



Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – gouvernance et gestion du changement

Bureau de la vérification et de l'évaluation



**Vérification de la transformation du programme des approvisionnements –
Gouvernance et gestion du changement**

Table des matières

Résumé	i
Introduction.....	1
Objectif de la vérification	4
Énoncé de conformité	5
Observations.....	5
Gouvernance et surveillance	5
Transformation du programme des approvisionnements : la surveillance aurait pu être renforcée afin de mieux appuyer l'exercice des rôles et des responsabilités et une approche intégrée pour la mise en œuvre des stratégies du programme.....	5
Solution d'achats électroniques : les rôles, responsabilités et obligations des membres des comités de gouvernance n'ont pas été remplis de façon constante.	8
Gestion du changement.....	14
Transformation du programme des approvisionnements – les processus de gestion du changement ont été définis, documentés et communiqués, mais ils n'ont pas été mis en œuvre ou surveillés régulièrement.	14
Solution d'achats électroniques – certaines activités de mobilisation ont été entreprises, mais des stratégies de gestion du changement n'ont pas été élaborées.	16
Gestion du risque.....	18
Transformation du programme des approvisionnements – une stratégie était en place pour la gestion des risques, mais l'apport et le suivi des comités de surveillance pourraient être améliorés.	19
Solution d'achats électroniques – la supervision de la gestion des risques peut être renforcée.	20
Leçons tirées	22
Transformation du programme des approvisionnements – les leçons tirées des initiatives de modernisation antérieures des approvisionnements n'ont pas été complètement prises en compte dans la planification de la Transformation du Programme des approvisionnements.	23
Solution d'achats électroniques – les leçons tirées ont été prises en compte dans la planification de la solution d'achats électroniques et continuent à l'être.....	23
Mesure du rendement et établissement de rapports	24
Transformation du programme des approvisionnements – les principales étapes ont été indiquées, mais la surveillance des progrès pourrait être améliorée.	24

Vérification de la transformation du Programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

Solution d’achats électroniques – Les produits livrables et les délais associés au projet de solution d’achats électroniques ont été créés, suivis et surveillés.	25
Transformation du programme des approvisionnements – Une stratégie de mesure du rendement n’a pas été mise en œuvre afin d’évaluer les résultats.	26
Solution d’achats électroniques – Les principaux indicateurs et objectifs de rendement sont établis pour le projet de solution d’achats électroniques.....	28
Conclusion	28
Leçons tirées.....	30
Réponse de la direction	31
Au sujet de la vérification	32

Résumé

- i. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est le fournisseur de services communs du gouvernement du Canada en matière de services d'approvisionnement. Le ministère offre aux organisations fédérales une vaste gamme de solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement. Selon le Plan ministériel de 2017-2018, SPAC gère des marchés d'une valeur approximative de 18 milliards de dollars pour le compte des autres ministères et organismes fédéraux, dont environ 40 % sont attribués à des petites et des moyennes entreprises canadiennes.
- ii. Dans le cadre du Programme des approvisionnements, SPAC offre à ses clients un éventail complet de services d'approvisionnement en rapport avec une vaste gamme de biens et services afin d'appuyer l'exécution des programmes et services gouvernementaux pour les Canadiens. Le Programme des approvisionnements est mis en œuvre par la Direction générale de l'approvisionnement (auparavant la Direction générale des approvisionnements).
- iii. Au cours de la dernière décennie, la modernisation des services d'approvisionnement a été une priorité pour la Direction générale de l'approvisionnement, et plusieurs initiatives ont été menées pendant cette période. En juillet 2012, la transformation du Programme des approvisionnements a été lancée; elle a depuis connu divers stades d'évolution. En juillet 2015, la Direction générale de l'approvisionnement, de concert avec le sous-ministre, a créé un secteur particulier (le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements) pour superviser, gérer, faire avancer et accélérer la transformation.
- iv. Le programme regroupe un ensemble de projets, de solutions et d'activités de soutien, dont les échéanciers varient et qui sont censés changer la façon dont SPAC exécute le Programme des approvisionnements. La Direction générale de l'approvisionnement procède à la transformation au moyen de quatre stratégies distinctes : Approvisionnement éclairé; Optimisation de la technologie numérique; Viabilité financière; et, Appuyer nos employés.
- v. La vérification a été réalisée afin de déterminer si la Direction générale de l'approvisionnement a conçu et mis en œuvre un cadre de surveillance et de contrôle lui permettant d'atteindre ses objectifs de transformation. Nous avons évalué l'avancement du programme de septembre 2015 à juin 2017. Nous avons aussi examiné des documents ne datant pas de cette période pour comprendre les initiatives précédentes de transformation de l'approvisionnement, afin de nous inspirer des enseignements tirés, ainsi que des éléments et des documents qui guidaient les activités du programme avant septembre 2015.
- vi. Étant donné que SPAC s'efforce de transformer les services d'approvisionnement depuis une décennie, la réussite du programme actuel est particulièrement

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

importante. En 2014, le programme a été relancé, présentant une nouvelle structure de gouvernance. Celle-ci comprenait l'établissement du Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements comme principal organe décisionnel du programme.

- vii. Nous avons été informés que les stratégies portant sur l'Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés ont été entièrement mises en œuvre. Par ailleurs, la stratégie portant sur la Viabilité financière a été recentrée en dehors du programme. Par conséquent, nos constatations sur la transformation du Programme des approvisionnements sont présentées comme des leçons apprises pour la stratégie Optimisation de la technologie numérique, dont la principale initiative est le projet de solution d'achats électroniques.
- viii. En outre, puisque certaines activités liées au projet de solution d'achats électroniques ont été entreprises, ces activités ont été examinées dans le contexte de la transformation du Programme des approvisionnements. Un examen plus approfondi du projet de solution d'achats électroniques sera réalisée ultérieurement.
- ix. Nous sommes parvenus à la conclusion que le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements avait établi des structures de gouvernance dont les mandats et pouvoirs étaient clairement définis, afin de gérer et de surveiller le programme. Toutefois, cette surveillance et cette orientation stratégique n'ont pas permis d'assurer efficacement la gestion intégrée et globale des quatre stratégies à l'appui de la transformation. Par ailleurs, nous avons constaté que le processus d'approbation ainsi que les processus de suivi et de rapport n'avaient pas été conçus de façon à garantir que les comités de gouvernance reçoivent les renseignements nécessaires afin d'assurer une surveillance appropriée ou de remplir leurs fonctions de remise en question et de prise de décision.
- x. Les rôles et les responsabilités des membres des comités de gouvernance et de surveillance de projet ont été définis et intégrés dans leurs mandats. Cependant, les comités ne recevaient pas régulièrement des mises à jour et des renseignements concernant l'avancement des stratégies de transformation du Programme des approvisionnements, sauf dans le cas du projet de solution d'achats électroniques. Nous avons également constaté que les membres ne remplissaient pas toujours leurs fonctions.
- xi. Nous avons constaté qu'il existait, pour la transformation du Programme des approvisionnements, une stratégie et un plan de gestion du changement définis et documentés, établissant des éléments importants de la mise en œuvre du programme. Toutefois, leur application n'a pas fait l'objet d'un suivi.
- xii. L'approche de gestion du changement relative au projet de solution d'achats électroniques et aux activités connexes est encore à l'étape de l'élaboration; cependant, ni l'approche ni le plan n'ont été abordés lors des réunions des comités de surveillance. Les activités de gestion du changement et de communication qui devaient commencer à l'été 2017 ont été repoussées en raison de retards dans l'attribution du contrat, qui devrait avoir lieu au printemps ou à l'automne 2018.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

- xiii. Nous avons constaté que le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements avait défini et documenté son approche de gestion des risques, incluant l'identification, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques. Cependant, les renseignements sur les risques n'étaient pas fournis de façon régulière aux comités de surveillance à des fins d'information et de surveillance, comme cela était requis.
- xiv. Alors que le ministère met en œuvre la solution d'achats électroniques, les processus de gestion des risques pourraient être renforcés en veillant à ce que le Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements et le Comité directeur des sous-ministres adjoints sur la solution d'achats électroniques reçoivent et examinent, au besoin, les renseignements sur les risques.
- xv. Les leçons tirées des initiatives précédentes n'ont pas été officiellement rassemblées et analysées au moment de planifier la transformation du Programme des approvisionnements dans son ensemble. Nous avons constaté que les leçons tirées ont été compilées et utilisées uniquement pour la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Elles ont également été documentées et intégrées dans l'identification des risques liés au projet de solution d'achats électroniques. Des renseignements sur les leçons tirées ont aussi été communiqués aux intervenants associés au projet de solution d'achats électroniques, par l'entremise des comités de mobilisation.
- xvi. Le programme ne comprenait pas de document intégré présentant les produits livrables et les échéanciers des quatre stratégies, à compter du début des initiatives de transformation jusqu'à août 2015. Par ailleurs, nous avons remarqué que les principaux produits livrables ne faisaient pas l'objet d'un suivi régulier de la part du Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements, lequel constituait le comité de surveillance de la transformation du Programme des approvisionnements.
- xvii. Depuis 2016, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements s'est concentré sur le projet de solution d'achats électroniques. Nous avons pu confirmer que, de septembre 2015 à juin 2017, les comités de surveillance ont reçu régulièrement des mises à jour sur ce projet. Nous avons donc conclu que les principaux produits livrables et échéanciers associés à la solution d'achats électroniques faisaient régulièrement l'objet d'un suivi et d'une surveillance.
- xviii. Enfin, nous avons conclu que les indicateurs et mesures de rendement permettant d'évaluer l'avancement et la réussite des objectifs du programme n'ont été élaborés ou mis en œuvre pour les quatre stratégies. Les mesures de rendement en place concernaient uniquement le projet de solution d'achats électroniques. Vu que les indicateurs de rendement n'ont pas été établis, il est difficile de déterminer si la transformation du Programme des approvisionnements atteint ses objectifs dans l'ensemble et, le cas échéant, dans quelle mesure.

Leçons tirées

- xix. Pour les prochaines initiatives de transformation, il est important de veiller à ce que des comités de gouvernance soient créés et fonctionnent de manière à s’acquitter des responsabilités de surveillance et de prise de décision, en faisant ce qui suit :
- suivre une approche intégrée et globale pour la gestion de l’initiative
 - définir les processus d’approbation et les processus de suivi et de rapport pour les comités de gouvernance, et veiller à ce qu’ils reçoivent suffisamment de renseignements pertinents
 - s’assurer que les comités remplissent leurs rôles, conformément à leur mandat, en surveillant leur activité et la participation
 - veiller à ce que la présidence des comités reflète les responsabilités et à ce que la composition des comités soit cohérente dans la hiérarchie de comités et comprenne des représentants de tous les intervenants
 - mettre sur pied un comité consultatif indépendant
- xx. Afin de soutenir la gestion efficace du changement et la mobilisation des intervenants, il est important que de solides stratégies et plans soient élaborés et mis en œuvre. L’avancement et l’efficacité de la mise en œuvre devraient être surveillés et mesurés.
- xxi. Enfin, il est important de mesurer les avantages obtenus et d’analyser les leçons tirées afin de s’assurer que les objectifs ont bien été atteints et d’accroître les chances de réussite des initiatives futures.

Réponse de la direction

La direction a eu l’occasion d’examiner le rapport du dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation, et elle accepte les conclusions et les enseignements tirés. La direction souligne que les quatre stratégies de transformation du Programme des approvisionnements ont été menées à bien et qu’aucune autre mesure ne sera prise concernant ces stratégies. La vérification tombe à point nommé puisque nous lançons officiellement le projet de solution d’achats électroniques, et que les observations et les enseignements tirés du rapport renforceront la capacité de la direction à veiller à ce que le projet soutienne la gouvernance efficace, la gestion du changement, la gestion des risques et la réalisation d’avantages. À cet effet, le groupe chargé du projet de solution d’achats électroniques a déjà lancé un examen par un tiers de la gouvernance du projet et prévoit de solliciter des services consultatifs indépendants qui relèveront du sous-ministre.

Alors que nous poursuivons nos efforts de modernisation de l’approvisionnement, ces enseignements offrent de précieux conseils pour assurer une gouvernance et une

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

surveillance efficaces. Ils éclaireront également la gestion des risques et du changement alors que nous travaillons à l'atteinte de résultats mesurés. Nous sommes certains que les enseignements tirés assureront la préparation globale des employés du Programme des approvisionnements, des directions générales de SPAC, des clients et des fournisseurs à la transition vers la solution d'achats électroniques et d'autres initiatives de modernisation de l'approvisionnement appuyant le programme de modernisation de l'approvisionnement.

Introduction

1. Cette mission figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2016-2019 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. SPAC joue un rôle important dans les activités quotidiennes du gouvernement du Canada. En sa qualité d'acheteur central, de gestionnaire de biens immobiliers, de spécialiste des questions linguistiques, de trésorier, de comptable et d'administrateur de la paie et des pensions du gouvernement et de fournisseur de services communs, il aide les ministères et organismes fédéraux à réaliser les objectifs de leur mandat.
3. Le Programme des approvisionnements, qui regroupe la Direction générale de l'approvisionnement maritime et de défense et la Direction générale de l'approvisionnement, est essentiel pour garantir que SPAC demeure le principal fournisseur de services d'approvisionnement du gouvernement. Le programme offre aux organisations fédérales des solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes, des arrangements en matière d'approvisionnement et des protocoles d'entente permettant d'acquérir une vaste gamme de biens et de services, y compris des services de construction. Le Programme des approvisionnements exécute le mandat des services d'approvisionnement et des services communs connexes grâce à un processus ouvert, équitable et transparent en vue de garantir le meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne et le gouvernement fédéral.
4. Selon le Plan ministériel de 2017-2018, SPAC gère des marchés d'une valeur approximative de 18 milliards de dollars pour le compte des autres ministères et organismes fédéraux, dont environ 40 % sont attribués à des petites et des moyennes entreprises canadiennes. Il assure également la direction et supervise la mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Par ailleurs, il renforce la capacité du gouvernement à tirer profit des achats en matière de défense afin de créer des emplois et des avantages économiques pour le Canada, et d'améliorer la gouvernance et la gestion de l'approvisionnement militaire.
5. La modernisation de la fonction d'approvisionnement a été une priorité pour la Direction générale de l'approvisionnement au cours de la dernière décennie grâce à des initiatives telles que Les prochaines étapes, l'initiative de modernisation de l'approvisionnement et, actuellement, la Transformation du Programme des approvisionnements (la « TPA »).
6. En 2005, le ministère a lancé l'initiative appelée « Les prochaines étapes », qui visait à fournir des services d'approvisionnement de façon plus judicieuse, rapide et économique. Cette initiative reposait sur sept grandes priorités : 1) l'achat plus judicieux (réforme de l'approvisionnement); 2) la réalisation d'économies dans le domaine de l'immobilier; 3) l'exploitation optimale des technologies de l'information; 4) l'écologisation des opérations gouvernementales; 5) l'amélioration de la prestation des services; 6) la gestion saine; et 7) le respect des engagements continus.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

7. Le discours du Trône de 2008 donnait aux institutions fédérales des orientations claires portant sur la responsabilité financière et la reddition de comptes, et visant à accroître l'efficacité du gouvernement. Le discours indiquait également que l'approvisionnement était une grande priorité, ce qui ouvrait la voie à l'adoption d'une approche pangouvernementale pour moderniser la fonction d'approvisionnement.
8. En 2007-2008, le Programme des approvisionnements a entamé le développement d'une solution de modernisation des approvisionnements. Cette solution comprenait divers projets visant à apporter des changements durables à la fonction d'approvisionnement du gouvernement. Les objectifs étaient les suivants : 1) réduire les obstacles qui empêchent de faire affaire avec le gouvernement en simplifiant et en rationalisant les processus d'approvisionnement; 2) donner les moyens aux ministères fédéraux de mieux exercer les pouvoirs qui leur sont délégués en leur donnant des outils en ligne plus efficaces et faciles à utiliser; 3) permettre à SPAC de se concentrer sur les achats complexes à risque élevé; 4) fournir au gouvernement des données fiables sur les dépenses afin d'appuyer le processus décisionnel; et 5) mieux faire connaître aux fournisseurs les possibilités de soumissionner, tout en veillant à ce que la fonction d'approvisionnement soit équitable, efficace et transparente pour les Canadiens.
9. De 2008 à 2012, SPAC a consulté les fournisseurs ainsi que les ministères et organismes clients, afin de cerner les domaines où des améliorations étaient possibles. La Direction générale de l'approvisionnement soutient qu'au cours de cette période, des progrès ont été réalisés sur différents plans : donner les moyens aux ministères d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués pour des achats de faible valeur; concevoir et mettre en œuvre de nouveaux processus contractuels en fonction de la complexité et des risques; adopter de nouvelles stratégies de gestion des biens et services; élaborer une stratégie électronique; renforcer la présence sur le Web du Programme des approvisionnements par l'entremise d'achatsetventes.gc.ca; et améliorer ses outils en ligne.
10. En 2012, la solution de modernisation de l'approvisionnement a été abandonnée et, en juillet de cette année-là, la transformation du Programme des approvisionnements était lancée. À l'époque, la Transformation du Programme des approvisionnements était gérée comme un projet par le Secteur de la gestion des activités d'approvisionnement de la Direction générale de l'approvisionnement. La Transformation du Programme des approvisionnements a depuis connu divers stades d'évolution. En juillet 2015, après avoir consulté le sous-ministre, la Direction générale de l'approvisionnement a créé un secteur particulier (le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements) pour superviser, gérer, faire avancer et accélérer la transformation du Programme des approvisionnements. Le secteur est composé de quatre domaines : Technologies d'affaires; Achats électroniques; Modernisation des processus d'approvisionnement et Bureau de gestion de projet.
11. La Transformation du Programme des approvisionnements a pour objectifs principaux de transformer la façon dont SPAC met en œuvre le Programme des approvisionnements en vue d'améliorer le service à la clientèle; de réduire les coûts et la lourdeur des processus, de mieux tirer profit de l'approvisionnement fédéral dans l'intérêt des Canadiens, ainsi que d'assurer la viabilité à long terme du Programme des approvisionnements. La Transformation du Programme des approvisionnements

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

regroupe un ensemble de projets, de solutions et d'activités de soutien dont les échéanciers varient et qui sont censés changer la façon dont le ministère exécute le Programme des approvisionnements. La Direction générale de l'approvisionnement procède à la transformation par la mise en œuvre de 4 stratégies distinctes :

1. **Approvisionnement éclairé** : Mettre en œuvre quatre principes (mobilisation rapide, gouvernance efficace, conseils indépendants et avantages pour les Canadiens) pour tous les achats afin d'atténuer les risques, d'alléger les processus et d'offrir des services d'approvisionnement en temps opportun
 2. **Optimisation de la technologie numérique** : Moderniser l'approche de SPAC quant à la prestation de services d'approvisionnement afin d'assurer la viabilité et l'efficacité du Programme des approvisionnements et d'appuyer la prestation du service à la clientèle. La solution d'achats électroniques est le principal outil électronique élaboré dans le cadre de cette stratégie. Le secteur de la transformation du Programme des approvisionnements est également chargé de mettre hors service les anciennes applications du Programme des approvisionnements et d'assurer une transition opérationnelle sans heurt de l'ancien système à la solution d'achats électroniques
 3. **Viabilité financière** : Assurer la viabilité financière à long terme du Programme des approvisionnements, de manière à ce que SPAC puisse remplir son mandat et faire les investissements nécessaires dans le perfectionnement professionnel et la formation de nos employés
 4. **Appuyer nos employés** : Investir dans les employés et leur perfectionnement professionnel afin de favoriser une main-d'œuvre créative et adaptable
12. En 2013, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a amorcé la vérification de la Transformation du Programme des approvisionnements. Parallèlement, la Direction générale de l'approvisionnement a entamé un examen officiel de la gouvernance à l'échelle de la direction générale, ce qui a eu une incidence sur la Transformation du Programme des approvisionnements. En octobre 2013, elle a commencé à réviser son ancien modèle de gouvernance. En raison de la refonte du cadre de gestion et des structures de gouvernance, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a formulé des observations préliminaires qui ont été communiquées à la direction, et la vérification a été repoussée jusqu'à la mise en œuvre du nouveau cadre. En décembre 2013, le modèle de gouvernance a été approuvé et les rôles ont été attribués. La Transformation du Programme des approvisionnements a été de nouveau lancée en janvier 2014, avec la nouvelle structure de gouvernance.
13. La vérification a repris en janvier 2015, mais a de nouveau été repoussée, car la Direction générale de l'approvisionnement était encore occupée à mettre en œuvre le nouveau cadre de gouvernance. Des observations préliminaires ont été communiquées à la direction en décembre 2015.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

14. En janvier 2017, le Bureau de la vérification et de l'évaluation a relancé la vérification en appliquant les critères des deux vérifications précédentes. La direction du Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements nous a informés que les stratégies Approvisionnement éclairé, Appuyer nos employés, ainsi qu'une partie de la stratégie Viabilité financière ont été mises en œuvre et opérationnelles. L'attention s'était donc concentrée sur la stratégie Optimisation de la technologie numérique, et dans ce contexte, le secteur accordait la priorité à la mise en œuvre du projet de solution d'achats électroniques.
15. En collaboration avec les secteurs du Programme des approvisionnements et les régions, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements vise maintenant à amener l'approvisionnement du gouvernement du Canada dans le monde du commerce électronique en tirant profit de la technologie et en réformant les processus opérationnels d'approvisionnement.

Objectif de la vérification

16. L'objectif de cette vérification interne était de déterminer si la Direction générale de l'approvisionnement a élaboré et mis en œuvre un cadre de surveillance et de contrôle lui permettant d'atteindre ses objectifs de transformation.
17. La vérification portait sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle relatifs à la transformation du Programme des approvisionnements de la Direction générale de l'approvisionnement. La vérification a évalué l'avancement de la Transformation du Programme des approvisionnements, de septembre 2015 à juin 2017. Notre évaluation comprenait la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement efficace de ce qui suit : la stratégie Approvisionnement éclairé; la stratégie Appuyer nos employés; la stratégie Viabilité financière; et les travaux préliminaires réalisés à ce jour par rapport à la solution d'achats électroniques dans le cadre de la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Il est prévu que l'examen détaillé du projet de solution d'achats électroniques fasse l'objet d'une vérification future.
18. La vérification couvrait la période allant de septembre 2015 à juin 2017. Toutefois, nous avons examiné des documents ne datant pas de cette période afin de comprendre les solutions de transformation de l'approvisionnement précédentes, de façon à nous inspirer des enseignements tirés, ainsi que des éléments et des documents qui guidaient les activités du programme avant septembre 2015.
19. Pour obtenir plus de renseignements sur l'objectif, la portée, l'approche et les critères de la vérification, voir la partie « Au sujet de la vérification » qui se trouve à la fin du présent rapport.

Énoncé de conformité

20. 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.
21. Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et pour fournir le niveau d'assurance d'une vérification. Les constatations et les conclusions s'appuient sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et à la période visées par la vérification.

Observations

22. Les observations découlant de la vérification ont été élaborées grâce à un processus de comparaison des critères (le bon état) avec l'état (l'état actuel). Les observations suivantes peuvent souligner un rendement satisfaisant, dans le cas où l'état satisfait aux critères, ou elles peuvent noter des points à améliorer, s'il y a une différence entre l'état et les critères.

Gouvernance et surveillance

23. La gouvernance est l'ensemble des structures et des processus mis en place par la direction dans le but d'éclairer, de diriger, de gérer et de contrôler les activités d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Une structure de gouvernance devrait donner l'assurance que les processus de gestion et les contrôles essentiels sont établis et permettent la mise en œuvre réussie des solutions du programme et l'atteinte de ses objectifs.
24. Nous nous attendions à ce que la structure de gouvernance inclue des comités de surveillance ayant des mandats clairement définis et documentés qui décriraient les rôles et responsabilités des membres. Nous nous attendions aussi à ce que les membres des comités participent régulièrement aux réunions, et à ce qu'ils guident et supervisent la Transformation du Programme des approvisionnements. Ils devraient entre autres recevoir régulièrement des renseignements sur les risques, le rendement et l'avancement aux fins de discussion et d'approbation.

Transformation du programme des approvisionnements : la surveillance aurait pu être renforcée afin de mieux appuyer l'exercice des rôles et des

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

responsabilités et une approche intégrée pour la mise en œuvre des stratégies du programme.

25. Les dispositions en matière de gouvernance ont évolué au cours de la mise en œuvre de la Transformation du Programme des approvisionnements. Lorsque celle-ci a été relancée en janvier 2014, une nouvelle structure de gouvernance a été établie. La gouvernance de la Transformation du Programme des approvisionnements n'était pas distincte, mais plutôt intégrée à la structure des comités du Programme des approvisionnements, et elle était composée de quatre comités de surveillance, à savoir :
- Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements
 - Comité des ressources humaines et des finances du Programme des approvisionnements
 - Comité de gestion de l'information et des technologies de l'information du Programme des approvisionnements
 - Comité des politiques du Programme des approvisionnements
26. Le mandat et la composition de chacun des comités mentionnés ci-dessus, la fréquence des réunions, ainsi que les rôles et les responsabilités des membres des comités ont été clairement énoncés et officiellement documentés dans leurs mandats. Le mandat des comités ont été publiés sur l'intranet du ministère.
27. De 2014 à 2016, le Comité de gestion de la direction était le principal organe décisionnel en ce qui concerne le Programme des approvisionnements, et il était responsable de donner l'approbation finale pour tous les points liés à la Transformation du Programme des approvisionnements. Ce comité était un forum dans le cadre duquel la haute direction du Programme des approvisionnements pouvait discuter des questions de gestions horizontale et verticale et des sujets touchant le Programme des approvisionnements. Le comité était chargé d'approuver les recommandations formulées par les trois autres comités. Il se réunissait chaque semaine et était coprésidé par le sous-ministre adjoint, Approvisionnement maritime et de défense, et le sous-ministre adjoint, Approvisionnement. Parmi les autres membres, on comptait tous les directeurs généraux et tous les directeurs régionaux du Programme des approvisionnements, le directeur principal de la Direction de la stratégie d'approvisionnement et des relations et le gestionnaire des Communications stratégiques et d'affaires (Direction générale des politiques, de la planification et des communications).
28. Les comités n'ont pas défini ni communiqué leurs exigences en matière de production de rapports et leur processus d'approbation pour les stratégies de Transformation du Programme des approvisionnements de façon à s'assurer qu'ils recevraient des renseignements complets, précis et à jour leur permettant d'exercer leurs responsabilités. L'examen des comptes rendus de décisions des quatre comités a montré que le Comité de gestion de la direction avait pris peu de décisions quant à la transformation du Programme des approvisionnements. Par ailleurs, les trois autres comités n'avaient pas soumis d'éléments portant sur la Transformation du Programme

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

des approvisionnements au Comité de gestion de la direction aux fins d'examen et d'approbation.

29. En outre, aucun élément ne montrait que les comités avaient demandé ou reçu des renseignements sur l'avancement de chacune des quatre stratégies relatives au Programme des approvisionnements. Chaque fois que des questions relatives à la transformation du Programme des approvisionnements ont été portées à l'attention des comités, il s'agissait uniquement de faire une mise à jour ou de fournir des renseignements, et non d'obtenir leur approbation. Les détails des discussions n'ont pas été consignés dans les comptes rendus de décisions; nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier si les comités exerçaient leur fonction de remise en question. .
30. Nous avons aussi remarqué que, lors de leurs réunions, les comités de surveillance n'ont pas abordé les quatre stratégies de Transformation du Programme des approvisionnements. Un grand nombre des réunions du Comité de gestion de la direction, où étaient abordés les aspects non financiers de la transformation, portaient exclusivement sur la stratégie Optimisation de la technologie numérique.
31. Un sondage a été envoyé à neuf membres sélectionnés au sein des quatre comités de surveillance afin de déterminer s'ils estimaient avoir reçu suffisamment de renseignements pour prendre des décisions appropriées et opportunes au sujet de la Transformation du Programme des approvisionnements. Les répondants (trois sur neuf) ont indiqué qu'ils avaient reçu des renseignements sur le programme d'achats électroniques (projet de solution d'achats électroniques). Ils ont également fait savoir qu'il fallait des consultations plus rapides sur les priorités.
32. D'après notre examen, nous avons conclu que la Direction générale de l'approvisionnement a mis en place des structures de gouvernance afin de gérer et de superviser la Transformation du Programme des approvisionnements, dont le mandat était défini et documenté. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun élément démontrant que les comités et leurs membres remplissaient leurs fonctions et assumaient une fonction de remise en question quant à la transformation. Une quantité limitée de renseignements a été communiquée au sein des structures de gouvernance établies en vue d'orienter, d'approuver, de surveiller et d'analyser de façon critique la conception, la mise en œuvre ou la gestion des stratégies de transformation du Programme des approvisionnements.
33. Par ailleurs, nous avons conclu que la surveillance et l'orientation stratégique n'avaient pas assuré efficacement la gestion intégrée et globale des quatre stratégies de transformation du Programme des approvisionnements, ce qui était important étant donné que toutes les stratégies devaient contribuer de façon complémentaire aux objectifs généraux de la transformation. Si les liens d'interdépendance ne sont pas gérés, il se peut que chacune des stratégies atteigne ses objectifs, mais que les objectifs généraux ne soient pas réalisés.
34. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a précisé que les stratégies Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés ont été mises en œuvre en 2015 et ont été jugées pleinement opérationnelles. Les travaux sur la stratégie Viabilité financière ont commencé en août 2016 avec la création du Comité directeur sur la viabilité financière. L'objectif de ce comité est de formuler des

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

recommandations regroupées dans une optique organisationnelle au sujet des questions opérationnelles concernant les dépenses et les finances, et d'identifier les possibilités d'amélioration quant aux problèmes de financement que rencontre le Programme des approvisionnements.

35. L'examen des comptes rendus du comité a montré que l'accent a été mis sur le modèle de financement du Programme des approvisionnements et sur son modèle de recouvrement des coûts. La stratégie Viabilité financière n'est plus dirigée par le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements, mais par le Secteur de la gestion des activités d'approvisionnement au sein de la Direction générale de l'approvisionnement.
36. La mise en œuvre des stratégies Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés étant achevée, des changements ont été apportés aux structures de gouvernance en octobre 2015 afin de se concentrer sur le projet de solution d'achats électroniques.
37. Dans le but de soutenir l'efficacité des structures de gouvernance, il est important que les comités de surveillance définissent le processus d'approbation, ainsi que les processus de suivi et de rapport, afin de veiller à recevoir les renseignements dont ils ont besoin pour surveiller adéquatement la conception, la mise en œuvre et la gestion de la stratégie restante et remplir leurs fonctions de remise en question et de prise de décisions.
38. Il est également important d'adopter une approche intégrée et globale en matière de surveillance, et d'établir une bonne compréhension des obligations partagées, des rôles et des responsabilités ainsi que des liens d'interdépendance, plutôt que d'aborder chaque initiative séparément. On peut ainsi veiller à ce que tous les domaines faisant l'objet de changements et les intervenants impliqués soient pris en considération et soutiennent la réalisation des objectifs généraux de la transformation.

Solution d'achats électroniques : les rôles, responsabilités et obligations des membres des comités de gouvernance n'ont pas été remplis de façon constante.

39. En octobre 2015, la structure de gouvernance de la Transformation du Programme des approvisionnements a été révisée en fonction de l'importance prioritaire du projet de solution d'achats électroniques dans la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Une gouvernance particulière s'ajoutait à la structure de gouvernance du Programme des approvisionnements (au lieu que celle-ci l'englobe comme auparavant). Le changement a été apporté pour assurer une transition sans heurts vers un nouvel environnement d'achats électroniques au moyen d'une solide gouvernance tout au long du cycle de vie de l'initiative, mais également pour inclure les administrateurs généraux et mobiliser des partenaires clés, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, Services partagés Canada et les ministères et organismes du gouvernement du Canada en général.
40. Par conséquent, un certain nombre de nouveaux organes de gouvernance ont été créés à différents niveaux afin de superviser et d'orienter stratégiquement le projet de solution d'achats électroniques. Ces organes de gouvernance se trouvaient au

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

niveau du Programme des approvisionnements et du projet de solution d'achats électroniques (voir le tableau 1).

41. Une supervision et une orientation stratégique ont également été assurées par le Conseil de gestion des investissements (présidé par le sous-ministre de SPAC), qui fait l'analyse critique des investissements ministériels pour s'assurer qu'ils appuient les priorités de portefeuille ainsi que les priorités ministérielles, horizontales et pangouvernementales. Elles étaient aussi assurées par le Comité directeur de la gestion de l'information et des technologies de l'information. Ce comité, présidé par le dirigeant principal de l'information de SPAC dirige et fournit des conseils sur les initiatives ministérielles de gestion de l'information et des technologies de l'information. Une supervision externe est assurée par le Comité directeur de la transformation des fonctions habilitantes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui harmonise et chapeaute les initiatives de transformation de grande envergure au gouvernement du Canada et règle les problèmes s'y rapportant. Ce comité directeur est présidé par le contrôleur général du Canada et le sous-ministre délégué de SPAC.
42. En plus des comités susmentionnés, certains organes consultatifs du gouvernement du Canada ont reçu des renseignements sur le projet de solution d'achats électroniques, notamment le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique, dont les membres comprennent des administrateurs généraux de la plupart des ministères, et le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur la modernisation de l'approvisionnement, dont les membres comprennent un dirigeant, de niveau de sous-ministre adjoint, responsable de l'approvisionnement ou de programmes connexes de plus de dix ministères et organismes.
43. Aux fins de la présente vérification, nous avons examiné les organes de gouvernance au niveau du Programme des approvisionnements et du projet de solution d'achats électroniques.
44. Au niveau du Programme des approvisionnements, la nouvelle structure de la transformation du Programme des approvisionnements et du projet de solution d'achats électroniques comportait ce qui suit :
 - Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements (mentionné précédemment)
 - Comité directeur de supervision de projet
 - Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements
45. Au niveau du projet, la gouvernance du projet de solution d'achats électroniques comportait ce qui suit :
 - Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques
 - Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques
 - Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

46. Leur mandat, y compris les processus décisionnels et les lignes directrices opérationnelles, ont été établis dans leur cadre de référence respectif. Le cadre de référence précisait également la composition du comité ainsi que les rôles et les responsabilités du comité et de ses membres. On a observé que le Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques comprenait des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, de Services partagés Canada, du Bureau du Conseil privé et de SPAC, alors que le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques comprenait des représentants de Services partagés Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de SPAC. On pourrait peut-être envisager d'inclure dans ce dernier des représentants du Bureau du Conseil privé pour qu'il soit harmonisé avec le Comité des administrateurs généraux.
47. Au moyen d'un examen des ordres du jour et des comptes rendus de décisions de tous les comités pour la période de septembre 2015 à juin 2017, nous avons confirmé que les organes de gouvernance recevaient régulièrement des mises à jour et des renseignements sur les progrès du projet de solution d'achats électroniques pour qu'ils puissent s'acquitter de leur mandat respectif. Nous avons noté que les comités de gouvernance avaient des ordres du jour de réunions, des comptes rendus ou registres de décisions et des outils de suivi des mesures pour la prise de décisions.
48. Nous avons également confirmé que le Comité de gestion de la direction, le Conseil de gestion des risques, le Comité supérieur de gestion du projet et le Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques se réunissaient régulièrement et que leurs membres assistaient aux réunions. Nous avons toutefois noté un manque de réunions prévues et des problèmes de présence dans le cas du Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques et du Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques, respectivement.
49. Le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques ne s'est pas réuni régulièrement comme le prévoyait le mandat (10 réunions sur 22 ont été tenues, soit 45 %). Nous avons également déterminé que les membres n'assistaient pas régulièrement aux réunions du Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques. De plus, les présences aux réunions du Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques ne reflétaient pas toujours la composition du comité prévue dans son mandat.
50. Étant donné les rôles et responsabilités de ces deux comités dans la gouvernance du projet de solution d'achats électroniques, cela pourrait avoir des répercussions incidence sur la qualité de la supervision du projet, et l'analyse critique de l'état de projet pourrait laisser à désirer. En outre, il est possible que les risques et les problèmes pouvant avoir une incidence sur la mise en œuvre du projet ne soient pas abordés en temps opportun. De plus, étant donné que ces comités rendent compte aux administrateurs généraux, il se pourrait que des renseignements importants ne soient pas communiqués aux administrateurs généraux qui siègent au Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques, ce qui se répercute aussi sur l'efficacité de ce comité.
51. En outre, nous avons noté que le Conseil de gestion des risques et le Comité supérieur de gestion du projet sont présidés par le directeur général. Étant donné l'importance du projet de solution d'achats électroniques pour SPAC, et probablement pour le

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

gouvernement du Canada s'il est mis en œuvre à l'échelle du gouvernement, il serait peut-être plus approprié que ces comités soient présidés par le sous-ministre adjoint.

52. Enfin, le ministère pourrait envisager un comité consultatif externe relevant du sous-ministre. Le recours à un tel comité, même s'il n'est pas requis en vertu de la politique du Conseil du Trésor, est en général reconnu comme une pratique exemplaire en gestion de projet.

Tableau 1 : Rôles et responsabilités des comités de gouvernance pour la solution d'achats électroniques selon leur mandat

Comités	Rôles et responsabilités
Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions sur les éléments présentés aux réunions du Comité exécutif de gestion (le principal organe décisionnel en ce qui concerne le Programme des approvisionnements) • Examine les enjeux de gestion horizontaux et verticaux et les sujets touchant la Transformation du Programme des approvisionnements, y compris l'orientation stratégique, la politique, les solutions de transformation, la planification et la gestion opérationnelles, les finances, les ressources humaines et la gestion/technologie de l'information, pour prendre des décisions sur les priorités clés • Approuve les recommandations formulées par les autres comités du Programme des approvisionnements • Se réunit une fois par semaine • Coprésidents : Sous-ministre adjoint, Approvisionnement maritime et de défense et sous-ministre adjoint, Approvisionnement
Conseil de gestion des risques – Transformation du Programme des approvisionnements	<ul style="list-style-type: none"> • Autorité et entière responsabilité concernant les processus et les activités de gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements; l'accent est placé sur la solution d'achats électroniques depuis 2016 • S'assure qu'un processus de gestion des risques est mis en œuvre pour la transformation du Programme des approvisionnements et la solution d'achats électroniques afin de permettre une gestion efficace et contrôlée des risques et des enjeux • S'assure que les risques et les enjeux qui ont une répercussion sur la Transformation du Programme des approvisionnements et la solution d'achats électroniques sont cernés et gérés de façon efficace • Formule des recommandations en ce qui concerne le résultat des risques et des enjeux ou s'assure que

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

Comités	Rôles et responsabilités
	<p>les risques qui ne relèvent pas de son pouvoir sont transmis à d'autres organes de gouvernance pour qu'ils prennent les mesures requises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se réunit deux fois par mois • Président : directeur général, secteur de la transformation du Programme des approvisionnements
Comité directeur de supervision de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Assure, au niveau du directeur général, la supervision du projet de solution d'achats électroniques au nom du Programme des approvisionnements • Les représentants sont limités aux employés de SPAC • Supervise le processus d'approvisionnement de la solution d'achats électroniques et surveille les progrès accomplis en vue de l'attribution rapide du contrat • Appuie les activités de consultation auprès de l'industrie et des intervenants par l'entremise des activités courantes d'approvisionnement, de mobilisation et de sensibilisation • Supervise la mise en œuvre de la solution d'achats électroniques • Se réunit aux deux semaines • Président : directeur général, secteur de la Transformation du Programme des approvisionnements • Le Comité relève du sous-ministre adjoint, Direction générale de l'approvisionnement
Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité de gouvernance de plus haut niveau responsable de l'orientation stratégique, de la prise de décisions et de la surveillance afin d'assurer une livraison rapide et efficace de la solution d'achats électroniques • Le comité comprend des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, de Services partagés Canada, du Bureau du Conseil privé et de SPAC • Examine et approuve les modifications importantes à l'orientation et à la stratégie apportées par l'entremise du Comité directeur des sous-ministres adjoints sur la solution d'achats électroniques • Examine les stratégies d'atténuation des principaux risques et enjeux (p. ex. emplacement des données et modèle de prestation de services)

**Vérification de la transformation du programme des approvisionnements –
Gouvernance et gestion du changement**

Comités	Rôles et responsabilités
	<ul style="list-style-type: none"> • Examine les enjeux qui n'ont pas été résolus par le Comité directeur des sous-ministres adjoints sur la solution d'achats électroniques • Se réunit quatre fois par année • Président : Sous-ministre, SPAC
Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Assure de bonnes communications de projet et un engagement entre les diverses organisations en faisant mieux connaître les jalons de projet et leurs interdépendances afin que la livraison de la solution soit une priorité pour les organisations membres • Le comité comprend des représentants de SPAC, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services partagés Canada • Guide et fournit des conseils et directives au Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques en ce qui concerne la gestion de projet • Prend des décisions pour faire face à d'importants risques et enjeux concernant différents aspects du projet, notamment l'état de préparation de l'infrastructure, la capacité, le calendrier, la conformité aux normes et la sécurité • Surveille les risques du projet et élabore et recommande des mesures d'atténuation pour les risques qui se concrétisent • Se réunit une fois par mois • Coprésidents : Dirigeant principal de l'information, SPAC et Sous-ministre adjoint, Approvisionnement
Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Principal organe de prise de décision pour le projet de solution d'achats électroniques • Acquiert la solution d'achats électroniques, ce qui comprend la définition et la validation des besoins opérationnels • Veille à ce que le projet de solution d'achats électroniques soit conforme au cadre ministériel, c.-à-d. au Système national de gestion de projet, et respecte les phases d'approbation de points de contrôle du projet • Oriente le projet de solution d'achats électroniques au fil de ses diverses phases : attribution du contrat, capacité de fonctionnement initiale et lancement de la fonctionnalité complète

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

Comités	Rôles et responsabilités
	<ul style="list-style-type: none">• Consulte les principaux intervenants de SPAC pour la solution d'achats électroniques• Se réunit deux fois par mois• Coprésidents : Directeur, Solution d'achats électroniques (Direction générale de l'approvisionnement) et Directeur de la technologie de l'information, Solution d'achats électroniques (Direction générale du dirigeant principal de l'information)

Gestion du changement

53. La gestion du changement est une approche structurée servant à effectuer la transition d'un état actuel vers un état ultérieur souhaité. Il s'agit d'un processus organisationnel visant à aider les intervenants à accepter les changements apportés dans leur environnement opérationnel et à y adhérer.
54. Nous nous attendions à ce que le secteur de la transformation du Programme des approvisionnements ait une stratégie et un plan de gestion du changement définis, documentés, communiqués et mis en œuvre, et à ce que des rapports d'étape soient présentés régulièrement aux comités de surveillance. Nous nous attendions également à ce que le plan et les activités soient mis à jour et surveillés au fil de la progression de la Transformation du Programme des approvisionnements.

Transformation du programme des approvisionnements – les processus de gestion du changement ont été définis, documentés et communiqués, mais ils n'ont pas été mis en œuvre ou surveillés régulièrement.

55. En 2015, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a élaboré une stratégie de gestion du changement de la Transformation du Programme des approvisionnements, qui a défini l'approche globale requise afin de gérer les changements pour les stratégies de la Transformation du Programme des approvisionnements, y compris les étapes et les produits livrables. Le plan de gestion du changement a été inclus dans le cadre de la stratégie. La stratégie de gestion du changement et le plan de gestion du changement ont été présentés et approuvés par le Comité de gestion de la direction le 18 août 2016.
56. L'examen des procès-verbaux de réunions et des comptes rendus de décision du Comité de gestion de la direction de mai 2014 à juin 2017 a révélé que des renseignements sur la stratégie de gestion du changement de la Transformation du Programme des approvisionnements ont été présentés deux fois sous la forme de rapports de situation et une fois en tant que présentation. De plus, même si nous savons que des activités de gestion du changement ont eu lieu, nous avons noté que le progrès par rapport au plan de gestion du changement n'était pas un élément régulier des ordres du jour du Comité de gestion de la direction; il n'est donc pas clair que la progression a été surveillée.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

57. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a également élaboré une stratégie de mobilisation des intervenants pour la transformation du Programme des approvisionnements en 2015 qui indiquait les principes directeurs et les approches applicables à la mobilisation des intervenants. Elle décrivait les objectifs, les méthodes et le format, les intervenants clés et les besoins et approches connexes pour la mobilisation. Le document précisait aussi les obligations de reddition de comptes pour la stratégie ainsi que les mécanismes de suivi et de gouvernance. La définition d'intervenants dans cette stratégie englobait les intervenants internes, les employés du Programme des approvisionnements et la haute direction de SPAC ainsi que les intervenants externes, comme les ministères clients et l'industrie.
58. La stratégie de mobilisation des intervenants pour la transformation du Programme des approvisionnements était également soutenue par un plan de mobilisation qui servait d'outil de planification et de suivi afin de gérer les activités de mobilisation, et un plan de communication pour la transformation du Programme des approvisionnements qui précisait les principaux produits livrables, les responsabilités, les délais prévus et des mises à jour sur la situation.
59. Une stratégie de mobilisation pour la transformation du Programme des approvisionnements a également été élaborée par l'équipe de la stratégie Appuyer nos employés en 2015. Cette stratégie générale a été conçue pour orienter la planification et l'élaboration des activités de mobilisation des employés pour cette stratégie et l'investissement à cet égard. Son objet consistait à aborder les exigences des changements démographiques et visait à atteindre les objectifs de l'organisation et de la fonction publique à mesure que les employés font la transition vers Objectif 2020.
60. En ce qui concerne les intervenants internes, et plus particulièrement les employés, plusieurs activités de gestion de changement ont eu lieu depuis le début de la Transformation du Programme des approvisionnements. Les activités visant les employés comprenaient un site Web consacré au programme sur le site intranet du ministère; un fil d'actualités sur les approvisionnements (un bulletin mensuel distribué par courriel à tous les employés du Programme des approvisionnements); la semaine des approvisionnements en 2014, en 2015, en 2016 et en 2017, axée sur le Programme des approvisionnements, l'approvisionnement éclairé et les modernisations des approvisionnements; et les ateliers des gestionnaires du Programme des approvisionnements.
61. La mobilisation des ministères clients comprenait des présentations devant le Conseil consultatif des clients et le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur la modernisation de l'approvisionnement. Tous les ministères et organismes clients touchés par les solutions et activités d'approvisionnement peuvent devenir membres du Conseil consultatif des clients. Le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur la modernisation de l'approvisionnement comprend des dirigeants (niveau de sous-ministre adjoint) responsables de l'approvisionnement ou de programmes connexes dans les ministères et organismes.
62. Quelques activités de mobilisation de l'industrie (fournisseurs) ont été entreprises dans le cadre de la Transformation du Programme des approvisionnements par

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

l'entremise du Comité consultatif des fournisseurs. Les participants au comité comprennent de 10 à 12 membres d'associations industrielles.

63. Le plan de mobilisation pour la transformation du Programme des approvisionnements répertorie les activités de mobilisation entreprises par groupe d'intervenants, organisation, type ou activité de mobilisation, objectif et rétroaction nécessaire. Il indique également ce qui suit pour chaque activité de mobilisation : les renseignements qui doivent être fournis par l'équipe de projet du Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements aux intervenants avant, pendant et après l'activité de mobilisation (p. ex. mise à jour sur les progrès, ensemble d'exigences opérationnelles à valider, etc.); les voies utilisées pour la mobilisation, les responsables et dates limites pour terminer les activités.
64. Nous avons examiné les activités de mobilisation et de communication prévues pour la période de septembre 2015 à décembre 2016 et avons noté qu'elles ne comprenaient aucune activité pour les stratégies Appuyer nos employés et Viabilité financière. Comme nous l'avons mentionné, la stratégie Appuyer nos employés était dotée d'une stratégie distincte de mobilisation des employés pour la transformation du Programme des approvisionnements. De plus, les renseignements concernant le responsable, la date prévue et l'état des activités de mobilisation étaient absents. Enfin, en ce qui concerne la communication, les renseignements comme le responsable de la communication, les délais pour effectuer l'activité de communication (c.-à-d. diffuser un produit de communication) et les coûts associés aux activités étaient incomplets. L'état de la mise en œuvre des activités n'était pas précisé non plus, et nous ne savions pas exactement à quel moment et à quelle fréquence le plan avait été mis à jour. Par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer si les activités de mobilisation et de communication pour la période susmentionnée ont été effectuées et mises en œuvre selon les prévisions.
65. Selon notre analyse, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a élaboré une stratégie et des plans de gestion du changement qui comportaient d'importants aspects de la mise en œuvre de la Transformation du Programme des approvisionnements. Par ailleurs, des mises à jour sur les activités de gestion du changement n'ont pas été fournies au Comité pour s'assurer qu'elles étaient surveillées et mises à jour à mesure que progressait la transformation du Programme des approvisionnements. L'impact que ces activités de changement ont eu, en termes de contribution à la mise en œuvre de la Transformation du Programme des approvisionnements, est toujours inconnu puisqu'elle n'a pas été mesurée.
66. Une stratégie de gestion du changement et une stratégie de mobilisation des intervenants réussies sont importantes pour s'assurer que les intervenants qui ont été touchés par la transformation étaient préparés et mobilisés. Il est également important que des stratégies et des plans solides soient élaborés et mis en œuvre et que les progrès et l'efficacité de la mise en œuvre soient surveillés et mesurés.

Solution d'achats électroniques – certaines activités de mobilisation ont été entreprises, mais des stratégies de gestion du changement n'ont pas été élaborées.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

67. Puisque les stratégies Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés sont devenues opérationnelles et que le volet Viabilité financière a été transféré au Secteur de la gestion des activités d'approvisionnement, les activités de gestion du changement ont été concentrées sur le projet de solution d'achats électroniques dans la stratégie Optimisation de la technologie numérique, au moyen de communications avec les intervenants et de la mobilisation de ces derniers.
68. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements n'a pas encore élaboré une stratégie de gestion du changement concernant la solution d'achats électroniques. L'entrepreneur responsable de la solution d'achats électroniques sera chargé d'offrir à SPAC une stratégie de changement, des produits de communication, une évaluation de l'état de préparation et un soutien en matière de formation après l'attribution du contrat.
69. Toutefois, en 2017, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a fait une présentation sur une stratégie préliminaire de gestion du changement pour la solution d'achats électroniques devant le Comité directeur de supervision de projet. L'objectif de la stratégie était d'accroître l'acceptation et l'adoption de la solution d'achats électroniques par les employés et les intervenants externes, pour favoriser une transition réussie vers une vision de l'état final. La stratégie préliminaire indiquait les activités de communication et de mobilisation prévues et une stratégie de formation.
70. De plus, en 2017, le Secteur de la Transformation du Programme des approvisionnements a élaboré un plan de communication concernant la solution d'achats électroniques – sous-projet 1 pour orienter les activités de communication tout au long de l'étape d'approvisionnement et l'étape de validation de principe (c'est-à-dire le déploiement de la solution d'achats électroniques au sein du Programme des approvisionnements et de la Direction générale des finances et de l'administration – sous-projet 1). Ce plan établissait les objectifs, l'approche et les principales activités de communication, y compris des produits livrables et des activités de communication visant la période antérieure à l'attribution du contrat pour la solution d'achats électroniques jusqu'au moment où la nouvelle solution serait mise en œuvre. On s'attend à ce que ce plan soit également mis à jour par l'entrepreneur retenu.
71. Selon le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements, l'approche de gestion du changement pour la solution d'achats électroniques et les activités connexes n'ont pas été régulièrement discutés aux réunions des comités de surveillance parce que des stratégies et des plans officiels n'ont pas encore été élaborés et que le projet n'en est pas encore à l'étape de mise en œuvre. Les activités de gestion de changement et les activités de communication qui devaient commencer à l'été 2017 ont été reportées en raison de retards dans l'attribution du contrat. Celle-ci devrait avoir lieu au printemps ou à l'été 2018.
72. Même si des plans officiels de gestion du changement et de mobilisation n'ont pas encore été élaborés, des activités de mobilisation initiales ont eu lieu en ce qui concerne le projet de solution d'achats électroniques. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a communiqué avec les intervenants internes au sujet des objectifs du projet de solution d'achats électroniques, au moyen de

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

présentations à des groupes, comme le groupe de travail sur la solution d'achats électroniques de SPAC (membres provenant de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération, de la Direction générale des approvisionnements, de la Direction générale du dirigeant principal de l'information, de la Direction générale des finances et de l'administration et de la Direction générale des services intégrés) et le groupe de travail sur la modernisation opérationnelle de la transformation du Programme des approvisionnements (représentants de divers secteurs de la Direction générale des approvisionnements et des régions).

73. La mobilisation de l'industrie (fournisseurs) en ce qui concerne la solution d'achats électroniques a été entreprise au moyen du Comité consultatif des fournisseurs. Comme nous l'avons indiqué, les participants au comité comprennent de 10 à 12 membres d'associations industrielles.
74. La mobilisation externe comprenait des présentations au Comité directeur de gestion de la solution d'achats électroniques du gouvernement du Canada (les membres sont des cadres qui ont des responsabilités en matière d'approvisionnement de divers ministères et organismes), au Groupe de travail sur la solution d'achats électroniques du gouvernement du Canada (les membres sont des experts en la matière de divers ministères et organismes) et au Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur la modernisation de l'approvisionnement, qui comprend des dirigeants (niveau de sous-ministre adjoint) responsables de l'approvisionnement ou de programmes connexes des ministères et des organismes.
75. Selon notre analyse, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements n'avait aucune stratégie officielle de gestion du changement pour le projet de solution d'achats électroniques. La stratégie de gestion du changement sera élaborée par le fournisseur de la solution lorsque le contrat sera attribué. Nous avons été avisés que, puisque la mise en œuvre n'a pas commencé, les activités de gestion de changement ne font pas l'objet de rapports aux comités de surveillance.

Gestion du risque

76. La gestion du risque est un processus servant à déterminer, à évaluer, à gérer et à contrôler les événements ou les situations possibles afin d'assurer de façon raisonnable l'atteinte des objectifs de l'organisation.
77. Nous nous attendions à trouver une approche définie et documentée à l'égard de la gestion du risque pour le programme. Cette approche comprendrait la détermination, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques qui peuvent empêcher le programme d'atteindre son objectif. Nous nous attendions à ce que l'équipe de programme fournisse des renseignements sur les risques aux organes de surveillance pour que les comités remplissent leurs fonctions de surveillance.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

Transformation du programme des approvisionnements – une stratégie était en place pour la gestion des risques, mais l’apport et le suivi des comités de surveillance pourraient être améliorés.

78. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a élaboré une approche pour la gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements. Le cadre de gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements et le profil des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements ont défini l’approche à appliquer pour la détermination, la mesure, l’atténuation, la surveillance et la déclaration des risques principaux des solutions de transformation. Le profil des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements indiquait les rôles et les responsabilités pour la gestion des risques.
79. Au cours de l’étape d’examen de notre vérification de 2015, nous avons avisé la direction de la transformation du Programme des approvisionnements que seuls les risques relatifs à la solution d’achats électroniques faisaient l’objet de discussions. Par conséquent, en juillet 2015, le Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements a été créé. Auparavant, il y avait un tel conseil uniquement pour la solution d’achats électroniques.
80. Le Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements était doté de l’autorité et de la responsabilité complète à l’égard des processus et des activités liées à la gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements, y compris la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Ces membres comprenaient : le directeur général, secteur de la transformation du Programme des approvisionnements; le gestionnaire des risques liés à la transformation du Programme des approvisionnements, les directeurs principaux et les directeurs du Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements; le gestionnaire, Bureau de gestion de programme de la transformation du Programme des approvisionnements, le gestionnaire du bureau du directeur général de la transformation du Programme des approvisionnements, le responsable de la stratégie Viabilité financière et le responsable de la stratégie Approvisionnement éclairé.
81. Notre examen des procès-verbaux de réunions et des comptes rendus de décision a confirmé que le conseil se réunissait régulièrement et obtenait des renseignements afin d’appuyer la discussion et la prise de décisions sur les risques liés à la Transformation du Programme des approvisionnements. Les recommandations découlant des discussions comprenaient les suivantes : la clôture des risques qui n’étaient plus pertinents par rapport aux solutions de transformation; l’ajout de nouveaux risques ou enjeux au registre des risques; la mise à jour des réponses aux risques; et l’attribution des mesures à prendre aux responsables des risques.
82. Une analyse détaillée et régulière des risques pour les 4 stratégies de la Transformation du Programme des approvisionnements était accomplie au moyen d’un registre de risques. Le registre contenait des détails sur la détermination et

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

l'évaluation des risques et les réponses à leur égard. Un responsable et une mesure étaient associés à chaque risque du registre. Des détails sur les enjeux, les possibilités, un résumé de l'analyse des risques, des graphiques et les produits livrables ont aussi été inclus dans ce registre.

83. Le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a également identifié et évalué les risques qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs de cette transformation dans le registre de risques liés à la transformation du Programme des approvisionnements. Il a aussi élaboré des stratégies d'atténuation au besoin. Le registre de risques comportait également toutes les mesures de suivi liées aux risques ouverts ou clos, les décisions sur les réponses aux risques, les plans d'atténuation de risques et les activités pour aborder les principaux risques. Les registres de risques étaient mis à jour régulièrement à la suite des discussions et des décisions aux réunions du Conseil de gestion des risques, qui se tenaient aux deux semaines.
84. Le Comité de gestion de la direction était le comité de supervision de la gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements. Le Comité devait assurer, de façon trimestrielle, une supervision stratégique de la gestion des risques concernant les activités relatives aux risques menées par le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements. Même si, comme nous l'avons noté, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements surveillait régulièrement les risques, des renseignements sur les principaux risques pour les 4 stratégies de transformation du Programme des approvisionnements n'ont pas été communiqués régulièrement au Comité de gestion de la direction.
85. Le Comité de gestion de la direction a reçu des mises à jour concernant les principaux risques 2 fois en 2015. Comme les comptes rendus de décision ne comportaient pas les détails des discussions, nous n'avons pas pu évaluer la nature de ces dernières. Une autre discussion sur les risques liés à la Transformation du Programme des approvisionnements a eu lieu en septembre 2016. La présentation comprenait des renseignements sur le cadre de gestion des risques de la Transformation du Programme des approvisionnements et les trois principaux risques.
86. Pour appuyer une gestion efficace des risques, en plus d'avoir un processus efficace de gestion des risques, il est également important qu'une supervision appropriée soit effectuée sous la forme d'un suivi actif et d'une analyse critique de la gestion du risque.

Solution d'achats électroniques – la supervision de la gestion des risques peut être renforcée.

87. Pour le projet de solution d'achats électroniques, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements a élaboré un plan de gestion des risques du projet de la solution d'achats électronique qui définit l'approche à appliquer pour l'identification, l'évaluation, l'atténuation, la surveillance et la communication des risques principaux du projet. Le plan de gestion des risques du projet de la solution d'achats électronique décrit aussi les rôles et les responsabilités pour la gestion des risques.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

88. En février 2015, un Conseil de gestion des risques de la solution d'achats électroniques a été créé afin de gérer les activités liées à la gestion des risques du projet de solution d'achats électroniques. Ce conseil se réunissait aux deux semaines et était composé des personnes suivantes : directeur du projet de solution d'achats électroniques; directeur du projet de technologie de l'information; gestionnaire des risques, Transformation du Programme des approvisionnements; gestionnaire du projet de solution d'achats électroniques; gestionnaire de la technologie de l'information; gestionnaire des enjeux et des risques, technologie de l'information; et, gestionnaire de la demande de propositions.
89. Comme nous l'avons noté, le Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements a été créé en juillet 2015; il a intégré et remplacé le Conseil chargé de la gestion des risques de la solution d'achats électroniques. Plus récemment, comme les 3 autres stratégies de la Transformation du Programme des approvisionnements ont été mises en œuvre et qu'elles étaient réputées pleinement opérationnelles, le Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements s'est concentré sur le projet de solution d'achats électroniques.
90. Le Comité de gestion de la direction a été désigné comme le comité de supervision pour la gestion des risques du projet. Les rôles et responsabilités du Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques comprenaient la surveillance des risques du projet de solution d'achats électroniques ainsi que l'élaboration et la recommandation de mesures d'atténuation pour les risques qui se concrétisent. En outre, selon le plan de gestion des risques de la solution d'achats électroniques, ce comité devait superviser de façon stratégique la gestion des risques concernant les activités liées aux risques menées par l'équipe de projet tous les mois ou au besoin.
91. Notre examen des procès-verbaux de réunions et des comptes rendus de décision du Conseil de gestion des risques de la transformation du Programme des approvisionnements a confirmé que le Conseil se réunissait régulièrement et obtenait des renseignements afin d'appuyer la discussion et la prise de décisions sur les risques relatifs à la solution d'achats électroniques. Les recommandations découlant des discussions comprenaient toujours les suivantes : la clôture des risques qui n'étaient plus pertinents par rapport aux solutions de transformation; l'ajout de nouveaux risques ou enjeux au registre des risques; la mise à jour des réponses aux risques; et l'attribution des mesures à prendre aux responsables des risques liés au projet de solution d'achats électroniques.
92. Une analyse détaillée et régulière des risques a été effectuée au moyen d'un registre de risques liés à la solution d'achats électroniques. Le secteur a également identifié et évalué les risques qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs de la transformation dans le registre de risques de la solution d'achats électroniques et a élaboré des stratégies d'atténuation au besoin. Le registre de risques comportait également toutes les mesures de suivi liées aux risques ouverts ou clos, les décisions sur les réponses aux risques, les plans d'atténuation de risques et les activités pour aborder les principaux risques. Les registres de risques étaient mis à jour régulièrement à la suite des discussions et des décisions aux réunions du Conseil de gestion des risques, qui se tenaient aux deux semaines.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

93. Le Comité de gestion de la direction et le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques devaient assurer, quatre fois par année (Comité de gestion de la direction) et tous les mois (Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques) la supervision stratégique de la gestion des risques concernant les activités liées aux risques menées par le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements. Comme nous l'avons indiqué, des discussions sur les risques liés à la Transformation du Programme des approvisionnements ont eu lieu une seule fois en septembre 2016, à une séance du Comité de gestion de la direction. La présentation comprenait des renseignements sur le projet de solution d'achats électroniques en tant qu'élément de la Transformation du Programme des approvisionnements. En outre, nous n'avons pas trouvé de données probantes indiquant que des renseignements portant sur les risques du projet de solution d'achats électroniques étaient régulièrement présentés au Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques ou que le plan de gestion des risques de la solution d'achats électroniques a été communiqué au Comité directeur.
94. Même si le plan de gestion des risques de la solution d'achats électroniques n'attribue pas de responsabilités quant à la supervision des risques au Comité conjoint des administrateurs généraux de les achats électroniques, il peut être justifié d'envisager un rôle pour ce comité en matière de gestion des risques.
95. Selon notre examen, nous avons conclu que le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements avait une approche définie et documentée pour la gestion des risques liés au projet de solution d'achats électroniques. Celle-ci comprenait l'identification, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques. Les risques étaient documentés dans les registres de risques, évalués et surveillés, et des stratégies d'atténuation ont été élaborées. Même si les risques ont fait l'objet de discussions au Conseil de gestion des risques, des renseignements réguliers sur les risques n'étaient pas communiqués, pour commentaires et supervision, à certains organes de supervision comme cela était exigé. Alors que le ministère procède à la mise en œuvre de la solution d'achats électroniques, il sera important que des mesures soient prises afin de s'assurer que le Comité de gestion de la direction et le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques reçoivent et examinent les renseignements sur les risques. Cela contribuerait à assurer l'efficacité de la supervision et de la surveillance des risques.

Leçons tirées

96. L'analyse des leçons tirées est importante pour que ces renseignements puissent être diffusés et qu'on puisse en tirer parti afin d'améliorer les processus de programme et empêcher la répétition des erreurs. Cela mènera au bout du compte à une meilleure exécution des projets. Les leçons tirées ont une plus grande valeur lorsqu'elles sont documentées, communiquées et mises en œuvre de façon appropriée.
97. Dans ce contexte, nous nous attendions à ce que les leçons tirées des solutions de modernisation antérieures aient fait l'objet d'une analyse qui serait intégrée au

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

processus d'exécution du programme. Cela maximiserait la probabilité de réussite du programme.

Transformation du programme des approvisionnements – les leçons tirées des initiatives de modernisation antérieures des approvisionnements n'ont pas été complètement prises en compte dans la planification de la Transformation du Programme des approvisionnements.

98. La modernisation de la fonction d'approvisionnement a été l'une des priorités du Programme des approvisionnements au cours de la dernière décennie, comme en témoignent l'initiative Les prochaines étapes, la solution de modernisation de l'approvisionnement et, actuellement, la Transformation du Programme des approvisionnements.

99. Nous avons constaté que les leçons tirées de ces initiatives de modernisation antérieures n'ont pas été officiellement rassemblées puis analysées lors de la planification de la Transformation du Programme des approvisionnements. Cela aurait pu être utile pour la mise en œuvre des deux stratégies terminées, Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés.

100. Il est important que les leçons tirées soient prises en compte dans tout projet d'envergure afin de s'assurer que les erreurs ne sont pas répétées et que les réalisations sont reproduites d'une manière efficiente et efficace.

Solution d'achats électroniques – les leçons tirées ont été prises en compte dans la planification de la solution d'achats électroniques et continuent à l'être.

101. Nous avons noté que les leçons tirées ont été examinées pour la stratégie Optimisation de la technologie numérique.

102. Les leçons tirées du rapport de fin de projet du Marché en direct du gouvernement du Canada ont été documentées et analysées. Le rapport avait pour but de permettre à l'équipe du projet de solution d'achats électroniques de présenter et d'analyser les aspects difficiles du projet du Marché en direct du gouvernement du Canada et d'indiquer les stratégies qui permettraient de surmonter ces problèmes dans le cas du projet de solution d'achats électroniques. Le rapport résumait les leçons indiquées dans le projet du Marché en direct du gouvernement du Canada et comment ces enjeux sont abordés pour le projet de solution d'achats électroniques.

103. En plus du projet du Marché en direct du gouvernement du Canada, les enseignements tirés des initiatives précédentes, comme l'Étude de la technologie de l'information de Services partagés Canada, ont été analysés et intégrés dans le processus de gestion des risques pour le projet de solution d'achats électroniques. Le registre de risques liés à la solution d'achats électroniques comprenait des risques découlant des leçons apprises ainsi que la façon dont les risques étaient abordés pour le projet. En outre, des renseignements sur les leçons tirées ont été communiqués aux intervenants par l'entremise des comités de mobilisation.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

- 104.Plus récemment, nous avons été informés que les leçons tirées de la Transformation de l'administration de la paye sont également en train d'être prises en compte pour le projet de solution d'achats électroniques.
- 105.Selon notre examen, les leçons tirées des initiatives antérieures de transformation ont été prises en compte en ce qui concerne la stratégie Optimisation de la technologie numérique, et ont été intégrées au processus de gestion des risques pour le projet de solution d'achats électroniques. Des renseignements portant sur les leçons tirées ont aussi été communiqués aux intervenants par l'entremise des comités de mobilisation. La compréhension de lacunes déjà expérimentées dans les initiatives précédentes et l'intégration de cette information aux pratiques actuelles en gestion de projet augmenteront la probabilité que le projet de solution d'achats électroniques atteigne ses objectifs.

Mesure du rendement et établissement de rapports

- 106.La mesure et la surveillance efficaces du rendement sont des composantes essentielles de l'exécution réussie du programme. La mesure du rendement et l'établissement de rapports à cet égard sont des étapes importantes dans la prise de solides décisions, et pour démontrer à quel point la Transformation du Programme des approvisionnements a réalisé ses objectifs ou les résultats prévus.
- 107.Nous nous attendions à ce qu' il existe un document intégré qui indique les produits livrables pour les 4 stratégies, y compris des renseignements financiers et les délais connexes, que pourraient suivre et surveiller les comités de supervision pour la Transformation du Programme des approvisionnements, Nous nous attendions également à ce que le groupe de la transformation du Programme des approvisionnements ait élaboré des indicateurs de rendement liés aux résultats de transformation prévus afin de mesurer les progrès par rapport à ces indicateurs ainsi que la réalisation des objectifs.

Transformation du programme des approvisionnements – les principales étapes ont été indiquées, mais la surveillance des progrès pourrait être améliorée.

- 108.Le groupe de la transformation du Programme des approvisionnements n'avait pas de document intégré indiquant les produits livrables et les délais pour les 4 stratégies au début de la Transformation du Programme des approvisionnements. Les produits livrables ont été indiqués dans plusieurs documents disponibles sur le site Web du ministère, y compris : le Plan d'activités intégré du Programme des approvisionnements – Plan d'action de 2014 à 2015; la feuille de route de la transformation du Programme des approvisionnements; la feuille de route de l'Approvisionnement éclairé; et la feuille de route de la stratégie Appuyer nos employés. Les produits livrables associés aux événements de mobilisation et aux activités de communication ont été décrits dans le plan de mobilisation pour la transformation du Programme des approvisionnements et le Plan d'action en

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

communication de la transformation du Programme des approvisionnements. Le calendrier des principaux jalons, les produits livrables associés à la solution d'achats électroniques, ainsi que leur date d'échéance ont été définis dans la Charte de projet de la solution d'achats électroniques.

109. La feuille de route de la transformation du Programme des approvisionnements présentait les grandes activités des 4 stratégies pour les exercices 2012 à 2015. La feuille de route décrivait les progrès attendus pour chacune des 4 stratégies ainsi que les activités de soutien, comme la mobilisation, la communication stratégique, la gestion du changement, la gouvernance et la gestion des risques.
110. En septembre 2015, le Bureau de gestion de projet de la transformation du Programme des approvisionnements a compilé tous les principaux produits livrables pour les 4 stratégies du programme dans un seul document. Ce document contenait une description de chaque produit livrable, les dates de début et de fin et le pourcentage d'exécution. La progression du programme et les délais pour chaque stratégie étaient ainsi plus clairs et plus faciles à comprendre, dans un seul document.
111. Nous avons constaté que, de 2014 à 2015, les produits livrables principaux n'ont pas été surveillés régulièrement par le Comité de gestion de la direction, qui était le comité de supervision pour le programme.
112. Il est important que le progrès par rapport aux principaux jalons et produits livrables soit surveillé régulièrement grâce aux mécanismes de gouvernance et de surveillance et qu'il fasse l'objet de rapports réguliers.

Solution d'achats électroniques – Les produits livrables et les délais associés au projet de solution d'achats électroniques ont été créés, suivis et surveillés.

113. Depuis 2016, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements s'est concentré sur la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Comme nous l'avons noté, le calendrier des principaux jalons, les produits livrables associés à la solution d'achats électroniques, ainsi que leur date d'échéance ont été définis dans la Charte de projet de la solution d'achats électroniques.
114. Grâce à un examen des dossiers, des décisions et des documents des comités directeurs du projet (le Comité conjoint des administrateurs généraux de la solution d'achats électroniques, le Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques et le Comité de gestion du projet de solution d'achats électroniques), nous avons confirmé que les principaux produits livrables et délais associés au projet de la solution d'achats électroniques ont fait l'objet d'un suivi et d'une surveillance des comités de supervision.
115. L'équipe du projet de la solution d'achats électroniques a également préparé des rapports d'étape au nom du directeur général, secteur de la transformation du Programme des approvisionnements, pour discussion durant des réunions bilatérales mensuelles avec le sous-ministre adjoint, Direction générale de l'approvisionnement. Ces rapports incluaient compris le rapport de gestion du portefeuille du projet de la

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

solution d'achats électroniques et le tableau de bord de la Direction générale de l'approvisionnement pour les solutions individuelles de modernisation de l'approvisionnement. Nous avons été informés que ces rapports et mises à jour sur la gestion du projet ont été fournis à ces réunions.

116. Le rapport de gestion du portefeuille du projet de la solution d'achats électroniques était établi tous les mois afin de fournir des mises à jour au sujet des principaux produits livrables et des données financières du projet. Le rapport contenait également une section sur la gestion des risques qui comprenait une description et un énoncé de réponse pour les principaux risques et enjeux relatifs au projet, ainsi qu'une cotation et une explication des risques de haut niveau.
117. Le tableau de bord de la Direction générale de l'approvisionnement pour les solutions individuelles de modernisation de l'approvisionnement présentait une mise à jour mensuelle sur les calendriers/échéanciers et réels (jalons et produits livrables) du projet de la solution d'achats électroniques, ainsi que les risques du projet. Nous étions informés par l'équipe de projet que le tableau de bord était aussi soumis au Comité directeur de la transformation des fonctions habilitantes du Secrétariat du Conseil du Trésor.
118. Pendant notre examen des comptes rendus de décision des comités de gouvernance et de surveillance de projet pour la période de septembre 2015 à juin 2017, nous avons noté que les tableaux de bord avaient aussi été communiqués aux membres du Comité directeur des sous-ministres adjoints de la solution d'achats électroniques à 2 occasions.

Transformation du programme des approvisionnements – Une stratégie de mesure du rendement n'a pas été mise en œuvre afin d'évaluer les résultats.

119. Comme nous l'avons mentionné, les principaux objectifs de la Transformation du Programme des approvisionnements consistent à transformer la façon dont SPAC met en œuvre le Programme des approvisionnements afin d'améliorer le service à la clientèle, de réduire les coûts et la lourdeur des processus, de mieux mettre à profit l'approvisionnement fédéral au bénéfice des Canadiens et d'assurer la viabilité à long terme du Programme des approvisionnements.
120. Des mesures de rendement de haut niveau pour les approvisionnements étaient indiquées dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2014 à 2015 du ministère et le Plan d'activités intégré du Programme des approvisionnements – Plan d'action de 2014 à 2015. Elles comprenaient les résultats prévus, les indicateurs de rendement, les cibles et les dates d'achèvement; toutefois, ces indicateurs n'étaient pas propres à la Transformation du Programme des approvisionnements. Nous avons conclu que la Transformation du Programme des approvisionnements n'avait pas établi de mesures de rendement et d'indicateurs pour la transformation globale du Programme des approvisionnements par rapport aux objectifs énoncés.
121. Une entreprise tierce a été engagée en janvier 2015 pour travailler sur les principaux indicateurs de rendement et points de comparaison pour la Transformation du

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

Programme des approvisionnements. Durant une rencontre qui s'est tenue avec le Comité de gestion de la direction en avril 2015, l'entreprise a présenté un modèle de gestion de la valeur qui comprenait les principaux indicateurs de rendement pouvant s'appliquer aux 4 stratégies de la Transformation du Programme des approvisionnements. Les modèles de valeur sont utilisés pour indiquer les principaux résultats et les mesures pertinentes pendant le cycle de vie d'une transformation. En janvier 2018, nous n'avons toutefois pas obtenu d'autres éléments probants indiquant que les mesures de rendement et les indicateurs étaient établis.

122. En l'absence de mesures du rendement de la Transformation du Programme des approvisionnements, nous avons tenté de déterminer si des mesures de rendement pour les stratégies individuelles avaient été établies et utilisées pour mesurer le rendement.
123. Nous avons constaté qu'aucune mesure de rendement n'avait été établie pour déterminer si les résultats de l'Approvisionnement éclairé avaient été réalisés. En l'absence de mesures du rendement, nous avons tenté de déterminer si tous les approvisionnements avaient été entrepris selon les principes de l'Approvisionnement éclairé. Nous n'avons pas pu obtenir ces renseignements parce que le système de technologie d'information /gestion de l'information du Programme des approvisionnements ne fait pas le suivi de ce type de données.
124. En l'absence de renseignements permettant d'évaluer si les principes de l'Approvisionnement éclairé ont été appliqués de façon appropriée au niveau du programme, nous avons examiné un échantillon de 4 approvisionnements (2 de la région de la capitale nationale et 1 de chacune des régions de l'Atlantique et de l'Ouest). Nous avons conclu, au moyen de notre examen des dossiers, que les 4 approvisionnements avaient appliqué les 4 principes de l'Approvisionnement éclairé (engagement tôt avec les clients et les fournisseurs, gouvernance efficace, avis indépendants et avantages pour les Canadiens), qui sont documentés dans les lignes directrices et les politiques liées à cette stratégie. Toutefois, nous n'avons pas pu déterminer si l'application réussie de ces principes avait conduit à des approvisionnements effectués en temps voulu, moins lourds ou avait contribué à un meilleur service à la clientèle.
125. Nous avons également conclu que des mesures de rendement n'avaient pas été établies pour évaluer si les résultats de la stratégie Appuyer nos employés et déterminer s'ils avaient été réalisés. Un sondage a été envoyé à 10 champions de la stratégie Appuyer nos employés (sur 14) afin de déterminer s'ils croyaient que les objectifs de la stratégie Appuyer nos employés avaient été réalisés. Les répondants (5 sur 10) ont indiqué que la stratégie représentait un pas dans la bonne direction, mais qu'elle semble avoir perdu son rythme et qu'il y avait peu de renseignements sur la façon dont le progrès était évalué et communiqué. De plus, ils ont noté qu'il y avait des activités liées au perfectionnement professionnel, mais qu'il ne semblait pas y avoir un lien avec la réalisation des objectifs de la Transformation du Programme des approvisionnements.
126. Même si les stratégies Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés sont considérées comme réalisées et opérationnelles depuis 2015, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements n'a pas démontré comment

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

les objectifs avaient été réalisés. De plus, selon les pratiques exemplaires, il est recommandé d'effectuer un rapport suivant la mise en œuvre sur les progrès relatifs à la réalisation des produits livrables du programme de transformation et des avantages globaux pour les initiatives d'envergure. Ce rapport suivant la mise en œuvre doit aider à tirer des leçons en vue de projets futurs, en évaluant la mesure dans laquelle les avantages et les objectifs ont été réalisés.

127. Comme le groupe de la transformation du Programme des approvisionnements n'a pas élaboré et mis en œuvre des mesures et des indicateurs de rendement pour toutes les stratégies afin de mesurer les progrès et la réussite des objectifs, il est difficile de déterminer si la Transformation du Programme des approvisionnements atteint ses objectifs et, le cas échéant, dans quelle mesure.

128. Il est important d'évaluer les bénéfices réels et la réalisation des résultats énoncés des stratégies Approvisionnement éclairé et Appuyer nos employés pour aider à déterminer les possibilités de mise en œuvre d'autres changements aux processus opérationnels. Cela aiderait également à tirer des leçons applicables au projet de la solution d'achats électroniques et à assurer la mise en œuvre réussie de toute la transformation du Programme des approvisionnements. Enfin, l'application des leçons tirées et la prise en compte des résultats des stratégies Approvisionnement éclairé, Appuyer nos employés et Viabilité financière pour la solution d'achats électroniques peuvent ajouter de la valeur au projet.

Solution d'achats électroniques – Les principaux indicateurs et objectifs de rendement sont établis pour le projet de solution d'achats électroniques.

129. Les principaux indicateurs de rendement ont été documentés dans la charte de projet de la solution d'achats électroniques. Les indicateurs de rendement ont été organisés selon les objectifs opérationnels auxquels ils ont été rattachés. De plus, dans chaque groupe (objectif opérationnel), les principaux indicateurs de rendement ont été présentés par groupe d'intervenants principaux (Canadiens, ministères clients, industrie ou fournisseurs, professionnels du Programme des approvisionnements) et les résultats attendus pour ce groupe. La charte indiquait également les calendriers des principaux jalons, les produits livrables et leur date d'échéance.

130. En outre, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements est en train d'élaborer une stratégie de gestion du rendement pour évaluer les résultats attendus de la solution d'achats électroniques.

Conclusion

131. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Programme des approvisionnements avait élaboré un cadre de surveillance et de contrôle pour atteindre ses objectifs de transformation, mais nous avons constaté des lacunes dans la mise en œuvre de ce cadre.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

132. Nous avons conclu que le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements avait établi des structures de gouvernance dont les mandats et de pouvoirs clairement définis afin de gérer et de surveiller. Toutefois, cette surveillance et cette orientation stratégique n'ont pas permis d'assurer efficacement la gestion intégrée et globale des quatre stratégies à l'appui de la transformation. Par ailleurs, nous avons constaté que le processus d'approbation ainsi que les processus de suivi et de rapport n'avaient pas été conçus de façon à garantir que les comités de gouvernance reçoivent les renseignements nécessaires afin d'assurer une surveillance appropriée ou de remplir leurs fonctions de remise en question et de prise de décision.
133. Les rôles et les responsabilités des membres des comités de gouvernance et de surveillance de projet ont été définis et intégrés dans leur mandat; toutefois, les membres ne remplissaient pas toujours leur fonctions.
134. Nous avons constaté qu'il existait, pour la transformation du Programme des approvisionnements, une stratégie et un plan de gestion du changement définis et documentés, établissant des éléments importants de la mise en œuvre du programme. Toutefois, leur application n'a pas fait l'objet d'un suivi.
135. L'approche de gestion du changement relative au projet de solution d'achats électroniques et aux activités connexes en est encore à l'étape de l'élaboration; cependant, ni l'approche ni le plan n'ont été abordés lors des réunions des comités de surveillance. Les activités de gestion du changement et de communication qui devaient commencer à l'été 2017 ont été repoussées en raison de retards dans l'attribution du contrat, qui devrait avoir lieu au printemps ou à l'automne 2018.
136. Alors que le ministère met en œuvre la solution d'achats électroniques, les processus de gestion des risques pourraient être renforcés en veillant à ce que le Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements et le Comité directeur des sous-ministres adjoints sur la solution d'achats électroniques reçoivent et examinent, au besoin, les renseignements sur les risques.
137. Les leçons tirées des initiatives précédentes n'ont pas été officiellement rassemblées et analysées au moment de planifier la transformation du Programme des approvisionnements dans son ensemble. Nous avons constaté que les leçons tirées ont été compilées et utilisées uniquement pour la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Elles ont également été documentées et intégrées dans l'identification des risques liés au projet de solution d'achats électroniques. Des renseignements sur les leçons tirées ont aussi été communiqués aux intervenants associés au projet de solution d'achats électroniques, par l'entremise des comités de mobilisation.
138. Le programme ne disposait pas d'un document intégré indiquant les produits livrables et les délais pour les quatre stratégies depuis le début des initiatives de transformation. En outre, nous avons noté que les produits livrables principaux n'ont pas été surveillés régulièrement par le Comité de gestion de la direction, qui était le comité de supervision pour la TPA. Le programme ne comprenait pas de document intégré présentant les produits livrables et les échéanciers des quatre stratégies, à compter

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

du début des initiatives de transformation jusqu'à août 2015. Par ailleurs, nous avons remarqué que les principaux produits livrables ne faisaient pas l'objet d'un suivi régulier de la part du Comité de gestion de la direction du Programme des approvisionnements, lequel constituait le comité de surveillance de la transformation du Programme des approvisionnements.

139. Depuis 2016, le Secteur de la transformation du Programme des approvisionnements s'est concentré sur le projet de solution d'achats électroniques. Nous avons pu confirmer que, de septembre 2015 à juin 2017, les comités de surveillance ont reçu régulièrement des mises à jour sur ce projet. Nous avons donc conclu que les principaux produits livrables et échéanciers associés à la solution d'achats électroniques faisaient régulièrement l'objet d'un suivi et d'une surveillance.

140. Enfin, nous avons conclu que les indicateurs et mesures de rendement permettant d'évaluer l'avancement et la réussite des objectifs du programme n'ont été élaborés ou mis en œuvre pour les quatre stratégies. Les mesures de rendement en place concernaient uniquement le projet de solution d'achats électroniques. Vu que les indicateurs de rendement n'ont pas été établis, il est difficile de déterminer si la transformation du Programme des approvisionnements atteint ses objectifs dans l'ensemble et, le cas échéant, dans quelle mesure.

Leçons tirées

141. Pour les prochaines initiatives de transformation, il est important de veiller à ce que des comités de gouvernance soient créés et fonctionnent de manière à s'acquitter des responsabilités de surveillance et de prise de décision, en faisant ce qui suit :

- suivre une approche intégrée et globale pour la gestion de l'initiative
- définir les processus d'approbation et les processus de suivi et de rapport pour les comités de gouvernance, et veiller à ce qu'ils reçoivent suffisamment de renseignements pertinents
- s'assurer que les comités remplissent leurs rôles, conformément à leur mandat, en surveillant leur activité et leur participation
- veiller à ce que la présidence des comités reflète les responsabilités et à ce que la composition des comités soit cohérente dans la hiérarchie de comités et comprenne des représentants de tous les intervenants
- mettre sur pied un comité consultatif indépendant

142. Afin de soutenir la gestion efficace du changement et la mobilisation des intervenants, il est important que de solides stratégies et plans soient élaborés et mis en œuvre. L'avancement et l'efficacité de la mise en œuvre devraient être surveillés et mesurés.

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

143. Enfin, il est important de mesurer les avantages réalisés et d'analyser les leçons tirées afin de s'assurer que les objectifs ont bien été atteints et d'accroître les chances de réussite des initiatives futures.

Réponse de la direction

La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, et elle accepte les conclusions et les enseignements tirés. La direction souligne que les quatre stratégies de transformation du Programme des approvisionnements ont été menées à bien et qu'aucune autre mesure ne sera prise concernant ces stratégies. La vérification tombe à point nommé puisque nous lançons officiellement le projet de solution d'achats électroniques, et que les observations et les enseignements tirés du rapport renforceront la capacité de la direction à veiller à ce que le projet soutienne la gouvernance efficace, la gestion du changement, la gestion des risques et la réalisation d'avantages. À cet effet, le groupe chargé du projet de solution d'achats électroniques a déjà lancé un examen par un tiers de la gouvernance du projet et prévoit de solliciter des services consultatifs indépendants qui relèveront du sous ministre.

Alors que nous poursuivons nos efforts de modernisation de l'approvisionnement, ces enseignements offrent de précieux conseils pour assurer une gouvernance et une surveillance efficaces. Ils éclaireront également la gestion des risques et du changement alors que nous travaillons à l'atteinte de résultats mesurés. Nous sommes certains que les enseignements tirés assureront la préparation globale des employés du Programme des approvisionnements, des directions générales de SPAC, des clients et des fournisseurs à la transition vers la solution d'achats électroniques et d'autres initiatives de modernisation de l'approvisionnement appuyant le programme de modernisation de l'approvisionnement.

Au sujet de la vérification

Autorisation

Cette mission figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2016-2019 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

Objectif

L'objectif de la vérification interne était de déterminer si la Direction générale de l'approvisionnement a élaboré et mis en œuvre un cadre de surveillance et de contrôle lui permettant d'atteindre ses objectifs de transformation.

Portée et approche

La vérification portait sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle relatifs à la transformation du Programme des approvisionnements de la Direction générale de l'approvisionnement. La vérification a évalué l'avancement de la Transformation du Programme des approvisionnements, de septembre 2015 à juin 2017. Notre évaluation comprenait la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement efficace de ce qui suit : la stratégie Approvisionnement éclairé; la stratégie Appuyer nos employés; la stratégie Viabilité financière; et les travaux préliminaires réalisés à ce jour par rapport à la solution d'achats électroniques dans le cadre de la stratégie Optimisation de la technologie numérique. Il est prévu que l'examen détaillé du projet de solution d'achats électroniques fasse l'objet d'une vérification future.

La vérification couvrait la période allant de septembre 2015 à juin 2017. Toutefois, nous avons examiné des documents ne datant pas de cette période afin de comprendre les solutions de transformation de l'approvisionnement précédentes, de façon à nous inspirer des enseignements tirés, ainsi que des éléments et des documents qui guidaient les activités du programme avant septembre 2015.

Cette vérification a été menée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle d'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Critères

Les critères utilisés pour évaluer le cadre de surveillance et de contrôle du programme sont tirés des résultats de l'évaluation détaillée des risques, et les domaines de risques dont les niveaux sont modérés ou élevés ont été inclus dans cette vérification. Les critères de vérification ont été élaborés sur la base des directives du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les critères étaient les suivants :

Vérification de la transformation du programme des approvisionnements – Gouvernance et gestion du changement

- Processus de gouvernance : Le Programme des approvisionnements dispose d'un cadre de gouvernance efficace pour gérer et superviser le programme.
 - i. Des organes de surveillance sont établis et fournissent une orientation stratégique et une surveillance efficaces pour le programme
 - ii. Les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles des membres des comités de supervision du programme sont définis et remplis
 - iii. La planification et les activités de gestion du changement ont eu lieu afin de s'assurer que la transition respecte les objectifs du programme
 - iv. Des mécanismes officiels de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir à la direction des renseignements qui lui permettent de surveiller le progrès du programme et ses activités de gestion du changement

- Processus de gestion des risques : La Direction générale de l'approvisionnement dispose d'un processus permettant au programme de gérer les risques.
 - i. La Direction générale de l'approvisionnement a une approche systématique et documentée à l'égard de la gestion des risques liés au programme, ce qui comprend la détermination et la documentation des risques, leur évaluation, leur atténuation et leur surveillance
 - ii. Les leçons tirées des solutions de modernisation antérieures sont intégrées au programme

- Processus de contrôle : La Direction générale de l'approvisionnement a un processus documenté qui comprend des contrôles clés liés aux ressources, activités et calendriers.
 - i. Les projets livrables et leurs délais connexes ont été créés et ils font l'objet d'un suivi et d'une surveillance
 - ii. Les budgets relatifs aux exigences financières et en matière de ressources humaines ont été préparés et ils font l'objet d'un suivi et d'une surveillance
 - iii. Les stratégies de programme (et les mesures du rendement) sont conçues, mises en œuvre et fonctionnent de façon efficace pour s'assurer que les objectifs du programme sont respectés

Travaux de vérification/examen achevés

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été pour l'essentiel terminés le 30 octobre 2017.

Équipe de vérification

La vérification/l'examen ont été menés par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la Vérification des approvisionnements et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été revue par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.