'ACC étaient appuyés dans leurs interactions avec les spécialistes de la passation des marchés.

Les gestionnaires d'ACC et d'autres clients de la passation de marchés ont souligné l'importance de maintenir le contact avec l'unité de passation de marchés. Les employés d'ACC ont également exprimé des préoccupations à l'égard de la façon dont le roulement des spécialistes de la passation des marchés peut entraîner des perturbations qui ont une incidence sur leur capacité à obtenir de façon efficace des conseils et des services.

### **3.2 – Charge de travail**

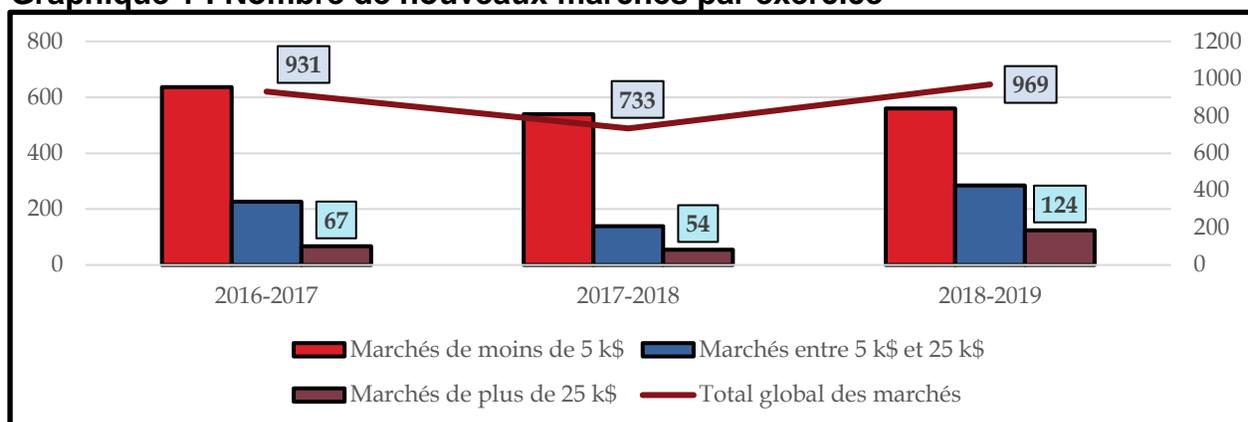
L'équipe de vérification a défini la charge de travail de l'unité de passation de marchés comme le nombre de nouveaux marchés traités entre le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 31 mars 2019. L'unité compte six spécialistes de la passation des marchés et participe à diverses activités telles que la formulation continue de conseils et d'orientation, la modification de marchés et l'assurance de la qualité, lesquelles proviennent du traitement de nouveaux marchés pour divers produits.

Selon le graphique 1, le nombre global de marchés traités est demeuré constant, ce qui suggère que la charge de travail de l'unité de passation de marchés est généralement stable. En comparant les exercices 2016-2017 et 2018-2019, on a déterminé que le volume était semblable pour le nombre total de nouveaux marchés. Une analyse ultérieure a révélé que les nouveaux marchés de plus de 25 000 \$ ont plus que doublé durant l'exercice 2018-2019 comparativement aux deux exercices précédents

(2016-2017 et 2017-2018), ce qui indique une charge de travail accrue pour les spécialistes de la passation des marchés durant cette période.

En général, le traitement des marchés de plus de 25 000 \$ demande un niveau d'effort supérieur à celui consacré aux marchés de moindre valeur, car ils sont plus complexes. Selon les entrevues avec les experts en la matière (EM), les marchés d'une valeur supérieure demandent des approches plus novatrices, un développement continu et une évaluation approfondie en plus de méthodes de demandes de soumissions qui doivent être adaptées pour respecter les politiques et les lignes directrices du CT. Ces marchés posent aussi un risque plus élevé, ce qui nécessite une surveillance supplémentaire pour l'atténuer.

**Graphique 1 : Nombre de nouveaux marchés par exercice**



*Remarque :* La classification du/des marchés est appliquée au montant du marché d'origine dans ce tableau.

Les EM ont indiqué que la technologie améliore la passation de marchés grâce à l'automatisation, ce qui allège le fardeau administratif pour les spécialistes de la passation des marchés. Ceci leur permet de consacrer leur temps et leurs efforts au traitement et à l'attribution des marchés.

### 3.3 – Pratiques exemplaires et analyse comparative du rendement d'ACC

L'équipe de vérification a étudié les pratiques exemplaires dans la passation de marchés du gouvernement fédéral au moyen de discussions avec les cadres supérieurs de SPAC et d'autres personnes ayant de l'expertise dans le domaine de la passation de marchés. L'unité de passation de marchés d'ACC a une bonne réputation et d'excellentes relations de travail avec SPAC. Ces EM ont suggéré à l'équipe de vérification que les mesures de l'efficacité pour une fonction de passation de marché ministérielle incluent une utilisation accrue des offres à commandes/arrangements en matière d'approvisionnement et le plein emploi de leur pouvoir. L'équipe de vérification

a examiné le rendement d'ACC dans ces deux domaines particuliers; les résultats sont décrits dans les sections ci-dessous.

### **Offres à commande / arrangements en matière d'approvisionnement (OCAMA)**

Les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement sont les deux méthodes auxquelles les ministères et les organismes du gouvernement ont souvent recours pour acheter des biens et des services. Une offre à commandes (OC) est une offre déposée par un fournisseur éventuel qui propose de fournir, au besoin, des biens ou des services à des prix préétablis, selon des clauses et des conditions définies. Les arrangements en matière d'approvisionnement (AMA) comprennent un ensemble de conditions prédéterminées qui s'appliquent aux demandes de soumissions et aux contrats subséquents. Il incombe à ACC de tirer parti des OCAMA, car l'État et les fournisseurs préqualifiés ont investi une quantité importante de temps, d'efforts et de coûts dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces mécanismes d'approvisionnement.

L'analyse de l'utilisation des OCAMA a déterminé qu'ACC est de tendance avec les autres ministères et a considérablement augmenté la fréquence à laquelle il a recours à cette méthode de passation de marchés. De 2016-2017 à 2017-2018, ACC a augmenté son utilisation des OCAMA de 48 %, ce qui indique une efficacité accrue en matière de passation de marchés. L'exercice d'analyse comparative de l'équipe de vérification suggère un rendement positif pour ACC par rapport à ces mesures.

**Tableau 2 : Pourcentage de nouveaux marchés avec arrangements en matière d'approvisionnement/offres à commandes.**

Exercice	2016-2017 <sup>4</sup>	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	Toutes les années**
<b>ACC</b>	14 %	62 %	53 %	47 %	44 %
<b>Tous les ministères</b>	33 %	46 %	51 %	49 %	45 %

**Restriction** : Ne comprend que les marchés dont la valeur est de 10 000 \$ et plus. En raison de la récapitulation de Données ouvertes au Canada, l'offre à commandes/approvisionnement

(\*) – le CA est jusqu'au 31 décembre 2019

\*\*Moyenne de tous les marchés de 2016-2017 à 2019-2020 dont la valeur est de 10 000 \$ et plus.

<sup>4</sup> La politique concernant les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement a été introduite en 2016-2017.

## ***Maximiser le pouvoir ministériel***

Le pouvoir ministériel est la responsabilité d'un ministère quant au traitement de ses propres marchés. Les marchés qui s'inscrivent dans un certain seuil sont traités à l'interne et le seuil pour les appels d'offres pour les biens est différent de celui des appels d'offres pour les services. SPAC a délégué un pouvoir en matière d'achat de biens de 25 000 \$ à ACC pour les marchés concurrentiels et non concurrentiels. Depuis le 10 juin 2019, le pouvoir ministériel pour les marchés non concurrentiels de services est passé de 25 000 \$ à 40 000 \$ et les marchés concurrentiels de services est passé de 2 000 000 \$ à 3 750 000 \$ pour encourager les ministères à traiter plus de marchés dans les limites de leurs pouvoirs ministériels.

Par conséquent, l'équipe de vérification s'attendait à voir une augmentation du pourcentage de nouveaux marchés de services gérés par ACC durant l'exercice 2019-2020. La vérification a déterminé qu'ACC maximise ses pouvoirs délégués de passation de marchés dans tous les cas pour les nouveaux marchés de services.

### **3.4 – Assurance de la qualité**

L'assurance de la qualité (AQ) est un ensemble d'activités visant à assurer l'exactitude et la cohérence à chaque étape du processus de passation de marchés. Elle a pour but d'améliorer l'élaboration des processus et de les mettre à l'essai afin d'éviter les erreurs et les divergences lorsque le marché est attribué. En raison du cadre très réglementé de la passation de marchés, l'équipe de vérification s'attendait à constater un processus solide d'assurance de la qualité pour atténuer le risque d'erreurs lors de la passation de marchés.

La fonction de passation de marchés d'ACC est soumise à un processus officiel d'assurance de la qualité en quatre étapes lors de l'attribution de marchés. Les demandes et les documents à l'appui ont été examinés avec soin pour s'assurer que tous les documents nécessaires et toutes les approbations sont fournis par les adjoints à l'approvisionnement avant que les spécialistes de la passation des marchés examinent le dossier et recommandent la stratégie de passation de marché appropriée. Le spécialiste de la passation des marchés prépare cette recommandation en consultation avec un conseiller principal des approvisionnements, ainsi qu'avec la Protection des renseignements personnels et gestion de l'information. En plus de ces processus, les spécialistes de la passation des marchés et les conseillers principaux des approvisionnements demandent souvent un examen par les pairs des dossiers de passation de marchés pour s'assurer qu'ils sont traités de façon appropriée. Pour les

marchés de services d'une valeur de plus de 10 000 \$, un résumé est soumis au Comité d'examen des marchés (CEM) aux fins d'examen et d'approbation. Le CEM est présidé par de nombreux cadres supérieurs à ACC qui partagent l'objectif commun d'agir à titre d'organisme indépendant afin de maintenir une fonction rigoureuse de remise en question des propositions contractuelles traitées par l'unité de passation de marchés.

Le processus d'AQ d'ACC repose sur l'examen des dossiers par le gestionnaire de l'unité de passation de marchés afin de s'assurer que la stratégie proposée en matière d'adjudication de marchés est appropriée et conforme au *Règlement sur les marchés de l'État*, à la Politique des marchés du Conseil du Trésor, à tous les accords commerciaux applicables et aux pratiques exemplaires définies par SPAC. L'équipe de vérification a remarqué que le processus d'AQ d'ACC est manuel et entraîne des risques d'erreur humaine. Pendant leurs travaux sur le terrain, les vérificateurs ont relevé certaines erreurs administratives mineures dans certains des marchés d'ACC.

### **Recommandation 1 (essentiel)**

Il est recommandé que le directeur – Opérations financières améliore le processus actuel d'assurance de la qualité en exploitant la technologie afin d'atténuer le risque d'anomalies, de contradictions et d'erreurs dans les marchés d'ACC.

#### *Réponse de la direction*

La Direction générale des finances accepte la recommandation. Le Ministère mettra en place un nouveau système de planification des ressources opérationnelles (PRO), SAP, le 1<sup>er</sup> avril 2021, lequel permettra à la Direction générale des finances d'exploiter une fonctionnalité supplémentaire pour améliorer les processus d'assurance de la qualité et de contrôle pour la passation de marchés.

*Date cible : 31 décembre 2021.*

## **3.5 – Outils**

Les outils permettent la cohérence, facilitent la formation, améliorent la productivité et peuvent aider le personnel à s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes. L'équipe de vérification a évalué les outils que les unités de passation de marchés d'ACC utilisent pour gérer leur charge de travail, notamment :

- **Microsoft Excel** est utilisé pour regrouper, suivre de près et attribuer les marchés aux spécialistes de la passation des marchés;
- Le **logiciel de rapports financiers FreeBalance (FB)**<sup>5</sup> est utilisé pour assurer le suivi de certains aspects du marché comme l'engagement des fonds;
- La **boîte aux lettres électronique** est surveillée quotidiennement et utilisée par tous les employés d'ACC pour les questions ou les demandes liées à la passation de marchés;
- **Les outils et les modèles uniformisés de SPAC et du Conseil du Trésor (CT)**<sup>6</sup> sont utilisés dans la mesure du possible pour faciliter le travail et assurer la cohérence à l'échelle d'ACC;
- **Le Guide de référence du gestionnaire pour la passation des marchés de services** utilisé par les gestionnaires d'ACC est disponible électroniquement sur l'intranet du Ministère. Le Guide remonte à 2012 et doit être mis à jour.

### **Recommandation 2 : (essentiel)**

Le directeur – Opérations financières devrait mettre à jour le *Guide de référence du gestionnaire pour la passation des marchés de services* afin que les spécialistes de la passation des marchés et le personnel d'ACC disposent de l'information la plus à jour qui soit pour s'acquitter de leurs tâches liées à la passation de marchés.

#### *Réponse de la direction*

La Direction générale des finances accepte la recommandation. Le Guide de référence du gestionnaire pour la passation des marchés de services sera mis à jour et des séances d'information seront offertes pour tenir le personnel au courant des dernières mises à jour.

*Date cible : 30 avril 2021.*

### ***Outils de gestion de la charge de travail***

La gestion de la charge de travail est le processus par lequel le travail est distribué et géré efficacement. Des outils spécialisés offrent la possibilité d'améliorer continuellement, de numériser, d'automatiser, d'intégrer et de restructurer les processus

---

<sup>5</sup> FreeBalance est le système financier de base d'ACC qui fournit au Ministère les capacités de budget financier, d'approvisionnement, de dépenses et de production de rapports, y compris les exigences du Ministère et/ou des organismes centraux.

<sup>6</sup> CT : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor.html>

existants de passation de marchés. Ces outils permettent à la haute direction de prendre des décisions éclairées concernant les besoins futurs en matière de ressources humaines et financières, de tirer parti des données de mesure du rendement recueillies, et d'étendre les activités d'établissement de rapports pour intégrer l'analyse de ces renseignements. Des entretiens et des révisions structurées avec les EM indiquent que des progiciels de gestion de la charge de travail sont utilisés dans de nombreux ministères (fédéraux, provinciaux, municipaux).

L'unité de passation de marchés d'ACC emploie un chiffrier Excel comme principal outil de gestion des charges de travail pour suivre de près et attribuer les marchés aux spécialistes de la passation des marchés. Des mesures et des indicateurs de rendement devraient être établis et utilisés pour la prise de décision. L'élaboration de normes de rendement fournirait des jalons et des dates clés aux clients de l'unité de passation de marchés.

L'unité tient des réunions régulières avec les membres du personnel afin de résoudre les problèmes et les défis, et utilise les rapports financiers de FreeBalance liés aux marchés; de plus, elle utilise le rapport prospectif du Ministère pour surveiller la réception des demandes de fournitures et l'attribution des marchés. La gamme actuelle d'outils ne permet pas au gestionnaire de l'unité de passation de marchés d'évaluer la charge de travail de la fonction en temps réel. Ceci entraîne des limitations en matière de rapports, lesquelles empêchent ACC d'élaborer des normes de rendement, et restreint la capacité de l'unité d'innover et d'optimiser ses processus.

### **Recommandation 3 (essentiel)**

Il est recommandé que le directeur – Opérations financières mette en œuvre des outils électroniques pour accroître les capacités actuelles de gestion de la charge de travail de l'unité de passation de marchés, y compris l'élargissement de la surveillance du rendement et de l'établissement de rapports, et l'élaboration de normes de rendement.

#### *Réponse de la direction*

La Direction générale des finances accepte la recommandation. La Direction générale des finances exploite la fonctionnalité SAP offerte afin d'améliorer les capacités de gestion de la charge de travail, mais ses responsables détermineront aussi les exigences globales et les options viables pour un processus exhaustif et un système de gestion de la charge de travail afin de trouver une solution et de l'intégrer à la planification et aux priorités pour l'avenir. Les responsables exploiteront également la fonctionnalité SAP pour élargir la capacité de surveillance du rendement et d'établissement de rapports et élaboreront des normes de rendement appropriées.

*Date cible : 30 avril 2022.*

### **3.6 – Opinion de l'équipe de vérification**

À la lumière des résultats susmentionnés, l'équipe de la vérification a constaté que des systèmes étaient généralement établis et fonctionnaient comme prévu, et que des améliorations étaient possibles dans les domaines de l'orientation, des outils et de l'assurance de la qualité. Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a déterminé que les résultats étaient « généralement acceptables ».

## Annexe A – Critères de la vérification

La vérification de la passation des marchés a été déterminée dans le Plan de vérification axé sur le risque (PVAR) annuel de 2019-2020.

Objectif	Critères	Sous-critères
1. Déterminer si l'unité de passation de marchés dispose de systèmes efficaces et adopte de bonnes pratiques de gestion afin de s'assurer que les biens et services sont gérés et coordonnés efficacement de manière à répondre aux besoins du Ministère.	A. Des systèmes et des procédures sont en place pour fournir des services efficaces en temps opportun.	1.A. Les employés reçoivent la formation, les directives et les outils nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'approvisionnement.
	B. La direction a déterminé des pratiques exemplaires et a réussi à mettre en œuvre des initiatives afin d'améliorer l'efficacité de la prestation des services.	1.B. Déterminer si le rendement de l'efficacité opérationnelle de la fonction d'approvisionnement d'ACC satisfait les critères de référence, les normes, ou les objectifs de rendement clés.

\* L'équipe de vérification a confirmé que tous les critères susmentionnés étaient satisfaits, sauf indication contraire dans le présent rapport.

## Annexe B – Méthode

Méthode	Objectif
Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des entrevues ont été réalisées auprès de divers intervenants (employés d'ACC, haute direction, spécialistes de la passation des marchés de SPAC et spécialistes de la passation des marchés d'autres ministères) pour discuter des défis, des outils, des compétences, des pratiques exemplaires et des approches novatrices liés aux pratiques d'approvisionnement du gouvernement du Canada.</li> </ul>
Examen des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un examen des documents a été mené afin de déterminer le cadre pour la fonction d'approvisionnement du gouvernement du Canada.</li> <li>Un examen des vérifications précédentes de l'approvisionnement d'autres organisations a été effectué pour trouver des approches novatrices ou d'autres points de comparaison en ce qui touche les délais et les processus.</li> <li>Les documents liés à la formation, aux outils et aux pratiques exemplaires de la fonction d'approvisionnement ont été examinés et analysés en vue d'une adaptation possible à la fonction d'approvisionnement d'ACC.</li> </ul>
Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une observation directe des processus et des procédures d'approvisionnement d'ACC a été effectuée afin d'observer les étapes, les systèmes, les outils et les approches dans la fonction d'approvisionnement.</li> </ul>
Analyse comparative (évaluer l'efficacité relative et déterminer les points pouvant être améliorés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des entrevues ont été menées auprès des experts en la matière pour déterminer les organisations pour l'analyse comparative et examiner les pratiques et les processus d'approvisionnement, y compris l'innovation et les stratégies d'approvisionnement efficaces.</li> </ul>
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données de passation de marchés ont été examinées aux fins d'analyse des tendances et pour déterminer des indicateurs d'efficience.</li> </ul>