



**Non Classifié**

Direction générale des services de vérification interne

# Audit des pratiques d'approvisionnement

Février 2014

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec Emploi et Développement social Canada par courriel à l'adresse suivante : [droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca)

**PDF**

N° de cat. : Em20-4/2014F-PDF

ISBN/ISSN : 978-0-660-21952-3

## Table des matières

<b>Sommaire exécutif .....</b>	<b>1</b>
<b>1.0 Renseignements généraux.....</b>	<b>3</b>
1.1 Contexte .....	3
1.2 Objectif de l'audit .....	3
1.3 Portée .....	3
1.4 Méthodologie .....	4
<b>2.0 Constatations de l'audit .....</b>	<b>5</b>
2.1 L'information dans le site iService devrait être mieux présentée et communiquée .....	5
2.2 L'ENA a introduit une méthode de traitement fiable fondée sur le risque.....	8
2.3 Il est possible d'améliorer certains contrôles du traitement de l'ENA.....	8
2.4 La surveillance du rendement et des tendances pourrait être élargie davantage.....	11
<b>3.0 Conclusion .....</b>	<b>12</b>
<b>4.0 Énoncé d'assurance .....</b>	<b>12</b>
<b>Annexe A: Évaluation des critères d'audit .....</b>	<b>13</b>
<b>Annexe B: Glossaire.....</b>	<b>14</b>



## ***Sommaire exécutif***

L'équipe nationale d'approvisionnement (ENA), au sein de la Direction générale de l'agent principal des finances (DGAPF), est l'autorité contractante à Emploi et Développement social Canada (EDSC). Elle est responsable du traitement des demandes ministérielles d'acquisition ne dépassant pas une valeur maximale de 2 millions de dollars et fournit conseils, orientations et soutien aux gestionnaires des centres de responsabilités (CR).

## ***Objectif de l'audit***

L'objectif du présent audit consistait à déterminer si le Ministère dispose d'un cadre de contrôle des approvisionnements efficace et efficient qui lui permet de gérer les demandes d'acquisition et de donner des conseils et de l'information à cet égard.

## ***Sommaire des constatations principales***

- Les renseignements qui s'adressent aux clients sur iService pourraient être mieux présentés et communiqués, ce qui permettrait de réaliser les gains escomptés grâce au modèle de prestation de services « Cliquer, Appeler, Consulter » de l'ENA.
- Les participants aux groupes de discussion étaient satisfaits de la rapidité du traitement des demandes ainsi que des conseils qu'ils ont reçus des agents.
- L'ENA a établi un modèle de traitement fiable fondé sur le risque qui repose sur l'attribution des portefeuilles de produits aux agents spécialisés.
- Les processus en place qui permettent de vérifier si les engagements des dépenses effectués par les gestionnaires des CR sont appropriés sont insuffisants. Par contre, la migration vers le nouveau système financier devrait permettre de résoudre les problèmes existants grâce à l'ajout d'un processus d'autorisation automatisé.
- Les orientations relatives aux exigences en matière de sécurité et de propriété intellectuelle (PI) pourraient être améliorées.
- On a observé un manque d'uniformité en ce qui a trait aux pratiques relatives à la tenue des documents papier.
- Les demandes d'acquisition traitées par l'ENA ne font pas l'objet d'analyse des données.

## **Conclusion de l'audit**

L'audit a permis de conclure que, dans l'ensemble, le Ministère dispose d'un cadre de contrôle efficace pour gérer les demandes d'acquisition sous son autorité. Il serait cependant possible d'améliorer l'efficacité et les communications avec les clients en encourageant ceux-ci à avoir davantage recours au libre service par le Web (iService).

## **Recommandations**

Le dirigeant principal des finances (DPF) devrait :

- Évaluer les modèles d'utilisation des modes de prestation de services et tenter d'optimiser le libre service à l'aide d'iService par opposition à d'autres modes de prestation en prenant les mesures suivantes :
  - améliorer les documents décrivant les rôles et les responsabilités;
  - collaborer avec la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIIT) afin de mieux organiser le site et d'en améliorer la mise en page;
  - faire la promotion du libre service et aiguiller les clients vers ce service, autant que possible, afin d'accroître et d'encourager l'utilisation d'iService.
- Une fois que le SAP aura été mis en œuvre, suivre les normes de service et faire rapport à cet égard, et déterminer par la suite si les normes établies sont appropriées.
- Améliorer iService afin d'atteindre les objectifs suivants :
  - préciser les responsabilités des gestionnaires des CR en ce qui concerne les exigences en matière de sécurité et de PI;
  - diriger les clients vers les politiques et les lignes directrices pertinentes ainsi que les experts en la matière au sein de la Sécurité et du Centre d'expertise pour la PI.
- Examiner la possibilité de changer de méthode de tenue de dossiers pour passer du support papier au support électronique et ainsi améliorer l'efficacité et l'uniformité.

## **1.0 Renseignements généraux**

### **1.1 Contexte**

L'ENA, au sein de la DGAPF, est l'autorité contractante à EDSC. Elle est responsable du traitement des demandes ministérielles d'acquisition ne dépassant pas une valeur maximale de 2 millions de dollars et fournit conseils, orientations et soutien aux gestionnaires des CR. Les gestionnaires délégués des CR doivent exercer le pouvoir de dépenser, définir les exigences opérationnelles, évaluer les éléments techniques des soumissions et gérer les produits livrables. En septembre 2010, le Ministère a délaissé le modèle décentralisé d'approvisionnement pour adopter une méthode d'approvisionnement nationale et a mis sur pied l'ENA. De plus, dans le cadre de son projet de renouvellement et d'excellence au chapitre de l'approvisionnement, la DGAPF a établi des modes de prestation de services d'approvisionnement fondés sur le modèle de prestation de services « Cliquer, Appeler, Consulter » afin de promouvoir, autant que possible, les modes de prestation par libre service.

### **1.2 Objectif de l'audit**

L'objectif du présent audit consistait à déterminer si le Ministère dispose d'un cadre de contrôle des approvisionnements efficace et efficient qui lui permet de gérer les demandes d'acquisition et de donner des conseils et de l'information à cet égard.

### **1.3 Portée**

L'audit portait sur les aspects suivants :

- Les structures, pratiques et procédures à l'appui mises en place par l'ENA pour traiter les demandes d'acquisition faites par les gestionnaires des CR.
- L'information et les conseils destinés aux gestionnaires des CR et à leur personnel de soutien.
- Les marchés d'approvisionnement et les documents à l'appui.

La portée de l'audit était essentiellement axée sur les activités d'approvisionnement dont l'ENA est directement responsable. Les besoins en approvisionnement d'une valeur supérieure à 2 millions de dollars dépassent le pouvoir délégué du Ministère. Ces demandes sont gérées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et n'ont pas été prises en compte dans l'audit.

Le pouvoir d'acquisition, à l'aide de cartes d'achat, pour des biens ou services d'une valeur inférieure à 5 000 \$ a été délégué aux directions générales ministérielles et aux bureaux régionaux de la DGAPF au cours de l'exercice 2012-2013. Compte tenu des activités menées à l'échelle régionale pour harmoniser les processus ainsi que des travaux réalisés par la fonction d'audit continu de la Direction générale des services de vérification interne (DGSVI), toutes les acquisitions d'une valeur inférieure à 5 000 \$ effectuées à l'aide d'une carte d'achat ont été exclues de l'audit.

#### **1.4 Méthodologie**

Pour réaliser le présent audit, on a utilisé plusieurs méthodes, dont les suivantes :

- un examen des processus
- un examen des dossiers
- un examen et une analyse des documents
- des entrevues avec les membres de la direction et du personnel de la DGAPF
- des groupes de discussion composés de différents niveaux de gestionnaires délégués des CR et de membres de leur personnel de soutien. Ces groupes représentaient cinq directions générales de l'administration centrale et une région

Les résultats de l'examen des dossiers ont été obtenus à partir d'un échantillon aléatoire, valide sur le plan statistique, de 202 dossiers d'approvisionnement traités par l'ENA en 2012-2013, avec un intervalle de confiance de 95 pour 100, un taux d'erreur présumé de 5 pour 100 et un intervalle de précision de  $\pm 3$  pour 100.



## **2.0 Constatations de l'audit**

### **2.1 L'information dans le site iService devrait être mieux présentée et communiquée**

#### *Lignes directrices et information fournies aux clients*

L'équipe d'audit a tenu une série de séances avec des groupes de discussion pour recueillir des renseignements sur la qualité des services offerts par l'ENA sur la base de l'expérience vécue par un échantillon de gestionnaires des CR et de membres de leur personnel de soutien. L'équipe d'audit a aussi effectué un examen approfondi de l'information, des lignes directrices et des directives affichées en ligne et destinées aux clients de l'ENA.

La plupart des participants des groupes de discussion ont indiqué que les rôles et les responsabilités en matière d'approvisionnement ne sont ni définis ou communiqués clairement ni bien compris. Ils ont notamment mentionné le fait qu'il n'existe aucun document décrivant les responsabilités, la marche à suivre précise et les échéanciers à respecter pour l'ensemble du processus d'approvisionnement. De nombreuses personnes ont indiqué qu'elles avaient acquis leur connaissance du processus d'approvisionnement lors d'expériences antérieures au cours desquelles des agents d'approvisionnement les avaient guidées tout au long du processus. Les clients de l'ENA ont également indiqué que les formulaires à remplir ne contenaient pas suffisamment d'instructions sur l'information à fournir. Les participants ont ajouté qu'il leur serait utile d'avoir accès à des exemples de modèles de formulaires remplis.

La DGAPF a établi un modèle de service à la clientèle qui consiste à « *Cliquer* » (par l'intermédiaire du site intranet iService), à « *Appeler* » ou à « *Consulter* » afin d'acheminer, autant que possible, les demandes de renseignements vers les modes de prestation par libre service moins coûteux. Nous avons toutefois constaté que les clients préféraient utiliser les modes de prestation de services par téléphone et par courriel, lesquels leur permettent d'interagir avec un agent lorsqu'ils veulent obtenir des renseignements. Soulignons que les clients de l'ENA ont indiqué qu'ils étaient satisfaits du soutien direct qu'ils recevaient des agents qui leur étaient assignés. Ils se disent par contre peu intéressés à utiliser le site iService pour obtenir des renseignements, en raison notamment de leurs perceptions à l'égard de problèmes tels l'information périmée ou la difficulté à trouver l'information voulue. Les clients ont ajouté que les mises à jour de l'information ou des modèles affichés sur iService ne sont souvent pas clairement indiquées.

Contrairement à la perception des clients, notre examen du site iService a révélé que celui-ci contenait déjà la plupart des outils et des lignes directrices dont les clients avaient indiqué avoir besoin. Cette documentation comprend une section « Comment acheter », divers modèles et une « liste de vérification de la définition des exigences » qui sert de marche à suivre. Bien que des renseignements utiles soient fournis, il est encore possible d'améliorer la mise en page du site et de fournir d'autres détails que les clients veulent

obtenir. Par exemple, les renseignements existants sur les rôles et les responsabilités pourraient être améliorés afin de fournir un résumé de chaque étape du cycle de vie de l'approvisionnement et de décrire les documents connexes exigés et les échéanciers habituels. De plus, la mise en page du site iService doit être mieux organisée afin qu'il soit plus facile d'y trouver l'information. Par exemple, l'outil qui décrit en détail la marche à suivre et qui a été élaboré pour aider les gestionnaires des CR à suivre le processus d'approvisionnement n'est ni facile à trouver sur le site ni clairement intitulé. Nous avons aussi noté que l'ENA prépare des bulletins portant sur l'approvisionnement afin d'informer les clients sur certains sujets, comme les mises à jour de politiques et les changements apportés aux processus, ainsi que sur la formation disponible. Bien que ces bulletins constituent un outil de communication essentiel, ils ne sont pas facilement accessibles sur iService, ce qui ne favorise pas la communication de l'information.

En outre, bien que le Ministère offre une formation de base en ligne sur l'approvisionnement, les gestionnaires des CR et le personnel de soutien ont tous fait remarquer qu'aucune formation sur l'approvisionnement n'était donnée. Les gestionnaires ont précisé que la seule formation sur l'approvisionnement qu'ils avaient suivie était celle qui avait été donnée dans le cadre de leur formation sur les pouvoirs délégués en matière d'opérations financières. Bien que le manque de connaissances à cet égard indique qu'il est nécessaire de faire connaître cette formation, la formation visant à donner un aperçu du processus d'approvisionnement a suscité peu d'intérêt auprès des participants des groupes de discussion. Par contre, plusieurs participants ont manifesté un intérêt marqué pour les directives sur le processus d'approvisionnement au sein d'EDSC. Nous sommes d'avis que cette information pourrait être communiquée de façon plus efficace et plus efficiente au moyen du site iService, s'il était amélioré, que dans le cadre d'une formation traditionnelle.

Même si l'ENA doit d'abord chercher à améliorer la mise en page d'iService, il doit aussi, de toute évidence, faire connaître davantage le site auprès de son public cible. Le site iService peut aider l'ENA à devenir plus efficace en redirigeant les questions portant sur les procédures vers le site intranet, ce qui permettrait aux agents de l'ENA de se concentrer sur d'autres activités à valeur ajoutée. Les agents d'approvisionnement devraient encourager les clients à utiliser iService lorsqu'ils répondent à leurs questions (soit de vive voix, soit par courriel) en les aiguillant vers les liens appropriés sur iService.

### ***Recommandation***

Le DPF devrait évaluer les modèles d'utilisation des modes de prestation de services et tenter d'optimiser le libre service à l'aide d'iService par opposition à d'autres modes de prestation en prenant les mesures suivantes :

- améliorer les documents portant sur les rôles et les responsabilités;
- collaborer avec la DGIT afin de mieux organiser le site et d'en améliorer la mise en page; et

- faire la promotion du libre service et aiguiller les clients vers ce service, autant que possible, afin d'accroître et d'encourager l'utilisation d'iService.

### ***Réponse de la direction***

La direction accepte la recommandation. La DGAPF encouragera l'utilisation d'iService en tant que source d'information sur l'approvisionnement et fournira des renseignements plus précis sur l'approvisionnement, ainsi que sur les rôles et les responsabilités. La date d'achèvement prévue est juin 2014.

### ***Satisfaction des clients et rapidité de traitement des demandes***

Bien que des normes de service aient été élaborées et affichées sur le site intranet de la DGAPF dans le but de préciser les délais de traitement pour différents types de produits, l'ENA nous a appris que les mesures n'étaient ni suivies, ni consignées, ni utilisées pour évaluer l'efficacité de la prestation des services. De plus, certains participants des groupes de discussion ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence de normes de service, et la plupart d'entre eux ne connaissaient pas les délais de traitement prévus pour les demandes de contrat. Nous avons également constaté que les normes de service étaient affichées non pas sur iService, mais dans la section « Collectivité de l'approvisionnement » du site intranet de la DGAPF. Selon les résultats de l'examen des dossiers, seulement 3 des 202 dossiers montrent que les délais prévus ont été communiqués. L'équipe d'audit a été informée que l'ENA sera en mesure de suivre les résultats des normes de service et de faire rapport à cet égard plus facilement, une fois que le nouveau système financier aura été mis en place en avril 2014.

Bien que les échéances prévues puissent être mieux communiquées, nous n'avons observé aucun problème en ce qui concerne les délais de traitement en soi. Les participants des groupes de discussion étaient généralement satisfaits du temps de traitement des contrats. De plus, les résultats de l'examen des dossiers ont révélé que 75 % des marchés (ou des bons de commande pour l'achat de biens) ont été conclus dans les 15 jours ouvrables suivant une demande d'engagement des dépenses provenant du gestionnaire délégué d'un CR, et que 85 % l'ont été dans un délai de 24 jours. Bien que la majorité des dossiers aient été traités rapidement, il est important de souligner que, dans 7 % des dossiers que nous avons examinés, il a fallu de 40 à 68 jours ouvrables pour conclure les marchés.

Nous avons appris que les agents d'approvisionnement recevaient une rétroaction informelle de leurs clients de façon continue. Bien que l'ENA ait effectué un sondage officiel auprès de ses clients en 2012, elle n'a pas établi un processus formel pour solliciter et gérer systématiquement la rétroaction des clients. Nous encourageons l'ENA à mettre en place une méthode continue plus formelle de sollicitation de la rétroaction, et à faire participer régulièrement la haute direction du Ministère.

### ***Recommandation***

Une fois que le SAP aura été mis en œuvre, le DPF devrait suivre les normes de service et faire rapport à cet égard, et déterminer par la suite si les normes établies sont appropriées.

### ***Réponse de la direction***

La direction accepte la recommandation. Une fois que le SAP aura été mis en œuvre, le DPF communiquera les normes de service, en assurera le suivi, produira les rapports connexes et procédera à l'examen des normes. La date d'achèvement prévue est octobre 2014.

## ***2.2 L'ENA a introduit une méthode de traitement fiable fondée sur le risque***

L'ENA a introduit un modèle de traitement fondé sur le risque et selon lequel les portefeuilles de produits (c.-à-d. Accueil, Conseils en technologie de l'information, Publicité, etc.) sont divisés et attribués aux agents en fonction de leur complexité, de leur valeur en dollars et de l'expertise requise. Les demandes d'acquisition sont au départ examinées par un gestionnaire qui confie ensuite le dossier à l'agent compétent. Ainsi, les agents spécialisés peuvent appliquer les différentes procédures qui s'imposent et s'assurer que les exigences relatives à chaque produit sont satisfaites.

La méthode fondée sur le risque repose en grande partie sur l'expertise et les compétences des agents de l'ENA. Nous avons constaté que les agents bénéficient d'un bon soutien qu'ils reçoivent de leurs collègues, des gestionnaires et des experts en la matière de TPSGC. Les agents subalternes reçoivent un soutien additionnel sous forme d'encadrement et sont jumelés à des agents ayant une plus grande expérience. De plus, les agents suivent une formation complète qui comprend plusieurs cours obligatoires. Ils peuvent également participer au programme de certification du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Nous avons appris que les agents sont encouragés à se tenir au courant des pratiques d'approvisionnement du gouvernement du Canada lorsqu'ils établissent leur plan d'apprentissage annuel.

## ***2.3 Il est possible d'améliorer certains contrôles du traitement de l'ENA***

### ***Contrôles du traitement***

Notre examen des dossiers a permis de relever un taux d'erreur élevé en ce qui a trait à l'engagement des dépenses. La *Loi sur la gestion des finances publiques* prévoit que

seules les personnes ayant le pouvoir délégué approprié peuvent autoriser des dépenses et conclure un marché au nom du Ministère.

Nous avons constaté que les marchés avaient été autorisés par un agent contractant compétent de l'ENA dans 98 % des dossiers choisis. Cependant, nous avons aussi remarqué que, dans 15 % des dossiers choisis, le gestionnaire délégué du CR n'avait pas approuvé correctement l'engagement des dépenses. Les erreurs étaient généralement attribuables à des signatures non datées ou illisibles; il nous a donc été impossible de vérifier si la personne était investie du pouvoir délégué.

La migration prochaine vers le nouveau système financier, pour l'ensemble du Ministère, devrait permettre de résoudre les problèmes liés aux pouvoirs de signature. Nous avons appris que le nouveau système comprendra un processus automatisé d'autorisation au moyen duquel le gestionnaire délégué d'un CR pourra accorder des autorisations par voie électronique. Le processus d'approbation comportera une vérification automatisée complète qui permettra de valider les pouvoirs du gestionnaire du CR à l'aide d'une base de données sur les pouvoirs de signature. Dans le cas où la mise en œuvre du système serait reportée, nous suggérons à l'ENA de faire valider les demandes de contrats par des agents afin d'atténuer le taux d'erreur.

Nous avons également remarqué que ce sont les gestionnaires des CR qui déterminent la cote de sécurité nécessaire et les exigences en matière de PI pour la passation des marchés. L'examen des processus et la tenue de séances avec des groupes de discussion composés de clients ont permis de constater que la Sécurité et le Centre d'expertise en matière de PI n'examinent pas systématiquement ces exigences pour s'assurer qu'elles sont conformes. Bien que les agents de l'ENA fassent leur possible pour s'assurer que les gestionnaires des CR indiquent les clauses relatives à la sécurité et à la PI, ils ne sont pas responsables de vérifier si les exigences ont été correctement déterminées. L'ENA peut réduire ce risque en indiquant dans les documents portant sur les rôles et les responsabilités qu'il incombe aux gestionnaires des CR de s'assurer que le marché contient les clauses pertinentes, de concert avec la Sécurité et le Centre d'expertise sur la PI.

L'examen des dossiers a également permis de constater que 13 % des dossiers ne contenaient aucun document permettant de vérifier si le fournisseur était un ancien fonctionnaire. Nous avons appris que l'ENA avait réglé ce problème en mettant en place en septembre 2013 un nouveau processus fondé sur les attestations et selon lequel le fournisseur doit confirmer officiellement s'il est un ancien fonctionnaire recevant une pension.

### ***Recommandation***

Le DPF devrait améliorer iService afin d'atteindre les objectifs suivants :

- préciser les responsabilités des gestionnaires des CR en ce qui concerne les exigences en matière de sécurité et de PI; et

- diriger les clients vers les politiques et les lignes directrices pertinentes ainsi que vers les experts en la matière, au sein de la Sécurité et du Centre d'expertise pour la PI.

### ***Réponse de la direction***

La direction accepte la recommandation. Elle précise que la Direction générale des services d'intégrité (DGSi) est responsable des politiques, des lignes directrices et des processus liés à la sécurité et que la DGIIIT s'occupe des politiques, des lignes directrices et des processus en matière de sécurité de la technologie de l'information. La DGAPF placera un lien vers l'information affichée par ces directions générales sur iService. La date d'achèvement prévue est juin 2014.

Soulignons aussi que les spécialistes de l'approvisionnement de la DGAPF continueront de donner des conseils et des renseignements sur les politiques et les lignes directrices en matière de PI pour la passation de marchés, ainsi que sur les modalités contractuelles se rapportant à la PI. Le Centre d'expertise sur la PI prodigue des conseils spécialisés lorsqu'il s'agit de problèmes et de cas liés à des dossiers de PI qui ne portent pas sur des marchés, et dans le cadre de marchés, lorsque les spécialistes de l'approvisionnement ne sont pas en mesure de le faire.

### ***Tenue des dossiers***

Notre examen des dossiers a démontré que la tenue à jour des renseignements sur les marchés dans le système financier était adéquate. Dans tous les dossiers examinés, les renseignements consignés sur support papier correspondaient aux données conservées dans le système de gestion ministériel. Par contre, l'examen des dossiers a également permis de constater que les agents de l'ENA n'appliquaient pas des pratiques uniformes en ce qui a trait à la documentation des dossiers. Certains dossiers étaient bien structurés et comprenaient des listes de vérification détaillées remplies par des agents, alors que d'autres étaient constitués d'un ensemble de documents en désordre et ne contenaient aucune liste de vérification remplie par un agent. Selon la section 5.2.2 de la *Politique sur les marchés* du SCT, les autorités contractantes doivent veiller à ce que les dossiers des marchés soient documentés comme il se doit, et la section 12.3 précise que les dossiers doivent être bien structurés.

Compte tenu de l'effort manuel qu'exige la tenue de dossiers sur support papier et des incohérences relevées, nous recommandons la migration vers une méthode de gestion des dossiers sur support électronique. Nous avons remarqué que la grande majorité des documents versés dans les dossiers sur support papier provenaient de documents électroniques; le recours à l'imagerie ne serait nécessaire que pour conserver les signatures des marchés, lesquels sont souvent reçus par télécopieur. Cette mesure permettrait non seulement d'appliquer une méthode mieux structurée et d'assurer une surveillance de la gestion en temps opportun, mais aussi de réaliser des gains plus importants en favorisant le partage des dossiers et en libérant la surface utile utilisée actuellement pour ranger les dossiers physiques. Les agents des comptes payables à Montréal et à Winnipeg pourraient ainsi avoir accès aux dossiers et examiner les factures en tenant compte des produits livrables indiqués dans les marchés. Les gestionnaires des

CR pourraient aussi consulter leurs dossiers contractuels en mode « lecture seulement », ce qui réduirait le risque de créer des dossiers contractuels en double et incomplets.

### ***Recommandation***

Le DPF devrait examiner la possibilité de changer de méthode de tenue de dossiers pour passer du support papier au support électronique, et ainsi améliorer l'efficacité et l'uniformité.

### ***Réponse de la direction***

La direction accepte la recommandation. La DGAPF s'efforcera d'adopter les dossiers électroniques tout en tenant compte du fait que cette méthode puisse ne pas s'appliquer à certains documents de soumission. La date d'achèvement prévue est juin 2014.

## ***2.4 La surveillance du rendement et des tendances pourrait être élargie davantage***

L'ENA a entrepris diverses études, de façon proactive, afin d'envisager des possibilités d'améliorer l'efficacité. Ces études visent à examiner l'utilisation des produits en vue de l'établissement d'éventuelles offres à commandes et à déterminer s'il est possible d'accroître l'utilisation des cartes d'achat pour les acquisitions que l'on considère à faible risque. Soulignons que 22 % de tous les dossiers examinés dans le cadre de l'audit contenaient au moins une modification. La DGSVI encourage l'ENA à poursuivre ses efforts pour trouver des façons d'accroître l'efficacité, notamment en établissant des offres à commandes, en y ayant davantage recours et en réduisant, autant que possible, le nombre de modifications apportées aux contrats.

Nous avons également constaté que la Direction de l'approvisionnement avait élaboré un plan de surveillance exhaustif pour relever toute erreur potentielle et tout problème de non conformité liés à l'utilisation des cartes d'achat. Nous recommandons à la direction qu'elle inclut dans son plan de surveillance d'autres types de processus d'approvisionnement initiés par l'ENA.

### **3.0 Conclusion**

L'audit a permis de conclure que, dans l'ensemble, le Ministère dispose d'un cadre de contrôle efficace qui lui permet de gérer les demandes d'acquisition sous son autorité. Il serait cependant possible d'améliorer l'efficacité et les communications avec les clients en encourageant ceux-ci à avoir davantage recours au libre service par le Web (iService).

### **4.0 Énoncé d'assurance**

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Les constatations sont fondées sur les observations et les analyses faites lors de l'audit. Les constatations ne s'appliquent qu'à l'évaluation du cadre de contrôle des approvisionnements. Les éléments probants ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.



**Annexe A: Évaluation des critères d'audit**

Critères d'audit	Cote
<b>On s'attendait à ce qui suit :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a un cadre de responsabilisation clairement défini et communiqué qui décrit les rôles et les responsabilités en matière d'approvisionnement.</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les gestionnaires des CR et le personnel de soutien peuvent avoir accès facilement à des lignes directrices, à des procédures, à des outils, à de la formation et à des conseils pertinents, fiables et compréhensibles.</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure organisationnelle de l'approvisionnement et les processus à l'appui :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>sont bien définis et fondés sur le risque;</li> <li>comprennent les contrôles nécessaires pour s'assurer que les exigences découlant de la législation et des politiques pertinentes sont satisfaites.</li> </ul> </li> </ul>	● ○
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les agents de l'approvisionnement reçoivent le soutien, les directives, les outils et la formation nécessaires.</li> </ul>	☆
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les processus d'approvisionnement sont suivis systématiquement, sont accomplis en temps opportun, et répondent aux attentes des clients.</li> </ul>	●
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les agents de l'approvisionnement et les gestionnaires des CR assument leurs rôles respectifs et se conforment aux politiques pertinentes et aux exigences procédurales lors de la passation de marchés.</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des pratiques sont en place pour surveiller le rendement et les tendances, améliorer continuellement les processus d'approvisionnement et répondre aux besoins des gestionnaires du Ministère.</li> </ul>	○

☆ = Pratique exemplaire

● = Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque

○ = Des contrôles sont en place, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque

○ = Absence de contrôles clés; exposition élevée au risque

## **Annexe B: Glossaire**

<b>CR</b>	Centre de responsabilités
<b>DGAPF</b>	Direction générale de l'agent principal des finances
<b>DGIIT</b>	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
<b>DGSI</b>	Direction générale des services d'intégrité
<b>DGSVI</b>	Direction générale des services de vérification interne
<b>DPF</b>	Dirigeant principal des finances
<b>EDSC</b>	Emploi et Développement social Canada
<b>ENA</b>	Équipe nationale d'approvisionnement
<b>PI</b>	Propriété intellectuelle
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada