



Rapport de vérification

Vérification des pratiques d'approvisionnement

Direction de la vérification et de l'évaluation

avril 2014



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
Contexte	5
Évaluation du risque	5
Objectif et critères	6
Portée	6
Méthodologie	6
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
ANNEXE A – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	11
ANNEXE B – CLASSEMENT DES RISQUES RELATIFS AUX RECOMMANDATIONS	12
ANNEXE C – MÉTHODE D’ÉCHANTILLONNAGE	13

SOMMAIRE

Contexte

Le Plan de vérification fondé sur le risque 2013-2016 de la Direction de la vérification et de l’évaluation prévoyait une vérification des pratiques d’approvisionnement pour évaluer les mesures de contrôle en place à Bibliothèque et Archives Canada (BAC) pour les pratiques d’approvisionnement.

La Division des marchés et de la gestion du matériel (DMGM) est chargée de fournir aux gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) du leadership, des orientations, des conseils et des services fonctionnels concernant les services d’approvisionnement et de passation de marchés pour les aider à obtenir les biens et les services qui sont nécessaires pour soutenir l’exécution des programmes. La DMGM fait partie de la Direction générale de la planification stratégique et de la gestion des infrastructures, qui relève du dirigeant principal des finances (DPF).

La fonction d’approvisionnement et de passation de marchés au sein de BAC a pour objectif de voir à l’acquisition de biens et de services d’une manière qui contribue à améliorer l’accès, la concurrence et l’équité et qui soit la plus rentable et/ou optimise l’équilibre entre les avantages généraux pour la Couronne et les Canadiens.

Le but de la présente vérification était d’évaluer l’efficacité du cadre de contrôle interne appliqué au processus d’approvisionnement.

Constatations et recommandations

Dans l’ensemble, les mesures de contrôle de BAC pour l’approvisionnement en biens et en services sont conçues de manière adéquate et mises en œuvre de façon à veiller à ce que les activités d’approvisionnement soient réalisées en conformité avec la législation fédérale pertinente et les politiques reliées. L’examen que nous avons effectué sur un échantillon de 35 marchés a démontré que les mesures de contrôle en place avaient été appliquées dans le respect des procédures établies. Plus précisément, nous avons noté que toutes les demandes avaient été approuvées par la personne détenant le pouvoir délégué adéquat et que toutes les activités d’approvisionnement pour des services d’aide temporaire avaient été examinées par la DMGM. Pour renforcer le processus d’approvisionnement, nous recommandons que des améliorations soient apportées aux pratiques de surveillance, à la planification de l’approvisionnement, ainsi qu’à la formation et aux outils offerts aux GCR et au personnel. Les résultats sont présentés ci-dessous par domaine d’amélioration.

Surveillance et rapports

La surveillance et la production de rapports sont deux activités clés dans un environnement contrôlé. Elles contribuent à veiller à ce que les irrégularités ou les incohérences dans le processus d’approvisionnement soient cernées rapidement et réglées de sorte que le processus d’approvisionnement soit équitable et ouvert. À BAC, un Comité d’examen des acquisitions (CEA) est en place et assure une surveillance sur les activités d’approvisionnement en cas de besoin. De plus, des rapports sur l’approvisionnement sont fournis à la direction de façon régulière. Cependant, ces rapports ne contiennent pas d’information sur les tendances en matière d’approvisionnement qui pourraient faire ressortir des irrégularités ou des domaines de risque élevé, comme les relations employé-employeur. Cette limite d’information n’a eu aucun impact à BAC car la vérification n’a pas relevé de problèmes reliés aux relations employé-employeur.

Nous recommandons que le Comité d’examen des acquisitions, ainsi que la direction, reçoivent des rapports sur l’approvisionnement contenant de l’information sur le contexte, le rendement et les tendances de l’approvisionnement dans le but de renforcer la surveillance de l’approvisionnement en général.

Planification de l’approvisionnement

Le gestionnaire de la DMGM n’a pas de plan d’approvisionnement général pour appuyer la planification des activités d’approvisionnement. De plus, selon les résultats de nos entrevues avec les membres de la direction de la DMGM, celle-ci n’est pas toujours consultée assez tôt à l’étape de la planification afin de garantir que les ressources nécessaires sont disponibles pour mener à bien le processus d’approvisionnement requis dans les délais prévus. Cette situation limite la capacité de BAC d’exécuter son mandat. Nous recommandons qu’un plan d’approvisionnement annuel fondé sur les exigences opérationnelles soit préparé et mis à la disposition du gestionnaire de la DMGM pour appuyer la planification de la stratégie d’approvisionnement annuelle de BAC.

Formation sur l’approvisionnement

Des séances de formation sur l’approvisionnement ont été offertes aux GCR et à leur personnel administratif, mais comme ces séances n’étaient pas obligatoires, les employés qui participent aux activités d’approvisionnement n’ont pas tous suivi la formation. Cette situation augmente le risque que les processus et les outils de base en matière d’approvisionnement ne soient pas connus et utilisés par les GCR et leur personnel, ce qui a pour effet d’augmenter la durée et d’aggraver les retards dans le processus d’approvisionnement. Cette situation pourrait aussi donner du poids à la perception que le processus d’approvisionnement n’est pas efficace. Nous recommandons que le DPF oblige tout le personnel ayant des responsabilités liées aux activités d’approvisionnement à suivre en temps opportun la formation dans ce domaine.

Outils d’approvisionnement

La DMGM a élaboré des outils pour aider les GCR à gérer le processus d’approvisionnement. Cependant, ces outils ne se trouvaient pas sur le site SharePoint de la DMGM lors de la vérification, car le site était en développement. En ayant accès aux bons outils, les GCR et le personnel seront plus en mesure de mener à bien le processus d’approvisionnement et d’assurer la prestation de biens et de services conformément aux normes d’approvisionnement établies. Nous recommandons que la DMGM accélère la migration des outils d’approvisionnement vers la plateforme SharePoint et qu’elle communique régulièrement avec les GCR pour leur rappeler l’importance d’utiliser ces outils et de faire appel à la DMGM tôt dans le processus d’approvisionnement.

Personnel de l’approvisionnement

Entre août et octobre 2013, les normes de service de la DMGM ont été respectées en moyenne dans 70 p. 100 des cas. À la fin des travaux de vérification sur le terrain, il y avait deux postes vacants au sein de la DMGM, ce qui peut avoir contribué aux niveaux de service observés. Nous recommandons que le gestionnaire de la DMGM examine la structure organisationnelle en fonction du plan d’approvisionnement de BAC et qu’il détermine s’il y a suffisamment de ressources aux bons niveaux pour répondre aux besoins de BAC.

Conclusion de la vérification

Les résultats de la présente vérification indiquent que les mesures de contrôle de BAC pour l’approvisionnement en biens et en services sont conçues de manière adéquate et mises en œuvre de façon à veiller à ce que les activités d’approvisionnement soient réalisées en conformité avec la législation fédérale pertinente et les politiques liées.

Énoncé d’assurance

La vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du Programme d’assurance et d’amélioration de la qualité.

Julie St- Laurent, CIA, CGAP
Directrice, Vérification et évaluation
Bibliothèque et Archives Canada

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre gratitude aux membres de la direction et du personnel pour leur coopération et pour l’aide accordée à l’équipe de vérification interne durant cette mission d’assurance.

INTRODUCTION

Contexte

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) est une institution culturelle fédérale qui a pour mandat d’acquérir, de préserver, de promouvoir et de rendre accessible le patrimoine documentaire du Canada. Ce patrimoine comporte des ouvrages et des documents de toutes sortes liés à l’histoire et à la culture du pays. BAC acquiert des biens et des services pour soutenir l’exécution de ce mandat.

En tant qu’institution fédérale, BAC doit avoir des politiques et des procédures en matière d’approvisionnement qui sont en conformité avec la législation fédérale pertinente et respectent les principes suivants : accès, concurrence, équité et rentabilité ou avantages pour la Couronne. La DMGM est chargée de fournir aux GCR du leadership, des orientations, des conseils et des services fonctionnels concernant les services d’approvisionnement et de passation de marchés pour les aider à obtenir les biens et les services nécessaires à l’exécution des programmes. La DMGM fait partie de la Direction générale de la planification stratégique et de la gestion des infrastructures, qui relève du DPF, et elle est composée d’une équipe de dix employés à temps plein à divers niveaux dans le groupe Achats et approvisionnements.

La fonction d’approvisionnement et de passation de marchés au sein de BAC a pour objectif de voir à l’acquisition de biens et de services d’une manière qui contribue à améliorer l’accès, la concurrence et l’équité et qui est la plus rentable ou qui optimise l’équilibre entre les avantages généraux pour la Couronne et les Canadiens. Pour atteindre cet objectif, et conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor (CT), les pratiques de passation de marchés de BAC doivent :

- résister à l’examen du public au chapitre de la prudence et de l’intégrité, faciliter l’accès, encourager la concurrence et constituer une dépense équitable de fonds publics;
- assurer la primauté des exigences opérationnelles;
- appuyer les objectifs de développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents, y compris les objectifs de développement économique autochtone;
- être conformes aux obligations du gouvernement fédéral énoncées dans l’Accord de libre-échange nord-américain, l’Accord sur les marchés publics de l’Organisation mondiale du commerce et l’Accord sur le commerce intérieur;
- respecter les principes du Code de conduite pour l’approvisionnement.

BAC a formé le Comité d’examen des acquisitions (CEA) pour voir à ce que ses activités soient conformes aux objectifs d’approvisionnement et de passation de marchés du CT. Le CEA examine les demandes d’acquisition par appel d’offres limité ou non concurrentiel de plus de 25 000 \$, tous les préavis d’adjudication de contrat, les demandes de modifications de plus de 50 p. 100 de la valeur initiale du marché, les exigences liées à des présentations au CT, les demandes dépassant les limites de la délégation ministérielle des pouvoirs et toutes les demandes d’acquisition de nature délicate.

Évaluation du risque

Une évaluation du risque a été menée à l’étape de la planification de la vérification pour s’assurer que la vérification était axée sur les éléments les plus importants. Les risques ci-dessous ont été définis :

- Risque que BAC soit responsable de la pension et d’autres avantages sociaux si des relations employeur-employé sont créées dans le cadre de marchés réussis;
- Risque que les activités d’approvisionnement ne soient pas menées dans le respect des politiques et de la législation relatives aux organismes centraux;
- Risque que les activités d’approvisionnement ne soient pas réalisées en temps opportun de manière à soutenir l’atteinte des objectifs de BAC;
- Risque que les mécanismes de surveillance ne permettent pas de répertorier, d’analyser et de surveiller de manière efficace les activités d’approvisionnement dans toute l’institution;
- Risque que les ressources associées à l’approvisionnement ne soient pas suffisantes pour offrir aux clients des services opportuns, complets et exacts, ce qui réduirait la capacité de la DMGM d’atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins de ses clients; et
- Risque que le processus d’approvisionnement ne soit pas transparent ou équitable, ce qui aurait pour effet de ternir la réputation de l’institution et lui ferait de la publicité négative.

Objectif et critères

La présente vérification avait pour objectif d’évaluer l’efficacité du cadre de contrôle interne appliqué au processus d’approvisionnement. Plus précisément, la vérification visait à déterminer si :

- BAC a en place des politiques, des systèmes et des mesures de contrôle permettant la réalisation d’activités d’approvisionnement transparentes, efficaces et efficaces qui sont en conformité avec la législation et les politiques fédérales pertinentes;
- des mécanismes sont en place pour assurer la conformité avec les politiques et les pratiques en matière d’approvisionnement de BAC; et
- des mécanismes efficaces de surveillance et de production de rapports sont en place pour fournir à la direction de l’information exacte, pertinente et fiable aux fins de la prise de décisions sur la prestation des services d’approvisionnement.

Les critères de la présente vérification étaient les suivants :

- Les politiques et les procédures d’approvisionnement ont été documentées et sont conçues pour assurer la conformité avec la législation fédérale pertinente;
- Les politiques et les procédures d’approvisionnement sont communiquées aux intervenants clés et comprises par ces derniers;
- Des mécanismes et des mesures de contrôle sont en place pour gérer efficacement les risques associés aux activités d’approvisionnement et de passation de marchés;
- Un plan des RH a été établi pour faire en sorte que la DMGM ait les bonnes ressources et les bonnes compétences pour répondre aux exigences de BAC en matière d’approvisionnement et de passation de marchés;
- Un organisme de surveillance tient régulièrement des réunions et reçoit de l’information clé pour permettre la surveillance efficace des objectifs, des stratégies et des résultats liés à l’approvisionnement et à la passation de marchés;
- La responsabilité relative à la surveillance de la conformité avec les lois, les politiques et les pouvoirs en matière de gestion financière est claire et communiquée, et les activités de surveillance de la conformité sont officiellement documentées et communiquées à la direction;
- Les résultats attendus en matière d’approvisionnement sont clairement définis et surveillés; et
- Les services d’approvisionnement sont officiellement évalués et surveillés pour assurer leur efficacité, leur utilité et leur rapidité.

Portée

Les travaux de vérification sur place ont été effectués de septembre à décembre 2013. À l’origine, la vérification portait sur les opérations d’approvisionnement, de l’exercice 2005-2006 jusqu’à septembre 2013, et elle était axée sur les politiques, les procédures, les processus et les mesures de contrôle en place pour l’approvisionnement. Suite à l’analyse des données d’approvisionnement, la vérification a ciblé la période de 2009-2010 à 2013-2014 pour les tests de transactions.

Méthodologie

Les travaux de vérification sur place ont été menés conformément à la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada et aux normes de vérification de l’Institut des vérificateurs internes. En vertu de ces normes, la vérification doit être planifiée et exécutée de manière à obtenir l’assurance raisonnable que les objectifs de la vérification ont été atteints.

La vérification comprenait diverses procédures jugées nécessaires pour fournir une telle assurance, dont les suivantes :

- Des entrevues et des révisions structurées des processus avec les représentants de la DMGM;

- Un examen de la documentation relative aux politiques et aux procédures d’approvisionnement, y compris les comptes rendus des réunions et un échantillon de rapports sur les activités d’approvisionnement; et
- Des tests pour vérifier l’efficacité opérationnelle des mesures de contrôle clés en matière d’approvisionnement à partir d’un échantillon de 35 opérations d’approvisionnement. Notre échantillon comprenait 25 opérations centralisées et 10 opérations décentralisées.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Surveillance et rapports

Il est possible d’améliorer les activités de surveillance et de production de rapports, les tendances et le rendement de l’approvisionnement pour renforcer la surveillance dans son ensemble.

La surveillance et la production de rapports sont deux activités clés dans un environnement contrôlé. Elles contribuent à veiller à ce que les irrégularités ou les incohérences dans le processus d’approvisionnement soient cernées rapidement et réglées pour faire en sorte que le processus d’approvisionnement soit équitable et ouvert. Nous nous attendions à trouver un processus de surveillance et de reddition de comptes qui soutient la réalisation des activités d’approvisionnement et qui évalue la situation des entrepreneurs avec le temps afin de surveiller les changements dans leur situation et de prévenir la création de relations employeur-employé.

Notre examen d’un échantillon de 35 marchés a démontré que les mesures de contrôle en place avaient été appliquées dans le respect des procédures établies. Plus particulièrement, nous avons noté que toutes les demandes avaient été approuvées par la personne détenant le pouvoir délégué adéquat et que toutes les activités d’approvisionnement pour des services d’aide temporaire avaient été examinées par la DMGM.

Pour ce qui est de la surveillance, le Comité d’examen des acquisitions (CEA) de BAC aide les GCR et la DMGM à régler les problèmes et lui fournit des orientations en matière d’approvisionnement. Dans le cadre de son mandat, le CEA doit accroître la conformité avec les lois, les règlements, les ententes commerciales et les politiques au moyen des activités de planification, de surveillance et de traitement dans le domaine de l’approvisionnement. Le CEA, composé d’un directeur général et de trois directeurs, se réunit au besoin, à la demande du gestionnaire de la DMGM. Bien que la surveillance de l’approvisionnement fasse partie de son mandat, le CEA ne reçoit pas régulièrement des rapports ou de l’information sur les activités d’approvisionnement, ce qui limite sa capacité d’effectuer une surveillance efficace.

Avant le mois d’août 2013, le Conseil de direction (CD), qui se réunit toutes les semaines, recevait peu d’information sur l’approvisionnement. À partir d’août 2013, il a reçu des données sur l’approvisionnement, dont un résumé des opérations selon le type, le nombre de demandes reçues et l’état du traitement des dossiers de plus de 25 000 \$, de même que des rapports sur les normes de service de la DMGM. Ces statistiques sont utiles, mais elles ne donnent aucun détail sur les tendances contractuelles qui pourraient accroître le risque de non-conformité avec les politiques et la législation pertinentes ou le risque de création de relations employeur-employé.

Des mesures de contrôle ont été mises en œuvre pour évaluer la situation des entrepreneurs indépendants afin d’éviter la création de relations employeur-employé. Des outils comme le Questionnaire sur la situation relative au travail de BAC et le guide de l’Agence du revenu du Canada intitulé « Employé ou travailleur indépendant? » étaient disponibles pour aider le personnel à évaluer l’état et la nature des relations contractuelles. Cependant, la responsabilité pour la surveillance de la situation des entrepreneurs au fil du temps n’a pas été confiée à une ressource précise, ce qui limitait la capacité de cerner les relations employeur-employé potentielles.

Au cours de notre examen des opérations d’approvisionnement, nous avons noté que des marchés avaient été modifiés sur quelques années pour augmenter leur durée totale. Bien que les autorisations des tâches mentionnaient des tâches précises avec des échéances précises, les modifications constantes peuvent créer un risque de relation employeur-employé potentielle. La vérification n’a cependant pas relevé de problèmes en lien avec la relation employé-employeur à BAC.

Bien que des mesures de contrôle étaient en place pour le processus d’approvisionnement, les constatations ci-dessus peuvent indiquer des irrégularités ou des domaines de risque élevé, comme des relations employeur-employé.

Recommandation 1

Le CEA et la direction devraient recevoir des rapports sur l’approvisionnement contenant de l’information sur la situation, le rendement et les tendances de l’approvisionnement dans le but de renforcer la surveillance de l’approvisionnement en général.

Planification de l’approvisionnement

Aucun plan d’approvisionnement général n’est en place à BAC pour appuyer la planification des activités d’approvisionnement.

Nous pensons qu’un processus officiel de planification de l’approvisionnement serait en place à BAC pour aider la DMGM à planifier la stratégie d’approvisionnement et à allouer les ressources en conséquence.

Lors de la vérification, BAC n’avait aucun plan officiel ou intégré d’approvisionnement concernant ses besoins possibles en biens et en services pour l’aider à répondre à ses priorités opérationnelles et à exécuter son mandat. Cette lacune pourrait contribuer aux irrégularités du processus d’approvisionnement en raison du manque d’information aux fins de planification.

Si elle avait un processus d’approvisionnement officiel, la DMGM pourrait préparer un calendrier et une stratégie d’approvisionnement et établir des délais pour chacune des étapes du processus, de l’adjudication du marché à la satisfaction des exigences. La DMGM pourrait ainsi allouer les ressources en conséquence et assurer le respect des échéances du processus, notamment en accordant suffisamment de temps pour veiller à ce que le bon mode d’approvisionnement soit utilisé. De plus, le plan d’approvisionnement permettrait la surveillance du rendement réel par rapport aux activités prévues et assurerait la bonne allocation des ressources.

Recommandation 2

Un plan d’approvisionnement annuel fondé sur les exigences opérationnelles devrait être préparé et mis à la disposition du gestionnaire de la DMGM pour appuyer la planification de la stratégie d’approvisionnement.

Formation sur l’approvisionnement

Le processus d’approvisionnement n’est pas compris de façon uniforme par les GCR.

Nous pensons que le personnel prenant part aux activités d’approvisionnement en biens et en services aurait reçu la formation requise pour les informer des exigences en matière d’approvisionnement et des outils disponibles.

Selon les résultats de nos entrevues et de notre examen des documents et des dossiers dans le domaine de l’approvisionnement, nous avons noté que le processus d’approvisionnement n’était pas compris de façon uniforme par les GCR. Il semble y avoir de la confusion concernant les modes d’approvisionnement possibles et les délais à respecter dans le cadre du processus d’approvisionnement. Le manque de compréhension des employés prenant part aux activités d’acquisition de biens et de services pourrait contribuer aux retards dans le processus d’approvisionnement et accroître le risque que le mauvais mode d’approvisionnement soit utilisé. Cette situation a aussi été notée par le personnel de la DMGM. De plus, comme les GCR n’ont pas toujours fait appel à la DMGM tôt dans le processus d’approvisionnement, le bon mode d’approvisionnement n’a pas toujours été choisi. Dans ces cas, il a fallu recommencer le processus, ce qui a créé des retards dans l’acquisition des biens et des services requis.

De plus, un certain nombre de postes ont été éliminés à BAC dans le cadre du Plan d’action pour la réduction du déficit, et le personnel visé a été réaffecté dans des postes différents. Par conséquent, le personnel a reçu de nouvelles responsabilités liées à l’approvisionnement pour lesquelles il n’a pas reçu la formation appropriée.

Pour corriger cette situation, la DMGM a offert des séances de formation sur l’approvisionnement aux GCR et à leur personnel au cours de l’exercice 2012-2013. Ces séances d’une demi-journée donnaient un aperçu du processus d’approvisionnement, des exigences législatives, des modes d’approvisionnement, des outils et des ressources disponibles et des rôles et des responsabilités du personnel prenant part au processus d’approvisionnement. Cependant, comme ces séances n’étaient pas obligatoires, les employés n’ont pas tous suivi la formation. Notre examen des feuilles de présence a démontré qu’un total de 41 employés se sont inscrits aux séances, et que 35 ont suivi la formation. Cette situation augmente le risque que les GCR et le personnel utilisent les mauvais processus et outils d’approvisionnement, ce qui pourrait augmenter la durée du processus et en aggraver les retards. Cette situation pourrait aussi donner du poids à la perception que le processus d’approvisionnement n’est pas efficace. Le manque de connaissances influe directement sur l’efficacité du processus et l’exécution du mandat de BAC.

Recommandation 3

Le DPF devrait obliger tout le personnel ayant des responsabilités liées aux activités d’approvisionnement à suivre en temps opportun la formation dans ce domaine.

Outils d’approvisionnement

Les outils d’approvisionnement ne sont pas tous facilement accessibles par le personnel sur le site SharePoint de la DMGM.

Nous pensons trouver des politiques et des procédures d’approvisionnement facilement accessibles pour guider tout le personnel participant au processus d’approvisionnement.

La DMGM a élaboré des outils pour aider les GCR et le personnel à préparer les demandes d’approvisionnement. Le Guide sur l’approvisionnement et la passation de marchés, plus précisément, offre de l’information sur les exigences législatives, la délégation de pouvoirs, les modes d’approvisionnement et les responsabilités liées à l’approvisionnement en biens et en services. Ce guide aborde aussi des sujets comme les pratiques inacceptables, par exemple l’embauche obligatoire et les déductions salariales, qui peuvent mener à la création d’une relation employeur-employé. D’autres outils sont aussi disponibles, comme des marchés et des formulaires normalisés, des listes de vérification et des modèles. Le Questionnaire sur la situation relative au travail est un outil offert aux GCR pour évaluer la nature de la relation avec un entrepreneur.

La DMGM, qui poursuit la mise en œuvre de l’utilisation de SharePoint, procède actuellement à la migration de toute l’information relative à l’approvisionnement vers la plateforme SharePoint. Nous avons ainsi noté que les outils d’approvisionnement ne sont pas facilement accessibles en ce moment sur la page SharePoint de la DMGM, ce qui limite l’accès à de l’information importante sur l’approvisionnement.

Recommandation 4

La DMGM devrait accélérer la migration des outils d’approvisionnement vers la plateforme SharePoint et communiquer régulièrement avec les GCR pour leur rappeler l’importance d’utiliser les outils appropriés et de faire appel à la DMGM tôt dans le processus d’approvisionnement.

Personnel de l’approvisionnement

Les ressources de la DMGM ne sont pas actuellement utilisées à pleine capacité.

Nous pensons que la DMGM aurait en place un plan pour s’assurer qu’elle a les bonnes ressources et les bonnes compétences pour répondre aux exigences en matière d’approvisionnement et de passation de marchés.

Selon notre examen de l’organigramme de la DMGM, nous avons noté que la DMGM comptait dix postes à divers niveaux dans le groupe Achats et approvisionnements (PG), plus précisément : 1 PG-06, 4 PG-04, 2 PG-03 et 3 PG-02. Notre examen des descriptions de travail a démontré que les tâches requises à chaque niveau sont semblables aux tâches des spécialistes en approvisionnement au même niveau dans d’autres organisations fédérales.

Lors des travaux de vérification sur le terrain, il y avait deux postes à combler au sein de la DMGM. Comme l’a noté le gestionnaire de la DMGM, en général, il y a toujours des postes vacants en raison des absences temporaires, comme les congés d’invalidité ou de maternité. On a également noté qu’il était difficile d’obtenir des remplacements temporaires pour ces postes parce que les spécialistes en approvisionnement étaient en grande demande dans le secteur public. Les statistiques ont révélé qu’entre août et novembre 2013, les normes de service de la DMGM ont été respectées en moyenne dans 70 p. 100 des cas. Ce taux pourrait être attribuable en partie aux absences à la division de l’approvisionnement. Un plan d’approvisionnement serait très utile pour régler les questions relatives aux niveaux de ressource et aux exigences à la DMGM.

Recommandation 5

Le gestionnaire de la DMGM devrait examiner la structure organisationnelle en fonction du plan d’approvisionnement de BAC et déterminer s’il y a suffisamment de ressources aux niveaux appropriés pour répondre aux besoins de BAC.

Annexe A – Plan d’action de la direction

Recommandations du rapport de vérification interne	Réponse de la direction à la recommandation	Mesures à prendre	Date d’achèvement prévue	Responsable
1 - Le CEA et la direction devraient recevoir des rapports sur l’approvisionnement contenant de l’information sur la situation, le rendement et les tendances de l’approvisionnement dans le but de renforcer la surveillance de l’approvisionnement en général.	En accord	Des rapports contenant de l’information sur la situation, le rendement et les tendances de l’approvisionnement seront présentés au Comité d’examen des acquisitions (CEA) et à la direction sur une base mensuelle.	1er trimestre 2014-2015	Directeur général, Planification stratégique et gestion des infrastructures
2 - Un plan d’approvisionnement annuel fondé sur les exigences opérationnelles devrait être préparé et mis à la disposition du gestionnaire de la DMGM pour appuyer la planification de la stratégie d’approvisionnement.	En accord	Un plan d’approvisionnement annuel sera élaboré dans le cadre des processus de planification intégrée actuelles de BAC. La collaboration avec la Direction de la planification stratégique sera nécessaire.	1er trimestre 2014-2015	Directeur général, Planification stratégique et gestion des infrastructures
3 - Le DPF devrait obliger tout le personnel ayant des responsabilités liées aux activités d’approvisionnement à suivre en temps opportun la formation dans ce domaine.	En accord	BAC veillera à ce que tout le personnel chargé des achats complète les séances de formation obligatoires avant de prendre des responsabilités liées aux activités d’approvisionnement.	3ième trimestre 2014-2015	Directeur général, Planification stratégique et gestion des infrastructures
4 - La DMGM devrait accélérer la migration des outils d’approvisionnement vers la plateforme SharePoint et communiquer régulièrement avec les GCR pour leur rappeler l’importance d’utiliser les outils appropriés et de faire appel à la DMGM tôt dans le processus d’approvisionnement.	En accord	BAC veillera à ce que tous les outils et les formulaires d’approvisionnement approuvés sont disponibles sur le site SharePoint et communiqués au personnel.	1er trimestre 2014-2015	Directeur général, Planification stratégique et gestion des infrastructures
5 - Le gestionnaire de la DMGM devrait examiner la structure organisationnelle en fonction du plan d’approvisionnement de BAC et déterminer s’il y a suffisamment de ressources aux niveaux appropriés pour répondre aux besoins de BAC.	En accord	BAC examinera ses ressources en matière d’approvisionnement afin de les aligner avec le nouveau plan d’approvisionnement annuel.	3ième trimestre 2014-2015	Directeur général, Planification stratégique et gestion des infrastructures

Annexe B – Classement des risques relatifs aux recommandations

Le tableau suivant présente les recommandations et indique un niveau de risque élevé, modéré ou faible. Le classement des risques a été établi en fonction de la priorité relative des recommandations et de la mesure dans laquelle celles-ci indiquent la non-conformité aux politiques du Conseil du Trésor et autres politiques et normes pertinentes.

Recommandations	Niveau de risque
1 - Le CEA et la direction devraient recevoir des rapports sur l’approvisionnement contenant de l’information sur la situation, le rendement et les tendances de l’approvisionnement dans le but de renforcer la surveillance de l’approvisionnement en général.	Faible
2 - Un plan d’approvisionnement annuel fondé sur les exigences opérationnelles devrait être préparé et mis à la disposition du gestionnaire de la DMGM pour appuyer la planification de la stratégie d’approvisionnement.	Élevé
3 - Le DPF devrait obliger tout le personnel ayant des responsabilités liées aux activités d’approvisionnement à suivre en temps opportun la formation dans ce domaine.	Modéré
4 - La DMGM devrait accélérer la migration des outils d’approvisionnement vers la plateforme SharePoint et communiquer régulièrement avec les GCR pour leur rappeler l’importance d’utiliser les outils appropriés et de faire appel à la DMGM tôt dans le processus d’approvisionnement.	Modéré
5 - Le gestionnaire de la DMGM devrait examiner la structure organisationnelle en fonction du plan d’approvisionnement de BAC et déterminer s’il y a suffisamment de ressources aux niveaux appropriés pour répondre aux besoins de BAC.	Faible

Annexe C – Méthode d’échantillonnage

Justification

Les facteurs suivants ont été pris en considération pour établir la méthode d’échantillonnage :

- Les préoccupations de la direction concernant les marchés successifs avec des personnes ainsi que la capacité concurrentielle et l’équité du processus d’approvisionnement de BAC;
- Le type de mécanisme d’approvisionnement;
- La source du processus d’approvisionnement (centralisé ou décentralisé);
- L’accès à l’information sur les opérations liées à l’approvisionnement; et
- Les limites de coûts et de temps pour effectuer des tests.

L’échantillon a été sélectionné parmi les opérations liées à l’approvisionnement effectuées pendant la période étudiée, entre 2009-2010 et septembre 2013.

Pour choisir un échantillon des opérations liées à l’approvisionnement, nous avons obtenu des données dans des documents Excel, fournies par des représentants de la DMGM pour les années à l’étude. Puisque l’une des plus grandes préoccupations de la direction portait sur les marchés successifs, notre échantillon mettait l’accent sur les services d’aide temporaire. En outre, l’échantillon était choisi en fonction de la récurrence des opérations avec les mêmes fournisseurs. Puisque la plus grande part de l’aide temporaire portait sur les ressources en technologie de l’information, notre échantillon le plus volumineux a été sélectionné dans les autorisations de tâches pour la TI, qui sont traitées de façon centrale par la DMGM.

Distribution des échantillons par type d’approvisionnement		
Type d’approvisionnement	Quantité	Pourcentage de l’échantillon
Approvisionnement centralisé		
Autorisations de tâches	13	37 %
Services d’aide temporaire	4	11 %
Processus concurrentiel (SP en ligne – concurrentiel)	4	11 %
Fournisseur unique	1	3 %
Services professionnels en informatique centrés sur les tâches	3	9 %
Approvisionnement décentralisé		
Autorisations de tâches	10	29 %
Total	35	100 %