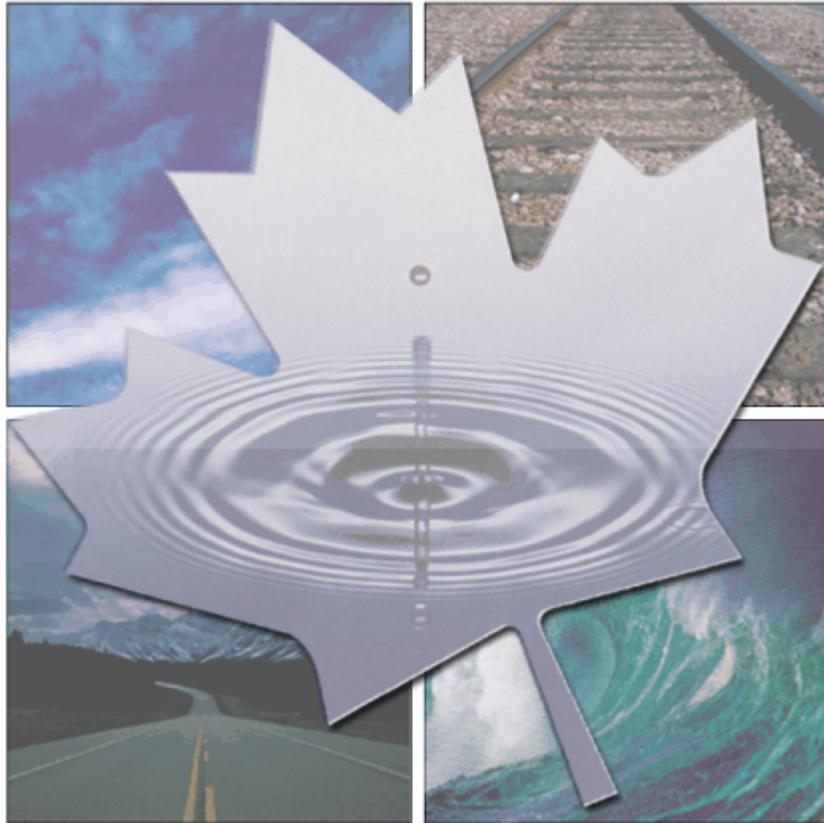


Services de vérification et de conseils
Intégrité, innovation et qualité



**Vérification de l'approvisionnement en
matière de GI-TI**

Numéro de dossier : 1577-11/12-106

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	i
1. INTRODUCTION	1
1.1 Objet.....	1
1.2 Contexte	1
1.3 Objectif et portée de la vérification	3
1.4 Stratégie de vérification	4
1.5 Structure du rapport.....	6
2. Constatations : introduction	7
3. Constatations : gouvernance.....	7
4. Constatations : gestion des risques	11
5. Constatations : contrôles du processus d’approvisionnement.....	12
5.1 Planification	12
5.2 Adjudication du marché	15
5.3 Gestion du marché	16
5.4 Clôture du marché	17
6. Conclusions	19
7. Recommandations, et réaction et plan d’action de la direction	19

SOMMAIRE

Introduction

Transports Canada (TC) est assujéti au cadre législatif et stratégique du gouvernement du Canada concernant la passation de marchés, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le *Règlement concernant les marchés de l'État*, la *Politique sur les marchés* et les *Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés*. L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts généraux de l'État et des Canadiens.

Le directeur général (DG) de la Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information (DGSGTI) de TC est l'autorité fonctionnelle de la GI-TI et a établi les contrôles dans le processus d'approvisionnement connexe. Le directeur, Gestion du matériel, des marchés, de la sécurité et des installations, qui relève du DG, Finances et administration, exerce un pouvoir fonctionnel sur les activités de passation de marchés au sein de TC. À titre d'autorité fonctionnelle sur la passation de marchés, le directeur est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des politiques en matière d'approvisionnement ainsi que de fournir une aide et des directives aux gestionnaires et employés de TC concernant toutes les questions liées à la passation de marchés.

En 2010-2011, TC a octroyé environ 33 M\$ en marchés de GI-TI, ce qui représente environ 18 % de tous les marchés attribués par le Ministère cette année-là. On s'attend à ce que la valeur des marchés de GI-TI du Ministère diminue en raison de ce qui suit : le transfert des ressources concernant le courrier électronique, les centres de données et les services de réseaux vers Services partagés Canada (SPC), la consolidation de la gestion des projets en matière de GI-TI, la fermeture de la bibliothèque de TC et les compressions budgétaires générales.

Objectifs et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif global d'évaluer le caractère adéquat du cadre de contrôle relatif à l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI et de fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle ces contrôles sont respectés. Au moment où la vérification a eu lieu, TC commençait la transition de son modèle de gestion de la GI-TI vers une approche plus centralisée, conformément aux directives du Comité exécutif ministériel, ainsi qu'à s'aligner sur l'approche centralisée du gouvernement établie par Services partagés Canada. La vérification permet également de cerner les forces et les faiblesses des contrôles actuels qui permettent l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI, ce qui aidera à éclairer le Ministère au cours de sa transition vers une approche plus centralisée à l'égard de la gestion de la GI-TI et de l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI.

Comme de nombreux aspects de la gouvernance et de la gestion des risques relatives à l'approvisionnement couvrent tous les types d'approvisionnement et ne se limitent pas à l'approvisionnement en matière de GI-TI, bon nombre des constatations et des

recommandations formulées dans le rapport s'appliquent à tous les types d'approvisionnement.

Conclusion

La vérification a permis de constater que le cadre de contrôle de gestion relatif à la passation de marchés en matière de GI-TI est adéquat¹, c.-à-d. que la plupart des pratiques/processus sont conformes aux politiques et directives du gouvernement du Canada et de Transports Canada. Toutefois, la vérification a également révélé qu'il y a des possibilités d'amélioration, particulièrement en ce qui a trait aux pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

Le Ministère devrait cerner les risques liés à la passation des marchés et à l'approvisionnement afin de mieux définir ses contrôles clés et l'information nécessaire à l'appui d'une surveillance ministérielle efficace. Il prend des mesures en vue de combler les lacunes en matière de gouvernance grâce au récent établissement d'un comité de la haute direction sur la gestion de l'examen des approvisionnements. Toutefois, le mandat actuel du comité couvre la planification de l'approvisionnement, et non les phases de la passation, de la gestion et de la clôture. Il est essentiel, surtout maintenant, tandis qu'il y a une réduction des dépenses dans l'ensemble du gouvernement, que des cadres supérieurs effectuent une surveillance efficace de toutes les phases de l'approvisionnement.

Énoncé d'assurance/de fiabilité

Selon notre jugement professionnel, la vérification a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification du gouvernement du Canada. Des procédures satisfaisantes ont été utilisées pour la vérification, et un nombre suffisant d'éléments de preuve pertinents ont été réunis pour appuyer l'exactitude des conclusions du présent rapport.

Signatures

Signé par	1 octobre 2012
_____ Dave Leach, vérificateur interne autorisé, directeur, Services de vérification et de conseils	_____ Date
Signé par	1 octobre 2012
_____ Laura Ruzzier, dirigeante principale de la vérification	_____ Date

¹ Voir l'annexe A pour consulter l'échelle de notation des conclusions ainsi que les définitions.

1. INTRODUCTION

1.1 OBJET

Une vérification de l'approvisionnement en matière de GI-TI a été incluse dans le Plan de vérification fondé sur les risques 2011-2012 du Ministère. La vérification était nécessaire pour les raisons suivantes :

- un niveau de dépenses relativement élevé (en moyenne, 35 M\$ par année de 2008-2009 à 2010-2011, dont 90 % dans la région de la capitale nationale);
- le risque d'adopter des approches incohérentes à l'égard de l'approvisionnement en matière de GI-TI en raison de pouvoirs décentralisés;
- la possibilité qu'il y ait des lacunes en matière de contrôle et une utilisation non appropriée des instruments liés à la passation de marchés.

L'objectif est de fournir une assurance au sous-ministre que le cadre de contrôle de gestion du Ministère concernant l'approvisionnement en matière de GI-TI est adéquat et efficace.

1.2 CONTEXTE

Transports Canada (TC) est assujéti au cadre législatif et stratégique du gouvernement du Canada concernant la passation de marchés, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le *Règlement concernant les marchés de l'État*, la *Politique sur les marchés* et les *Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés*. En juin 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié une politique du Conseil du Trésor révisée sur la passation de marchés.

L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'impartition de travaux d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts généraux de l'État et des Canadiens. Selon la politique, les marchés du gouvernement doivent être octroyés de façon à :

- résister à l'examen du public au chapitre de la prudence et de l'intégrité, faciliter l'accès, encourager la concurrence et constituer une dépense équitable de fonds publics;
- assurer la primauté des exigences opérationnelles;
- favoriser le développement industriel et régional à long terme et d'autres objectifs nationaux pertinents, y compris le développement économique autochtone;

- être conformes aux obligations du gouvernement aux termes de l'Accord de libre-échange nord-américain et des accords sur les marchés publics et sur le commerce intérieur de l'Organisation mondiale du commerce.

Les marchés de GI-TI sont octroyés en vue de faire l'achat de biens et de services. Les biens de la GI-TI comprennent le matériel informatique, les logiciels et les licences d'utilisation. On achète des services en vue d'élaborer, de maintenir et d'appuyer les systèmes et les infrastructures du Ministère. Les services pour mettre au point ou améliorer un système sont acquis, de manière générale, grâce au financement des immobilisations, tandis que les services liés à l'appui et à la maintenance d'un système sont payés à même les fonds d'exploitation. Selon les directives du CT, les biens de faible valeur, c'est-à-dire de moins de 10 000 \$, comme les écrans et les ordinateurs portatifs, sont habituellement liés à l'exploitation, et les articles à valeur élevée, comme les logiciels, relèvent du fonds d'immobilisations.

En 2010-2011, TC a octroyé environ 33 M\$ en marchés de GI-TI, ce qui représente 18 % de tous les marchés attribués par le Ministère. On s'attend à ce que la valeur des marchés de GI-TI du Ministère diminue en raison de ce qui suit : le transfert des ressources concernant le courrier électronique, les centres de données et les services de réseaux vers Services partagés Canada (SPC), la consolidation de la gestion des projets en matière de GI-TI, la fermeture de la bibliothèque de TC et les compressions budgétaires générales. Le tableau suivant fournit de l'information sur la ventilation des marchés.

Tableau 1

Type	Biens (matériel informatique, logiciels)	Services professionnels	Total
Fonds d'immobilisations	6 833 832 \$	6 381 294 \$	13 215 127 \$
Fonds d'exploitation	8 497 417 \$	11 949 634 \$	20 447 051 \$
Total	15 331 249 \$	18 330 929 \$	33 662 178 \$

Le directeur général (DG) de la Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information (DGSGTI) de TC est l'autorité fonctionnelle en matière de GI-TI et a établi les contrôles dans le processus d'approvisionnement connexe. Le directeur, Gestion du matériel, des marchés, de la sécurité et des installations, qui relève du DG, Finances et administration, exerce un pouvoir fonctionnel sur les activités de passation de marchés au sein de TC. À titre d'autorité fonctionnelle, le directeur est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des politiques en matière d'approvisionnement ainsi que de fournir une aide et des directives à TC concernant toutes les questions liées à la passation de marchés.

À TC, ce ne sont pas tous les marchés de biens et de services en matière de GI-TI qui sont centralisés. De manière générale, les marchés liés à des services de GI-TI sont préparés par le Groupe des services des marchés dans la région de la capitale nationale (jusqu'à 4 M\$), et les marchés liés à des biens de GI-TI sont préparés par les gestionnaires de centres de responsabilité et/ou la DGSGTI (jusqu'à 25 000 \$ ou la valeur de l'offre à commandes). Les marchés dont la valeur est supérieure aux valeurs énoncées

précédemment sont préparés pour TC par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

1.3 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif global d'évaluer le caractère adéquat du cadre de contrôle relatif à l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI et de fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle ces contrôles sont respectés. Il est important de noter que, au moment où la vérification a eu lieu, TC commençait la transition de son modèle de gestion de la GI-TI vers un modèle plus centralisé, ainsi qu'à s'aligner sur l'approche centralisée du gouvernement établie par Services partagés Canada. La vérification permet également de cerner les forces et les faiblesses des contrôles actuels qui permettent l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI, ce qui aidera à éclairer le Ministère au cours de sa transition vers une approche centralisée à l'égard de la gestion de la GI-TI et de l'approvisionnement en biens et services en matière de GI-TI.

Comme de nombreux aspects de la gouvernance et de la gestion des risques relatives à l'approvisionnement couvrent tous les types d'approvisionnement et ne se limitent pas à l'approvisionnement en matière de GI-TI, bon nombre des constatations et des recommandations formulées dans le cadre de la présente vérification s'appliquent à tous les types d'approvisionnement à TC.

La planification relative à la présente vérification consistait en des entrevues et un examen des politiques et des procédures en vue de documenter les risques et les contrôles relatifs à l'approvisionnement en matière de GI-TI. Faisant fond sur l'information recueillie au cours de la phase de planification, la phase d'exécution était axée sur l'évaluation de l'efficacité opérationnelle des contrôles clés liés à l'approvisionnement en matière de GI-TI qui ont été établis pour les quatre phases du processus contractuel : la planification, la passation du marché, la gestion du marché et la clôture du marché. Dans le cadre de la vérification, on a examiné la responsabilité des autorités contractantes et des gestionnaires de centres de responsabilité pendant la phase de planification, qui est une responsabilité partagée. L'autorité contractante est responsable de choisir l'instrument d'approvisionnement approprié, et le gestionnaire de centre de responsabilité est chargé de justifier le besoin et d'élaborer un énoncé de travail. La responsabilité de la phase de la passation du marché incombe à l'autorité contractante; le gestionnaire de centre de responsabilité est responsable des phases de gestion et de clôture du marché.

Afin d'assurer une vaste couverture des marchés à risque élevé (dépenses de plus de 200 000 \$), on a examiné un échantillon discrétionnaire de 15 marchés de GI-TI sur un total de 31, qui provenaient tous de la région de la capitale nationale. La valeur totale des dépenses de l'échantillon était de 8 M\$ (sur 30 M\$), ce qui représente 26 % de toutes les dépenses liés aux marchés de GI-TI en 2010-2011.

Les services du personnel temporaire en GI-TI ne faisaient pas partie de la présente vérification, puisqu'ils seront examinés dans le cadre d'une autre vérification. En 2010-2011, le total de ces dépenses en GI-TI s'est élevé à 2,8 M\$.

1.4 STRATÉGIE DE VÉRIFICATION

On a tenu compte des sources suivantes pour déterminer les critères de vérification :

- *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP);*
- *Politique sur les marchés du SCT (1^{er} janvier 2003);*
- *Lignes directrices du SCT sur la divulgation proactive des marchés;*
- *Contrôles de gestion de base tirés du document intitulé *Critères de vérification du Bureau du Contrôleur général liés au cadre de responsabilisation de gestion : un outil pour les vérificateurs internes*, créé par le Bureau du contrôleur général;*
- *Politiques et procédures de TC concernant la passation de marchés;*
- *Cadre des Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées (COBIT) de l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information.*

On a utilisé à titre de référence le rapport de 2009 sur l'Examen de la fonction de surveillance et de remise en question de l'approvisionnement du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA).

À la lumière de ce qui précède, nous nous attendions à trouver ce qui suit :

Gouvernance

- Les responsabilités et les pouvoirs des parties clés dans le cadre du processus d'approvisionnement en matière de GI-TI ont été bien définis, communiqués et compris.
- On a créé un processus de surveillance et de remise en question de l'approvisionnement, et il fonctionne de manière efficace.
- On surveille et mesure l'approvisionnement en matière de GI-TI à l'appui du principe de responsabilité et aux fins de l'amélioration continue.

Gestion des risques

- On cerne, évalue et gère les risques liés à l'approvisionnement en matière de GI-TI d'une façon normalisée.

Contrôles du processus d'approvisionnement

- Le processus d'approvisionnement veille à ce que la phase de planification et la passation du marché se déroulent de manière juste, ouverte et transparente.
- On gère les marchés afin de s'assurer que les services rendus ou que les biens reçus respectent les conditions du marché.
- La phase de clôture du marché traite de toutes les questions en suspens en matière de finances, de rendement et d'administration avant le paiement final.

On a examiné les contrôles afin d'évaluer le caractère adéquat de leur conceptualisation ainsi que leur efficacité sur le plan opérationnel.

Selon notre jugement professionnel, la vérification a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification du gouvernement du Canada. Des procédures satisfaisantes ont été élaborées pour la vérification, et on a recueilli suffisamment d'informations pertinentes pour garantir l'exactitude des opinions exprimées dans le présent rapport.

On a terminé les phases de planification et d'exécution de la vérification entre décembre 2011 et mai 2012. On a terminé la phase du rapport, qui comprend la vérification des faits, en mai. La vérification a été menée à l'interne par le personnel de la vérification du Ministère. Au cours de la planification, afin de comprendre le processus d'approvisionnement en matière de GI-TI, l'équipe de la vérification a interrogé plusieurs membres du personnel de la DGSGTI et du personnel responsable de la passation de marchés. On a élaboré des critères de vérification détaillés, qui figurent à l'annexe B.

Au cours de la phase d'exécution, afin d'évaluer l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles relatifs à l'approvisionnement en matière de GI-TI, l'équipe de la vérification a interrogé des membres du personnel de la DGSGTI et du personnel responsable de la passation de marchés ainsi que les gestionnaires de centres de responsabilité chargés de gérer les marchés de l'échantillon, et examiné les documents liés aux marchés. On a évalué les documents des marchés en fonction des critères déterminés à la phase de planification.

1.5 STRUCTURE DU RAPPORT

Les constatations du vérificateur sont réparties en trois sections : la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles du processus d'approvisionnement.

Les conclusions et les recommandations concernant les possibilités et les lacunes décrites dans la section des constatations figurent dans les sections des *Conclusions* et des *Recommandations*.

La section sur les *Recommandations* comprend la réaction du Ministère : *Réponse et plan d'action de la direction*. La direction réagit aux recommandations du vérificateur ainsi qu'aux engagements et aux délais en vue de remédier aux faiblesses ou lacunes relevées.

2. Constatations : introduction

Les constatations sont réparties en trois secteurs : la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles du processus d'approvisionnement. Les constatations sur la gouvernance et la gestion des risques sont principalement fondées sur l'examen qu'a fait l'équipe de la vérification des politiques et des pratiques du Ministère. De manière générale, elles s'appliquent aux activités d'approvisionnement ministérielles, puisque bon nombre des contrôles et des processus relatifs à l'approvisionnement ne traitent pas uniquement de GI-TI. On a examiné un échantillon de marchés de GI-TI afin d'évaluer l'efficacité des contrôles en place exercés sur la planification (préalable au marché), la passation, la gestion et la clôture des marchés.

La vérification a révélé que le cadre de contrôle de gestion des marchés de GI-TI est adéquat (voir l'annexe A pour les définitions de l'échelle de notation), c'est-à-dire que la plupart des pratiques/processus sont conformes aux politiques et directives du gouvernement du Canada et de Transports Canada. Toutefois, dans le cadre de la vérification, on a également constaté qu'il y a des possibilités d'amélioration, particulièrement en ce qui a trait aux pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

3. Constatations : gouvernance

Il est essentiel d'avoir une fonction efficace de surveillance de l'approvisionnement, y compris une fonction de remise en question, pour assurer une gestion saine de l'approvisionnement gouvernemental. Afin que la haute direction joue un rôle efficace de remise en question et de surveillance, elle doit clairement comprendre les pratiques et les tendances au chapitre des dépenses d'approvisionnement du Ministère.

La Politique sur les marchés du CT prévoit que les ministères et les organismes sont responsables de veiller à ce qu'il y ait des cadres de contrôle adéquats qui fonctionnent pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics. La Politique encourage également les autorités contractantes à établir et à maintenir un mécanisme de remise en question officiel pour toutes les propositions contractuelles et reconnaît qu'il pourrait s'agir de comités de révision centraux officiels, ou encore, de groupes consultatifs régionaux ou divisionnaires, selon l'organisation ministérielle et l'ampleur de la passation de marchés.

Au sein du Ministère, les cadres supérieurs disposent de façon limitée d'une fonction de remise en question et de surveillance.

La surveillance et la remise en question des activités contractuelles se déroulent principalement au niveau des marchés, et ce sont les gestionnaires de centres de responsabilité et les spécialistes de l'adjudication de marchés qui s'en chargent. La DGSGTI joue également un rôle en ce qui a trait à la remise en question des marchés liés aux services de GI-TI. Toutefois, la vérification a révélé que la fonction de remise en question et de surveillance des activités contractuelles de la haute direction du Ministère était limitée. Sans une fonction adéquate de surveillance et de remise en question à la haute direction, on court le risque que

les marchés octroyés n'appuient pas les priorités ministérielles et ne fournissent pas la valeur optimale au Ministère.

TC dispose de deux comités sur l'approvisionnement. Le premier, le Comité de revue des marchés, qui est présidé par le DG, Finances et administration, et qui est composé de directeurs et de directeurs généraux de l'ensemble du Ministère, existe depuis 1996. Le Comité a pour mandat « d'examiner et de remettre en question les situations de passation des marchés qui peuvent être jugées non conformes à la politique d'appel à la concurrence du gouvernement ou aux conventions commerciales, ou qui nécessitent l'approbation du sous-ministre, du ministre ou du Conseil du Trésor; de résoudre les conflits qui peuvent survenir entre un entrepreneur et le Ministère; et d'examiner les questions dont il est saisi par la haute direction du Ministère ».

Au cours de l'exercice 2010-2011, le Comité a examiné 17 présentations concernant toutes sortes de marchés; une seule traitait de la GI-TI. Plus de la moitié des présentations étaient liées à des dispositions contractuelles prises sans l'approbation préalable d'une autorité contractante ministérielle (y compris les dépassements de coûts). Six présentations étaient liées à des marchés à fournisseur unique de plus de 25 000 \$.

Le deuxième comité est le Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction, qui a récemment été créé, soit en décembre 2011 (après le délai d'exécution des marchés de l'échantillon examinés dans le cadre de la vérification). Il s'agit d'un comité formé de SMA et de DG qui a pour mandat d'examiner les exigences liées aux services professionnels sur le plan opérationnel et d'assurer, pour TC, une surveillance accrue de la planification, des priorités et des dépenses relatives à l'approvisionnement (voir l'annexe C pour consulter le mandat). On a créé le Comité en vue de fournir une fonction de remise en question et de formuler des recommandations aux chefs de groupe (par exemple les SMA, les DGR) sur les exigences en matière de sous-traitance. Il ne s'agit pas d'une instance décisionnelle.

Parallèlement à la création du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction, le Ministère prend des mesures afin d'améliorer la fonction de remise en question et de surveillance à la haute direction ministérielle. Dans le cadre de la vérification, même si on a reconnu que le Comité en est à ses débuts, on a relevé des possibilités que le Comité peut prendre en considération à mesure qu'il officialise son rôle. Par exemple, la portée de l'examen du Comité ne comprend pas les marchés de services professionnels liés à des projets d'immobilisations. Étant donné les questions importantes soulevées dans la récente vérification interne des contrôles du cycle de vie des projets de GI-TI, il semblerait que ces types de marchés pourraient être considérés comme présentant un risque élevé, et il pourrait être utile au Comité de les examiner également. Même si le Bureau de gestion et évaluation de projets du Ministère améliore son processus de surveillance des projets d'immobilisations en matière de GI-TI, comme l'a recommandé la vérification précédente, si ce Comité surveillait les marchés de GI-TI, il pourrait fournir plus d'information sur les changements ayant trait à la portée, au calendrier et aux coûts que le font les rapports de surveillance de projet actuels.

Le nouveau Comité a créé un formulaire type pour les présentations. La capacité du Comité de jouer un rôle de surveillance efficace pourrait être accrue s'il exige des renseignements plus exhaustifs, comme un historique complet du marché (par exemple le nombre de

modifications apportées par le passé et leur valeur) ou de l'information sur d'autres marchés ou les marchés précédents liés au travail visé par un nouveau marché.

Le rôle du Comité concernant l'établissement de rapports et la surveillance n'a pas été défini. En s'appuyant sur des entrevues, le Comité assume d'emblée une fonction de remise en question, mais n'intervient pas après la phase de planification de l'approvisionnement. Toutefois, le mandat du Comité traite de l'établissement de rapports semestriels, mais, comme le Comité est relativement nouveau, il en est encore à la définition du processus d'établissement de rapports et du contenu des rapports. Au terme de la présente vérification, le Comité devait rendre compte au Comité de gestion exécutif (CGX) de Transports Canada des observations et des résultats de ses six premiers mois d'activité, et on s'attend à ce que le CGX formule des directives sur le caractère adéquat de l'information fournie dans les rapports et des directives pour déterminer si d'autres informations sont requises.

En 2009, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a examiné la fonction d'approvisionnement et de remise en question au niveau de la haute direction ministérielle dans l'ensemble du gouvernement (TC n'était pas inclus). Dans le cadre de l'examen, on a évalué les pratiques des comités ministériels responsables de la fonction de remise en question et de surveillance de l'approvisionnement et cerné les pratiques efficaces qui pourraient être adoptées par les ministères. À la lumière de l'examen, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a recensé dix caractéristiques essentielles d'un comité de surveillance efficace. À titre informatif, une comparaison entre les caractéristiques essentielles d'un comité sur l'approvisionnement relevées par le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement et le Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction de TC figure à l'annexe D.

Les rapports sur les activités contractuelles à TC sont limités, et il y a des possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacite du processus d'établissement de rapports.

Parmi les défis à relever au cours de la présente vérification, mentionnons le manque d'information accessible sur les marchés. Même si on disposait de certaines données (par exemple le nombre de marchés de GI-TI octroyés et leur valeur), l'équipe de la vérification a dû déployer des efforts soutenus pour obtenir de l'information significative. Certaines données clés ont été impossibles à obtenir par l'intermédiaire du système financier du Ministère, comme le type de marché (par exemple Services professionnels en informatique centrés sur les tâches et Services professionnels en ligne). Au cours de la vérification, on a constaté des possibilités d'améliorer les capacités d'établissement de rapports du système financier du Ministère afin d'assurer l'accessibilité à des données clés de manière continue. Par exemple, les listes déroulantes qui sont déjà accessibles dans le système financier pourraient être mises à jour, et les champs permettant de consigner de l'information clé pourraient être obligatoires. On a informé l'équipe de la vérification du fait que la mise à niveau prévue du système financier tiendrait compte de ces lacunes et que, après la mise à niveau (prévue en juin 2012), on créerait également des rapports normalisés.

Les exigences d'établissement de rapports concernant les marchés et les demandes d'accès à l'information (AI) du SCT sont les seuls rapports ministériels normaux concernant les marchés que produit TC. L'information provenant de ces rapports n'est pas utilisée pour surveiller les marchés à l'échelle ministérielle. Il faut du temps pour réaliser ces rapports, et cela exige de nombreuses étapes manuelles, qui augmentent le risque d'erreurs. Par exemple,

le processus de préparation des rapports trimestriels obligatoires sur la « divulgation proactive », pour tous les marchés de plus de 10 000 \$, comprend une longue série d'étapes manuelles. Après l'examen des rapports concernant l'exercice 2010-2011, on a relevé certaines erreurs. Par exemple, la valeur des marchés était inexacte puisqu'elle comprenait la TPS plutôt que la TVH, et, dans d'autres cas, certaines modifications n'ont pas été indiquées, ce qui pouvait tromper le lecteur et l'amener à croire que le montant octroyé était plus élevé que le montant réel.

Les rapports sur la divulgation proactive examinés dans le cadre de la présente vérification ont été préparés par un ancien employé engagé de façon contractuelle, et il n'y avait aucune approbation documentée par un employé/superviseur de TC avant que les rapports soient affichés publiquement. À la lumière des entrevues, la responsabilité de cette tâche a récemment été attribuée à un employé à temps plein de TC, et on a éliminé certaines des étapes manuelles de la préparation du rapport. On s'attend à ce que la mise à niveau du système financier entraîne une autre réduction du nombre d'étapes manuelles.

On a créé des contrôles automatisés dans le système financier ministériel afin de surveiller les marchés qui sont conclus sans l'approbation des autorités contractantes, et ils servent à alerter le personnel responsable des marchés. On a constaté que, en 2010-2011, il y a eu 881 alertes; toutefois, seulement 1 % d'entre elles étaient liées à des bons de commande/marchés établis sans l'approbation des personnes investies des pouvoirs délégués. Il faut beaucoup de temps au personnel pour faire le suivi et clarifier chaque alerte. Les employés responsables de la passation de marchés ont indiqué que les capacités d'alerte du système sont limitées et ne peuvent pas répondre aux besoins des différents pouvoirs délégués liés à l'approvisionnement (par exemple les différents niveaux décisionnels concernant l'approvisionnement de biens et de services, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement).

Dans certains cas, les rôles et les responsabilités documentés diffèrent de la pratique réelle.

Les politiques et les procédures documentées du Ministère en ce qui a trait à l'approvisionnement sont rédigées clairement. Même si les politiques et les procédures ont été quelques fois mises à jour au cours des dernières années, elles n'ont pas été examinées ni mises à jour de façon intégrale depuis de nombreuses années, et la vérification a révélé que certaines d'entre elles sont désuètes et qu'il y a certaines lacunes.

En outre, il y a des différences entre les responsabilités du personnel responsable de la passation de marchés énoncées dans les descriptions de travail et les pratiques réelles. Par exemple, la responsabilité de surveiller les marchés et d'évaluer le rendement des entrepreneurs incombe aux spécialistes des marchés selon les descriptions de travail; toutefois, dans la pratique, les gestionnaires de centres de responsabilité sont responsables de ces activités. Les spécialistes des marchés n'effectuent aucune surveillance particulière des marchés. L'équipe de la vérification a été informée du fait que les descriptions de travail du personnel responsable de la passation de marchés ont été mises à jour et approuvées par un comité de classification.

Il n'y a aucun processus permettant de faire le suivi de l'information sur le rendement de l'entrepreneur et d'en tenir compte dans les décisions futures en matière de passation de marchés.

Les gestionnaires de centres de responsabilité sont responsables de gérer le rendement des entrepreneurs et de prendre les mesures appropriées s'ils ne respectent pas les obligations/exigences du marché. Selon les procédures énoncées à la section Services du matériel et des contrats de l'intranet du Ministère, les gestionnaires de centres de responsabilité sont tenus de verser les évaluations du rendement des entrepreneurs au dossier. Les évaluations doivent inclure une description générale du travail ainsi que des observations sur la qualité du travail réalisé. Cependant, il n'y a aucun processus permettant de surveiller le fait que des évaluations sont menées et de recueillir les résultats à l'appui de décisions futures en matière de passation de marchés. Il pourrait être utile de recueillir les évaluations sur le rendement liées à des projets vastes et complexes en vue de fournir des enseignements précieux au Ministère.

4. Constatations : gestion des risques

L'approche à l'égard de la gestion des risques dans le cadre du processus de passation de marchés est informelle.

L'approche du Ministère à l'égard de la gestion des risques dans le cadre des activités contractuelles constituait essentiellement une approche fondée sur les règles. On s'appuie sur l'expérience des spécialistes des marchés pour déterminer les risques potentiels. Au cours des dernières années, aucune évaluation des risques concernant les marchés n'a été réalisée. On n'a élaboré aucun critère permettant de cerner les marchés à risque élevé qui justifieraient une surveillance étroite.

L'absence de pratiques de gestion des risques officielles empêche de disposer de contrôles efficaces, sans qu'il y en ait trop, et il est de ce fait difficile pour la haute direction de déterminer le niveau requis de supervision et de surveillance. Une évaluation exhaustive des risques liée au processus d'approvisionnement permettrait de déterminer le niveau de contrôle requis ainsi que l'information nécessaire en vue d'effectuer une surveillance efficace et aiderait à appuyer les décisions d'optimisation des ressources.

5. Constatations : contrôles du processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement peut être réparti en quatre phases distinctes :

- **Planification**
Comprend les activités liées à la définition des exigences, à la vérification de la source de financement et au choix d'un instrument d'approvisionnement approprié.
- **Passation du marché**
Comprend toutes les activités liées au marché, de la publication de la demande de soumissions à la passation du marché, comme l'évaluation des demandes de soumissions concurrentielles.
- **Gestion du marché**
Comprend toutes les activités liées à la gestion du marché, comme la surveillance et les modifications.
- **Clôture du marché**
Comprend toutes les activités liées à l'achèvement du marché, comme les paiements finaux, l'évaluation du rendement de l'entrepreneur et la documentation du dossier.

5.1 PLANIFICATION

TC utilise de nombreux marchés de services afin de répondre aux besoins opérationnels en matière de GI-TI (c'est-à-dire soutien aux applications et maintenance de celles-ci).

La vérification a permis de constater que l'achat de biens de TI (c'est-à-dire écrans, ordinateurs portatifs, etc.) à des fins opérationnelles est justifié puisque ces achats sont étroitement liés à un plan de remplacement officiel et à des allocations budgétaires approuvées. En outre, les marchés de biens et de services concernant des projets d'immobilisations étaient liés à un financement de projets d'immobilisations approuvé. On a constaté que de nombreux marchés de services professionnels de GI-TI ont été conclus pour répondre aux besoins opérationnels continus. Même si ces marchés sont liés à des allocations budgétaires approuvées, il n'y a aucune exigence ni aucun processus normalisé visant à démontrer de façon officielle que l'adjudication de marchés constitue la façon la plus efficace ou la plus rentable de répondre aux besoins opérationnels continus et à le documenter.

Dans le cadre d'entrevues, la DGSGTI a reconnu la dépendance continue à l'égard des entrepreneurs et a fourni des éléments de preuve pour démontrer que, au cours des dernières années, on a pris des mesures afin de réduire/d'éliminer le recours à la sous-traitance pour certains types de postes. Par exemple, certains postes, qui étaient antérieurement pourvus par des entrepreneurs, sont maintenant occupés par des employés de TC.

Dans le cadre des échantillons de marchés examinés, on a utilisé des instruments contractuels appropriés.

Même si l'information sur les types d'instruments d'approvisionnement liés aux marchés octroyés en 2010-2011 n'était pas accessible dans le système financier, des entrevues menées auprès d'employés responsables de l'approvisionnement ont permis de constater que les Services professionnels en informatique centrés sur les tâches (SPICT) et les Services professionnels en ligne (SP en ligne) de TPSGC étaient les instruments d'approvisionnement les plus couramment utilisés. Les plus gros marchés qui ne respectaient pas les exigences des SPICT ou des SP en ligne ont fait l'objet d'appels d'offres par l'intermédiaire du MERX.

Les SPICT sont un instrument d'approvisionnement créé par TPSGC et sont utilisés afin de répondre à un besoin particulier en matière de GI-TI. La valeur maximale des marchés d'offres à commandes des SPICT est de 250 000 \$, et la valeur maximale d'un marché des SPICT découlant d'un arrangement en matière d'approvisionnement est de 2 M\$. Les exigences des SPICT sont relatives à certaines activités particulières dont on a besoin pour répondre à un besoin en TI et qui sont habituellement associées à un ensemble particulier de responsabilités. Les tâches comprises sont des attributions de travaux finis qui doivent être accomplies par un ou plusieurs experts-conseils. Une tâche comprend une date de commencement et une date de fin précises, ainsi qu'un produit livrable préétabli. L'application SP en ligne est un outil d'approvisionnement automatisé qui permet aux fournisseurs de partout au Canada de se qualifier dans une base de données utilisée par les ministères et les organismes fédéraux pour répertorier les fournisseurs préqualifiés susceptibles de répondre à leurs besoins en matière de services professionnels dont la valeur est inférieure à 78 500 \$. Le MERX est un service d'appels d'offres électroniques en ligne. Il permet d'obtenir des appels d'offres concurrentiels lorsqu'un besoin particulier ne correspond pas à l'un des instruments d'approvisionnement établis de TPSGC. En ce qui a trait aux échantillons de marchés liés à des services (12 des 15 dossiers échantillonnés), six ont été conclus par l'intermédiaire des SPICT, et six, par l'intermédiaire du MERX. Parmi les trois autres échantillons de marchés liés à l'achat de biens, deux ont été conclus par l'intermédiaire d'offres à commandes établies par TPSGC, et un, par l'intermédiaire du MERX.

Tous les marchés de services de l'échantillon étaient assortis d'un énoncé de travail qui avait été examiné par la DGSGTI.

La définition des exigences d'un marché constitue un élément clé d'un processus d'approvisionnement efficace. Le fait de déterminer les besoins et d'élaborer de façon minutieuse les exigences peut réduire au minimum le besoin d'apporter des changements plus tard et est essentiel pour assurer l'équité, la transparence et le meilleur rapport qualité-prix des marchés.

Un énoncé de travail (également connu sous le nom de « stipulations ») est requis pour tout marché de services en matière de GI-TI, et il doit être examiné par la DGSGTI avant la mise en place du marché d'un point de vue technique (par exemple la sécurité, l'architecture). La DGSGTI doit se pencher sur le caractère raisonnable de l'exigence, y compris le niveau de compétence des ressources demandées. Tous les échantillons de marchés de services étaient assortis d'un énoncé de travail qui avait été examiné par la DGSGTI. À la lumière d'un examen des commentaires et des échanges entre le groupe contractant et la DGSGTI

relativement aux dossiers échantillonnés, on a constaté qu'il y avait une excellente fonction de remise en question entre les deux groupes. On a constaté que, même si l'énoncé de travail avait été examiné par la DGSGTI, son approbation finale (c'est-à-dire après que les commentaires ont été pris en compte) n'avait pas été consignée. À la fin de 2011, la DGSGTI a amélioré le processus d'examen de l'énoncé de travail en mettant en œuvre un outil de suivi officiel afin de consigner les énoncés de travail examinés, les commentaires et l'approbation finale après qu'on a tenu compte de tous les commentaires et de toutes les questions.

Même si les gestionnaires de centres de responsabilité, le personnel responsable de la passation de marchés et la DGSGTI savent que l'énoncé de travail doit être approuvé par cette dernière, ce contrôle n'est actuellement pas documenté dans les procédures.

Les dossiers des marchés échantillonnés n'étaient pas tous assortis de documents démontrant que la source de financement avait été approuvée de façon appropriée avant l'attribution du marché.

L'article 32 de la LGFP confère le pouvoir d'engager des fonds à l'égard d'un crédit avant que la dépense ne soit engagée. Le personnel responsable de la passation de marchés est tenu de confirmer l'approbation visée à l'article 32 avant la mise en place d'un marché. Après l'examen des dossiers échantillonnés, on a constaté que trois des marchés échantillonnés préparés par le groupe contractant n'étaient pas assortis de documents démontrant qu'une source de financement avait été confirmée par l'intermédiaire de l'approbation visée à l'article 32. Toutefois, il est important de noter qu'il y a des contrôles automatisés visant à garantir l'approbation au titre de l'article 32 avant la mise en place d'un marché. Selon des discussions avec les spécialistes des marchés du Ministère, on a indiqué que l'exigence de démontrer les approbations prévues à l'article 32 n'était pas claire lorsque le processus d'approbation est d'abord passé d'un formulaire signé à la main à une approbation électronique. Toutefois, à compter de juillet 2011, un processus a été mis en place en vue de consigner dans les dossiers les approbations visées à l'article 32.

5.2 ADJUDICATION DU MARCHÉ

À une exception près, les échantillons de dossiers de marché étaient assortis d'évaluations de soumissions signées.

Il est essentiel d'inclure des évaluations de soumissions remplies et signées pour démontrer que le processus d'évaluation des soumissions est juste et transparent. Tous les marchés échantillonnés (applicables à 13 marchés de l'échantillon) comprenaient des critères relatifs à l'évaluation des soumissions. Un marché échantillonné n'était pas assorti d'un formulaire d'évaluation détaillée des soumissions rempli et signé; toutefois, on a fourni à l'équipe de la vérification un sommaire de l'évaluation.

À une exception possible près, les marchés ont été approuvés par l'autorité contractante appropriée.

Dans le cadre de 11 dossiers de marché sur 15 dans notre échantillon, l'autorité contractante était le groupe contractant dans la RCN. TPSGC était l'autorité contractante pour les quatre autres dossiers. L'équipe de la vérification a reçu des copies des marchés autorisés de manière appropriée de dix dossiers autorisés par le groupe contractant dans la RCN sur 11. On n'a pas pu trouver la copie signée de l'un des marchés, et l'équipe de la vérification ne pouvait pas s'assurer qu'elle avait été signée par l'autorité contractante appropriée. Cependant, l'équipe de la vérification a reçu une copie de la lettre de passation du marché qui avait été signée par le gestionnaire contractant, qui avait le pouvoir d'attribuer le marché.

5.3 GESTION DU MARCHÉ

Outre les approbations visées à l'article 32, TC ne dispose d'aucun processus ni d'aucune politique documenté sur les modifications, et la haute direction n'effectue pas de supervision ni de surveillance des marchés de GI-TI liés à des projets d'immobilisations.

Il n'y a aucun rapport type disponible qui fournit de l'information exhaustive concernant les marchés, y compris les modifications apportées aux marchés, et la haute direction n'effectue pas de supervision ni de surveillance connexe. L'équipe de la vérification a consacré énormément de temps à recueillir de l'information en vue d'examiner et d'analyser les modifications apportées aux marchés relatives aux échantillons de dossiers sélectionnés. On a apporté 34 modifications aux 15 marchés échantillonnés. Parmi ces modifications, la moitié était liée aux augmentations du coût estimatif total du marché, et, dans certains cas, ces augmentations étaient importantes. Dans un cas, le coût était 500 % supérieur à la valeur du marché originale de 367 000 \$. Les documents liés au marché indiquent que ces modifications étaient attribuables à l'évolution des exigences relatives à la fonctionnalité opérationnelle. Les 17 autres modifications concernaient le changement des ressources de l'entrepreneur, le fait que l'entrepreneur s'est prévalu d'options prédéfinies lui permettant de prolonger un marché et à des changements de date d'achèvement de marché. Parmi les 17 modifications financières à des marchés, dix traitaient de changements de la portée du marché original (tous les projets d'immobilisations, dont huit liés à un seul projet d'immobilisations pour l'élaboration d'applications), et sept étaient liées à des ressources supplémentaires en vue de respecter la portée du projet initiale.

À la suite d'entrevues menées auprès de membres du personnel responsable de la passation de marchés, des lignes directrices informelles liées aux modifications ont été établies à TC (c'est-à-dire un marché ne devrait pas être modifié de façon à entraîner une augmentation de plus de 50 % de son coût estimatif total). S'il est dans l'intérêt supérieur du Ministère de modifier un marché de façon à ce que le coût dépasse les 50 % indiqués dans les lignes directrices, une analyse de rentabilisation doit être fournie. Il n'est toutefois pas indiqué clairement qui doit examiner et approuver l'analyse de rentabilisation avant que l'on procède à la modification. Deux des marchés échantillonnés comportaient des modifications supérieures à 50 %. Des analyses de rentabilisation ont été fournies par le personnel responsable de la passation de marchés, mais ce ne sont pas toutes les informations fournies dans l'analyse de rentabilisation qui pouvaient être liées aux modifications, et rien n'indiquait qui avait examiné et approuvé les analyses de rentabilisation. En outre, on ne dispose d'aucun processus permettant de veiller à ce que la DGSGTI soit informée des modifications apportées aux marchés de GI-TI, ce qui représente une lacune étant donné l'importance des changements qui sont ou qui peuvent être apportés à la portée des projets d'immobilisations de GI-TI. Cela réduit l'efficacité du rôle que la DGSGTI peut jouer en vue d'assurer la surveillance des projets.

En outre, le rôle de remise en question et de surveillance que joue le Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction est uniquement axé sur la phase initiale de planification de l'approvisionnement. Par ailleurs, le comité n'examine pas les marchés d'immobilisations en matière de GI-TI et, par conséquent, la haute direction ne surveille pas toutes les modifications apportées aux marchés de GI-TI. Cela réduit la capacité du Ministère de déterminer, de surveiller et de gérer les marchés qui pourraient être plus risqués.

Toutes les factures examinées pour chaque marché échantillonné avaient été approuvées conformément à l'article 34. On a recensé certaines possibilités d'améliorer le processus de surveillance.

On a examiné un échantillon de 46 factures liées à l'échantillon de marchés pour vérifier si elles avaient été approuvées conformément à l'article 34. La valeur totale des 46 factures était d'environ 4,5 M\$ (environ 64 % des dépenses de l'échantillon de marchés pour l'exercice 2010-2011). Selon les cartes de signature fournies par les Finances, les 46 factures étaient assorties de l'approbation appropriée visée à l'article 34.

L'équipe de la vérification a été informée par les Finances du fait que les factures liées aux marchés en régie d'heures doivent être corroborées par des feuilles de temps, et que les feuilles de temps doivent être signées par l'entrepreneur et un superviseur (qui doit être un employé de TC); cependant, ces procédures ne sont pas documentées.

Parmi les 12 marchés de services, neuf étaient des marchés en régie d'heures qui étaient surveillés par l'intermédiaire de l'utilisation des feuilles de temps de l'entrepreneur. En examinant l'application des critères énoncés à l'article 34, l'équipe de la vérification a constaté certaines exceptions aux exigences énoncées précédemment. Par exemple, dans le cadre d'un marché, les feuilles de temps avaient été approuvées par un entrepreneur, et non un employé de TC. Dans quelques autres cas, les feuilles de temps n'avaient pas été jointes aux factures, ou l'entrepreneur ne les avait pas signées.

En juillet 2011, on a communiqué des procédures concernant l'utilisation d'une feuille de temps type pour les marchés de GI-TI; toutefois, les entrevues menées auprès des gestionnaires de centres de responsabilité ont révélé que la majorité ne connaissait pas l'exigence.

5.4 CLÔTURE DU MARCHÉ

Il faut améliorer le processus de fermeture de dossier.

Les dossiers d'approvisionnement devraient être établis et structurés de façon à faciliter la surveillance effectuée par la direction au moyen d'une piste de vérification exhaustive qui comprend des détails au sujet des marchés liés aux communications et aux décisions pertinentes, dont le nom des fonctionnaires et des autorités chargées d'approuver les marchés.

Même si on a créé une liste de vérification en vue de veiller à ce qu'on satisfasse à toutes les exigences dans le cadre d'un marché et de consigner cette information, le personnel responsable de la passation de marché n'a pas respecté ses procédures internes et rempli la liste de vérification. Aucun des 11 dossiers de marché préparés par le groupe contractant dans la région de la capitale nationale n'était assorti d'une liste de vérification remplie. Cela est important puisque la liste de vérification constitue le seul mécanisme de contrôle de la qualité dont il dispose.

Il est important de noter que la recherche des documents du marché à l'appui de la vérification s'est révélée une tâche exigeante pour l'équipe responsable des marchés puisqu'il

lui a fallu beaucoup de temps pour recueillir les documents et les fournir à l'équipe de la vérification.

6. CONCLUSIONS

La vérification a permis de constater que le cadre de contrôle de gestion relatif à la passation de marchés de GI-TI est adéquat (voir l'annexe A pour les définitions de l'échelle de notation), c.-à-d. que la plupart des pratiques/processus sont conformes aux politiques et directives du gouvernement du Canada et de Transports Canada. Toutefois, la vérification a également révélé qu'il y a des possibilités d'amélioration, particulièrement en ce qui a trait aux pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

Le Ministère devrait cerner les risques liés à la passation des marchés et à l'approvisionnement afin de mieux définir ses contrôles clés et l'information nécessaire à l'appui d'une surveillance ministérielle efficace. Il prend des mesures en vue de combler les lacunes en matière de gouvernance grâce au récent établissement d'un comité de la haute direction sur la gestion de l'examen des approvisionnements. Toutefois, le mandat actuel du comité couvre la planification de l'approvisionnement, et non les phases de la passation, de la gestion et de la clôture. Il est essentiel, surtout maintenant, tandis qu'il y a une réduction des dépenses dans l'ensemble du gouvernement, que des cadres supérieurs effectuent une surveillance efficace de toutes les phases de l'approvisionnement.

7. RECOMMANDATIONS, ET RÉACTION ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Il est recommandé que le SMA, Services généraux, de concert avec le DG, Finances et administration, et le DG, Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information, effectue ce qui suit :

N ^o	Recommandations	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
1	<p>Cote de la recommandation – Moyenne</p> <p>Effectuer une évaluation des risques liée aux activités contractuelles du Ministère et adapter les contrôles en fonction des risques. L'évaluation des risques devrait tenir compte de la probabilité que les risques connus surviennent et de leur incidence potentielle (s'ils surviennent) sur la réalisation d'objectifs stratégiques et</p>	<p>Une évaluation des risques liée aux activités contractuelles du Ministère sera effectuée en fonction du cycle de vie du processus d'approvisionnement : de la définition des exigences à la clôture du marché. Cette évaluation tiendra compte d'éléments semblables au modèle d'évaluation des risques liés à</p>	<p>Décembre 2012</p>	<p>DG, Finances et administration</p>

N°	Recommandations	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
	opérationnels définis en matière de marchés et d'approvisionnement. L'évaluation des risques permettra de déterminer le niveau de contrôle requis, ainsi que l'information nécessaire en vue d'effectuer une surveillance efficace, et elle permettra de veiller à ce que les fonds limités soient utilisés le plus judicieusement possible.	<p>l'approvisionnement de TPSGC.</p> <p>L'évaluation sera axée sur plusieurs secteurs clés du processus d'approvisionnement, comme la définition des exigences, la stratégie d'approvisionnement, les composantes financières, etc., en vue de cerner les secteurs de risque.</p> <p>Le résultat de cette évaluation servira à déterminer les secteurs présentant un grand risque dans le cycle de vie de l'approvisionnement ainsi que la meilleure façon d'atténuer le risque. Les stratégies peuvent aller de l'acceptation du risque à l'élaboration de stratégies d'atténuation, de contrôles internes ou de surveillance de la gouvernance, au besoin, en vue de donner suite aux mesures de suivi 2 à 4.</p> <p>Un rapport concernant cette évaluation sera présenté au Comité de gestion exécutif (CGX) du Ministère aux fins de discussion et d'orientation.</p>		
2	<p>Cote de la recommandation – Faible</p> <p>Mettre à jour les politiques, les procédures et les pratiques en matière de marchés. Veiller à ce que les politiques, les procédures et les pratiques qui forment le cadre de contrôle de</p>	Les politiques et les procédures seront mises à jour afin de combler les lacunes et les faiblesses cernées dans le rapport de vérification et l'évaluation des risques. Consulter la mesure de	Juin 2013	DG, Finances et administration

N°	Recommandations	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
	<p>gestion des marchés du Ministère soient mises à jour afin de combler les lacunes et les faiblesses recensées dans le présent rapport et s'assurer qu'on tient compte de l'évaluation des risques. La responsabilité concernant la surveillance des contrôles devrait également être clairement définie.</p>	<p>suivi n° 1.</p>		
3	<p>Cote de la recommandation – Moyenne</p> <p>Renforcer les fonctions de remise en question et de surveillance des activités contractuelles. Examiner les activités actuelles de remise en question et de surveillance du Ministère en fonction de la politique du Conseil du Trésor (CT), des points de référence du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) pour les comités de remise en question et de surveillance ainsi que des résultats de l'évaluation des risques, et déterminer si les rôles des comités d'approvisionnement existants (Comité de revue des marchés et Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction) devraient être élargis ou si d'autres moyens devraient être pris pour combler les lacunes en matière de supervision et de surveillance. Cet examen devrait également définir l'information nécessaire à l'appui d'une fonction efficace de remise en question et de</p>	<p>On examinera les options afin de renforcer la remise en question et la surveillance des activités contractuelles aux fins de discussion et de décision au sein du Comité de gestion exécutif (CGX) du Ministère. Consulter la mesure de suivi n° 1.</p>	Mars 2013	DG, Finances et administration

N°	Recommandations	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
	surveillance assurée par le Ministère.			
4	<p>Cote de la recommandation – Moyenne</p> <p>Définir toutes les exigences d'établissement de rapports et garantir l'établissement de rapports exhaustifs et exacts.</p> <p>À la lumière de l'évaluation des risques, définir l'information essentielle qu'il faut recueillir pour appuyer une surveillance ministérielle efficace et les exigences gouvernementales en matière d'établissement de rapports. Élaborer des procédures claires de collecte et de saisie de données, et exercer un contrôle de la qualité efficace afin d'assurer la production de rapports exhaustifs et exacts, particulièrement en ce qui a trait à l'information d'intérêt public qu'il faut afficher publiquement tous les trimestres.</p>	<p>On discutera des exigences d'établissement de rapports à la réunion du Comité de gestion exécutif (CGX) du Ministère, ce qui permettra d'orienter l'élaboration et l'adoption de procédures de collecte et de saisie de données pour assurer des rapports efficaces à des fins tant informatives que décisionnelles.</p>	Mars 2013	DG, Finances et administration
5	<p>Cote de la recommandation – Faible</p> <p>Normaliser la justification des marchés de services de GI-TI qui répondent à des besoins opérationnels permanents.</p> <p>S'assurer que les marchés de GI-TI liés à des besoins opérationnels permanents sont assortis d'une analyse de rentabilité. Même si chaque proposition sera dotée de caractéristiques uniques, l'information requise devrait néanmoins être normalisée, et les analyses de rentabilité</p>	<p>Un modèle de justification propre aux besoins opérationnels permanents sera élaboré. Il constituera le moyen normalisé de saisir et de présenter l'information quantitative et qualitative requise pour appuyer le processus d'examen et démontrer si une approche contractuelle constitue le meilleur moyen ou le moyen le plus rentable de répondre au besoin opérationnel permanent.</p>	Octobre 2012	DG, DGSGTI

N°	Recommandations	Plan d'action détaillé de la direction	Date d'achèvement (pour chaque mesure)	Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise
	devraient comporter de l'information quantitative et qualitative. Élaborer un processus approprié en vue d'examiner et d'approuver ces justifications (par exemple DGSGTI, Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction, etc.).	Le processus actuel établi entre les Services des marchés et la DGSGTI permettant d'examiner et d'approuver les demandes de marché de services de GI-TI (peu importe s'il s'agit d'un marché d'immobilisations ou d'ACF) sera adapté afin que toutes les justifications soient d'abord examinées par la DGSGTI avant la demande d'approbation du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction. Cela garantira au moins le respect de toutes les demandes de marché d'immobilisations ou de marché lié à des besoins permanents à l'égard des priorités, de l'investissement et d'autres processus de planification ministériels avant l'examen du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction.		

Remarque : On a attribué une cote à chaque recommandation selon l'échelle d'évaluation qui figure à l'annexe E.

Liste des annexes

REMARQUE. LES ANNEXES ONT ÉTÉ RETIRÉES ET SONT DISPONIBLES SUR DEMANDE

Annexe A – Échelle de notation des conclusions de la vérification

Annexe B – Critères détaillés de la vérification

Annexe C – Mandat du Comité d'examen des approvisionnements de la haute direction

Annexe D – Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement

Annexe E – Cote de priorité des recommandations de la vérification