

Audit de la passation des marchés de services professionnels

Bureau de la vérification et de l'évaluation
30 août 2024



National Research
Council Canada

Conseil national de
recherches Canada

Canada 

On trouvera la version anglaise et une version HTML de ce rapport sur la [page « Vérification interne »](#) du site Web du Conseil national de recherches du Canada.

Ce rapport a été approuvé par le président du Conseil national de recherches du Canada le 30 août 2024.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le Conseil national de recherches du Canada, 2024.

No de cat. NR16-444/2024F-PDF
ISBN 978-0-660-72498-0

Table des matières

Résumé et conclusion	4
Opinion et conclusion.....	5
Principales constatations	6
Affirmation de conformité	6
Remerciements.....	6
1.0 Introduction	7
2.0 Contexte	8
Importance de l'audit.....	9
3.0 Un mot sur l'audit.....	10
Objectif.....	10
Portée	10
Approche et méthode.....	10
4.0 Constatations et recommandations	11
4.1 Gouvernance et surveillance	12
4.2 Pouvoirs de dépenser.....	16
4.3 Gestion du risque	19
4.4 Formation et orientation.....	21
Annexe A : nature des dépenses et couverture de l'audit	24
Annexe B : critères de l'audit.....	26
Annexe C : plan d'action de la direction	27

Résumé et conclusion

Dans le cadre de sa mission, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) fait appel à des personnes ou à des organisations qui lui permettent de répondre aux fluctuations inattendues de sa charge de travail, d'acquérir une expertise particulière que l'on trouverait difficilement au sein de la fonction publique ou de remplacer les membres de son effectif lorsqu'ils ou elles s'absentent temporairement.

Des gens possédant une longue formation, d'importantes compétences et une vaste expertise dans une profession quelconque, les sciences, les techniques ou l'administration lui procurent des services professionnels, expression désignant l'éventail de services que fournit le gouvernement afin de répondre aux besoins particuliers associés à une activité ou à une initiative donnée.

Parmi ces services peuvent figurer l'aide et les conseils fournis par des experts techniques, scientifiques ou professionnels (avocats, architectes, ingénieurs, membres du corps médical et experts-conseils en gestion, en audit, en finances ou en affaires), certains soins de santé et services sociaux ou de la formation, voire des services d'exploitation et d'entretien octroyés sous contrat¹. Cette liste n'est pas exhaustive et les autorités contractantes analysent chaque situation selon les circonstances qui leur sont propres.

Au cours de l'exercice financier de 2021, les services professionnels représentaient 72,3 millions de dollars ou 8,8 % des dépenses d'exploitation du CNRC, par rapport à 69,2 millions de dollars ou 8,6 % enregistrés pour l'exercice suivant (2022). Les principaux consommateurs de services professionnels sont le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC), la Direction des services du savoir, de l'information et des technologies (SSIT), la Direction de la gestion et de la planification des biens immobiliers (PGBI) et le Centre de recherche en construction (CONST).

À eux seuls, ces 4 intervenants expliquent 48 % du montant total que le CNRC a versé pour obtenir des services professionnels pendant la période examinée. Pour en savoir plus sur ces dépenses, l'échantillon dont on s'est servi pour l'audit et sa portée, on consultera l'[annexe A](#).

La Direction des services financiers et d'approvisionnement (Direction SFA) fournit des conseils stratégiques et logistiques sur les approvisionnements, les marchés et la gestion des fournisseurs, en plus de faciliter l'exécution des marchés. Durant la période examinée, la Direction SFA disposait de 26 agents d'approvisionnement et de 4 chefs d'équipe pour appuyer le CNRC dans ses activités d'approvisionnement.

Les agents d'approvisionnement assument le rôle d'autorité contractante et s'occupent de l'approvisionnement pour le compte du CNRC en passant des marchés et en concluant des accords contractuels.

Habituellement, les centres de recherche, les directions et le PARI CNRC sont secondés par des autorités techniques. L'acquisition de services professionnels suppose des connaissances théoriques et pratiques combinées à une collaboration efficace entre l'autorité contractante et l'autorité technique.

Précisons que la période examinée s'est avérée particulièrement éprouvante pour la Direction SFA, pour les motifs que voici :

- la situation relative au télétravail;
- le volume important d'acquisitions;
- le passage de la documentation papier à la documentation électronique au niveau de la gestion de l'information.

La pandémie de la COVID-19 a aussi contraint les autorités contractantes à effectuer des acquisitions d'urgence supplémentaires, dont le montant est passé de 1 millions de dollars à 3 millions de dollars.

Le présent audit devait fournir à la haute direction du CNRC une garantie impartiale que le recours par le CNRC aux services professionnels se conforme à la Politique des marchés et à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor du Canada, au Règlement sur les marchés de l'État ainsi qu'aux politiques, directives et procédures du CNRC.

Le Bureau a déterminé et examiné les marchés de services professionnels octroyés ou modifiés entre le 1 avril 2020 et le 31 mars 2022 en recourant à une méthode d'échantillonnage précise, fondée sur les risques, pour l'analyse des données.

L'[annexe A](#) donne plus de précisions sur les achats de services professionnels, la méthode d'échantillonnage et l'ampleur de l'audit.

Il convient de mentionner que l'échantillonnage en fonction des risques met en relief les activités qui présentent les plus grands risques, ce qui accroît la probabilité de relever les erreurs. Pareille méthode interdit toutefois l'extrapolation des résultats à l'ensemble des marchés de services professionnels que passe le CNRC.

L'audit n'a pas tenu compte des marchés ayant Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) comme autorité contractante ni des services professionnels d'une valeur modique, payés au moyen d'une carte d'achat.

Opinion et conclusion

En tant que dirigeante principale de la vérification, je considère que le CNRC a instauré des procédures et des contrôles internes qui facilitent la passation des marchés de services professionnels.

Cela dit, certains mécanismes de conformité relatifs à des éléments de la politique et de la directive du Conseil du Trésor sur la gestion des approvisionnements n'ont pas été

entièrement élaborés, documentés ou appliqués de manière cohérente au cours de la période examinée.

La gouvernance, la gestion de l'information et du risque de même que l'assurance de la qualité, notamment, présentent des possibilités d'amélioration. Les améliorations préconisées devraient rehausser l'efficacité et la gestion de la passation de marchés pour les services professionnels au CNRC.

Principales constatations

Un grand nombre de membres du personnel chargé de la gestion et de l'administration des marchés de services professionnels cumulent passablement d'expérience dans ce domaine. Par ailleurs, l'usage d'un formulaire d'information sur les marchés de services constitue une pratique exemplaire en ce qui concerne la gestion du risque.

Le contrôle interne et la gouvernance des marchés de services professionnels pourraient eux aussi bénéficier d'améliorations. Plus précisément, nous avons noté le fonctionnement inefficace de quelques processus, systèmes et contrôles faisant partie du cadre ministériel de gestion de l'approvisionnement. Trois (3) des 20 marchés et 6 des 11 modifications apportées à un marché, par exemple, dépassaient les limites du pouvoir de dépenser.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les pratiques liées à l'assurance de la qualité et à la gestion de l'information doivent être renforcées pour les marchés concurrentiels, les marchés à fournisseur unique et les marchés d'urgence, en l'occurrence par la préservation d'une documentation suffisante.

La formation et les conseils fournis aux propriétaires fonctionnels (les autorités techniques) et au personnel d'approvisionnement pourraient aussi être renforcés afin de garantir une exécution plus uniforme, précise et complète des responsabilités associées à la passation de marchés de services professionnels.

Affirmation de conformité

La mission d'audit a été exécutée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et du code de déontologie de l'Institute on Internal Auditors, comme le confirment les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité des audits internes du CNRC.

Alexandra Dagger, CIA, CE, dirigeante principale de la vérification

Remerciements

L'équipe de l'audit tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué aux efforts qu'elle a déployés pour illustrer les forces du CNRC et faire ressortir les possibilités d'amélioration dans le cadre de ce projet.

1.0 Introduction

Les méthodes d'approvisionnement et de passation de marchés du gouvernement canadien sont conçues pour que les biens et les services acquis le soient d'une manière qui favorise l'accessibilité, la concurrence et l'équité tout en garantissant la plus grande rentabilité ou le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'État et ceux de la population du Canada².

La passation de marchés de services professionnels est largement reconnue comme un bon moyen de répondre aux variations imprévues de la charge de travail, d'acquérir une expertise particulière difficile à trouver dans la fonction publique ou pour remplacer des fonctionnaires quand ils s'absentent un certain temps.

Les services professionnels sont fournis par des personnes ayant une formation, des qualifications et des compétences spécialisées dans un domaine professionnel, scientifique, technique ou de gestion. Ces services peuvent comprendre ce qui suit.

- L'aide et les conseils techniques, scientifiques ou professionnels dispensés par :
 - un avocat;
 - un architecte;
 - un ingénieur;
 - un membre du corps médical;
 - un expert-conseil en gestion, audit, finances ou affaires.
- Certains services médicaux, sociaux ou pédagogiques
- Des services d'exploitation ou d'entretien offerts sous contrat¹

La liste n'est pas exhaustive et l'autorité contractante ainsi que l'autorité technique déterminent les besoins associés à chaque situation, selon les circonstances qui lui sont propres. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* prévoit aussi divers mécanismes pour pallier des besoins à court terme ou spéciaux.

Au sein de l'administration publique fédérale, l'acquisition de services professionnels est régie par une série de lois, de politiques, de règlements et de directives établis par les organismes centraux. La passation de marchés de services professionnels offre plusieurs avantages, dont les suivants :

- il s'agit d'un excellent moyen, très souple, de retenir les services de professionnels chevronnés;
- les obligations sont moindres que celles liées à l'embauche de personnel pour une période indéterminée;
- elle donne accès à une expertise que l'organisation pourrait avoir du mal à se procurer.

2.0 Contexte

Les services professionnels se divisent en 17 secteurs opérationnels. Au cours des 2 exercices financiers examinés, 5 de ces secteurs expliquaient 77 % des dépenses relatives aux services professionnels.

Tableau 1. Aperçu des 5 secteurs opérationnels qui ont enregistré les dépenses les plus importantes en services professionnels au cours des exercices financiers 2021 et 2022.

Secteur opérationnel	Exercice 2021	Exercice 2022	Dépenses	% des dépenses globales
Marchés en construction	17 053 412	16 256 725	33 310 137	24 %
Autres services fonctionnels	12 043 118	12 662 776	24 705 894	18 %
Services scientifiques	10 550 367	9 002 875	19 553 242	14 %
Services et consultation en TI	8 628 441	8 863 932	17 492 373	13 %
Services et consultation en génie	7 177 848	5 157 530	12 335 378	9 %

En plus de faciliter l'exécution des achats et des marchés et la gestion des fournisseurs, la Direction SFA dispense des conseils stratégiques et logistiques. Au cours de la période examinée, la Direction SFA disposait de 26 agents d'approvisionnement que chapeautaient 4 chefs d'équipe pour soutenir les activités d'approvisionnement du CNRC.

À la Direction SFA, l'agent d'approvisionnement fait office d'autorité contractante. Il établit donc les marchés et prend des dispositions contractuelles au nom du CNRC. L'autorité technique est un membre du personnel du CNRC chargé du secteur opérationnel ou du programme pour lequel on requiert des services professionnels. Habituellement, l'autorité technique épaulé un centre de recherche, une direction ou le PARI CNRC. L'acquisition de services professionnels suppose des connaissances, de l'expertise et une collaboration efficace entre l'autorité contractante et l'autorité technique. La Direction SFA n'est donc pas seule à s'occuper des différents aspects de la passation des marchés de services professionnels. La Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) précise le rôle et les fonctions de l'autorité technique comme suit.

Étapes du processus de passation de marchés de services professionnels	Rôle de l'autorité technique
Communiquer d'emblée avec l'autorité contractante afin d'établir clairement le but souhaité avec l'approvisionnement	Assumer la responsabilité
Rédiger l'énoncé des travaux et établir les critères d'évaluation techniques, et évaluer les propositions en regard de ces critères	Assumer la responsabilité
Pendant le processus d'approvisionnement, collaborer avec l'autorité contractante en prodiguant conseils, aide et supervision sur les spécifications et l'expertise requises	Consulter
Se conformer au Code de valeurs et d'éthique du secteur public et à la Directive sur les conflits d'intérêts lors des interactions avec les fournisseurs	Assumer la responsabilité
En collaboration avec l'autorité contractante, surveiller la réalisation des approvisionnements en veillant à ce que l'entrepreneur remplisse ses obligations contractuelles et exécute les tâches décrites dans l'énoncé des travaux, et en facilitant la réalisation des exigences connexes de déclaration	Consulter

La période examinée s'est avérée particulièrement difficile pour la Direction SFA, pour les raisons que voici :

- la situation relative au télétravail;
- l'importance des approvisionnements;
- le passage de la documentation papier à la documentation électronique en gestion de l'information.

La pandémie de la COVID-19 a aussi nécessité l'octroi de marchés d'urgence supplémentaires dont la valeur est passée de 1 millions de dollars à 3 millions de dollars.

Importance de l'audit

Les services professionnels acquis par le CNRC représentaient 72,3 millions de dollars ou 8,8 % des charges d'exploitation au cours de l'exercice de 2021, contre 69,2 millions de dollars (8,6 %) l'exercice suivant (2022). De telles dépenses doivent être régies et faire l'objet de contrôles internes si l'on veut atténuer efficacement les risques en conformité avec le seuil de tolérance établi.

Les politiques et les directives du Conseil du Trésor confèrent l'orientation requise aux mesures de contrôle efficaces qui permettent d'atteindre cet objectif.

3.0 Un mot sur l'audit

Cet audit fait partie du plan d'audit fondé sur les risques dressé par le CNRC pour l'exercice 2022-2023. Il a reçu l'aval du président du CNRC le 30 juin 2022 et a été réalisé par le Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) de l'organisation.

Objectif

L'audit devait garantir que le recours aux services professionnels contractuels par le CNRC se conforme bien à la Politique des marchés et à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor du Canada, au Règlement sur les marchés de l'État ainsi qu'aux politiques, directives et procédures du CNRC.

Portée

L'audit portait sur les marchés de services professionnels octroyés entre le 1 avril 2020 et le 31 mars 2022, et leurs modifications.

En étaient exclus les marchés ayant pour autorité contractante Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) ainsi que les services professionnels d'une valeur modique, obtenus au moyen d'une carte d'achat.

Approche et méthode

L'audit s'est déroulé conformément aux normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et à celles du gouvernement canadien qui sont applicables aux audits internes, comme l'exige la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor.

Procédure :

- Examen de la documentation pertinente (documents d'encadrement, politiques, directives, guides, rapports et matériel de formation)
- Identification et analyse des principaux processus et méthodes fonctionnels
- Entretien avec les principaux intervenants
- Envoi d'un questionnaire à 50 autorités techniques (taux de réponse de 35 %) et à 31 autorités contractantes (taux de réponse de 68 %)
- Vérification approfondie de 20 marchés de services professionnels et de 11 modifications, incluant la documentation d'appoint disponible, ce qui correspondait à un maximum de 22 documents de nature variée, selon la complexité du marché et de ses modifications (voir l'[annexe A](#) pour plus de détails)

Les méthodes et les tests d'audit fondés sur le risque ont permis d'évaluer les processus du CNRC en regard des exigences de la loi et de diverses directives du gouvernement canadien, notamment :

- la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- la Politique des marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (abrogée le 13 mai 2021);
- la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du SCT (qui a remplacé la Politique des marchés le 13 mai 2021)³;
- la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers du SCT;
- la Directive sur les conflits d'intérêts du SCT;
- le Règlement concernant les marchés de l'État, y compris les plafonds applicables aux marchés d'urgence passés en réponse à la pandémie de COVID-19.

Des échantillons précis des marchés de services professionnels à très haut risque ont été prélevés selon un plan fondé sur le risque.

Pour classer les marchés octroyés au cours des exercices 2021 et 2022 en fonction du risque, on a pris en compte les considérations que voici :

- marchés octroyés pour les centres de recherche, les directions du CNRC ou le PARI CNRC qui recourent le plus à des services professionnels;
- fournisseurs de services les plus fréquemment sollicités, selon le nombre de marchés et leur valeur globale;
- marchés qui présentaient le nombre le plus élevé de modifications;
- marchés affichant un grand écart, en pour cent, entre la valeur initiale et la valeur finale, après modification.

Comparativement à la méthode de l'échantillonnage aléatoire, la méthode fondée sur les risques vise spécifiquement les secteurs opérationnels qui présentent les plus grands risques, ce qui augmente la probabilité que l'on relève des erreurs. Précisons qu'en recourant à cette méthode, il est impossible d'extrapoler les résultats à la totalité des marchés de services professionnels octroyés par le CNRC.

4.0 Constatations et recommandations

Chaque partie qui suit résume les constatations de l'audit, étayées par des observations détaillées, décrit le risque et ses conséquences, et formule des recommandations en vue d'une amélioration.

4.1 Gouvernance et surveillance

Constatations générales

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor est entrée en vigueur la deuxième année de la période couverte par l'audit. Au moment de l'audit, le CNRC n'avait pas encore appliqué tous les éléments du cadre ministériel de gestion des approvisionnements comme il aurait dû le faire. La durée de la période examinée et le moment où le cadre ministériel a été sanctionné nous ont empêchés d'établir si le cadre en question était adéquat et efficace.

Par ailleurs, nous avons constaté que le Comité d'examen des contrats (CEC) n'avait pas assumé les responsabilités énoncées dans son mandat. Les pratiques en gestion de l'information manquaient de cohérence.

Par conséquent, la documentation indispensable à la justification des décisions ne figurait parfois pas dans le dossier, notamment la preuve que le CEC avait bel et bien examiné le marché et approuvé l'offre retenue. Instaurer un programme de contrôle de la qualité serait une bonne façon d'encourager des améliorations constantes et d'accroître l'efficacité de la passation des marchés de services professionnels.

Nous avons entrepris d'établir si la gestion des marchés de services professionnels faisait l'objet d'une gouvernance et d'une surveillance efficaces. Les politiques du Conseil du Trésor, notamment la Politique des marchés, la Directive sur la gestion de l'approvisionnement et la Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers précisent en quoi consistent une telle gouvernance et une telle surveillance.

Rappelons que la Directive sur la gestion de l'approvisionnement a remplacé la Politique des marchés du Conseil du Trésor le 13 mai 2021, au moment où l'audit était en cours. C'est pourquoi les exigences applicables à la passation de marchés de services professionnels par le CNRC pendant la période examinée émanent à la fois de la politique et de la directive.

Comme le stipule la Politique des marchés du Conseil du Trésor⁴, nous nous attendions à ce que l'on ait instauré un cadre de gestion qui permettrait de vérifier s'il y a eu diligence raisonnable et si les deniers publics ont fait l'objet d'une intendance efficace. Un tel cadre aurait dû fonctionner comme prévu pendant la période examinée⁵.

Comme l'indique le mandat du Comité d'examen des contrats (CEC) du CNRC, nous nous attendions également que le CEC examine les marchés que l'on se propose d'octroyer et en débattenne pour s'assurer que les politiques pertinentes sont respectées, que l'on fait preuve de prudence et de probité, et que le processus de passation des marchés est à la fois ouvert, équitable et concurrentiel.

Enfin, nous nous attendions à ce que l'on ait instauré un mécanisme d'assurance de la qualité en vertu duquel on examinerait les dossiers sur les marchés pour relever les

problèmes éventuels et l'on conserverait la documentation justifiant les décisions d'approvisionnement.

Ce que nous avons constaté

Certains éléments de la Politique des marchés et de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor n'ont pas été entièrement développés, ni documentés et appliqués de manière uniforme. D'autre part, nous avons déterminé comment les procédures opérationnelles normalisées, les lignes directrices et la prestation du matériel de formation propres au CNRC pourraient éventuellement être améliorées.

Pareils outils aideraient les agents d'approvisionnement à bien assumer la totalité de leurs fonctions, conformément aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor. Ils permettraient aussi d'établir clairement le rôle et les responsabilités de l'autorité technique, ainsi que de les étayer et de les faire connaître, parallèlement aux attentes de la direction et aux résultats escomptés.

Conformité à la Directive du Conseil du Trésor sur la gestion de l'approvisionnement

Depuis le 13 mai 2021, la Directive sur la gestion de l'approvisionnement exige que les cadres supérieurs responsables de la gestion des approvisionnements établissent un cadre ministériel de gestion des approvisionnements constitué de systèmes, de processus et de contrôles, puis le mettent en œuvre et en assurent le maintien⁶.

Voici les principaux éléments et fonctions de ce cadre :

- mécanismes de surveillance, de planification et de production de rapports;
- définition claire du rôle et des responsabilités des différents comités de gouvernance concernés;
- intégration des données sur le rendement, des leçons apprises et des meilleures pratiques en vue d'étayer les décisions d'approvisionnement;
- maintien de l'intégrité des processus d'approvisionnement.

Durant la période du 13 mai 2021 au 31 mars 2022, on n'avait ni documenté ni instauré entièrement de cadre officiel incluant les éléments précités. Toutefois, en 2022, la Direction SFA avait entrepris l'élaboration d'un cadre de gestion de l'approvisionnement, que la directrice générale des Services financiers et d'approvisionnement a approuvé en mars 2023. Étant donné la période couverte par l'audit et la date à laquelle le cadre a été sanctionné, nous n'avons pu déterminer l'adéquation de ce dernier ni l'efficacité de son application.

Conformité à la Politique des marchés du Conseil du Trésor

Le CEC ne fonctionnait pas comme il aurait dû le faire pendant la période examinée. Les marchés qu'il aurait normalement dû examiner, comme le veut son mandat, et sur lesquels nous nous sommes penchés ont soit été transférés au directeur des services

d'approvisionnement afin qu'il les approuve, soit approuvés par un gestionnaire ou un agent d'approvisionnement, ou le dossier ne renfermait aucune preuve indiquant que le CEC l'avait examiné, ainsi qu'il aurait dû le faire.

Par conséquent, le processus de passation de marchés de services professionnels examiné dans le cadre de l'audit ne se conformait pas à la Politique des marchés du Conseil du Trésor, laquelle exige que les décisions prises par les organismes d'examen et de surveillance soient consignées afin que l'on puisse les vérifier par la suite⁷.

Malgré cela, il convient de signaler que la nouvelle directive du Conseil du Trésor n'exige pas que le dossier des décisions émane de l'organisme d'examen et de surveillance. Elle stipule simplement que l'on doit constituer et garder un dossier dans lequel on retrouvera les avis personnels, l'évaluation collective, les décisions pertinentes, les autorisations, les communications et les dates.

Conformité au mandat du Comité d'examen des contrats

Le mandat du CEC mentionne les marchés et leurs modifications que le comité doit examiner, soit les marchés qui posent de grands risques pour le CNRC, c'est-à-dire :

- ceux qui dépassent le plafond établi, selon la nature du marché et le service professionnel fourni;
- ceux qui ont été proposés en vertu des pouvoirs applicables aux marchés d'urgence;
- ceux les plus susceptibles de créer un lien de type employeur-employé;
- ceux conclus avec d'anciens fonctionnaires touchant une pension supérieure à 50 000 \$.

En recourant à une méthode d'échantillonnage fondée sur les risques, nous voulions nous concentrer sur les marchés qui présentaient le plus de risques pour le CNRC. C'est pourquoi 15 des 20 marchés retenus dans l'échantillon auraient dû être examinés par le CEC, comme le stipule son mandat. Pourtant, aucun dossier ne renfermait de document indiquant que cela avait été le cas. Par ailleurs, les dossiers examinés ne contenaient pas tous la documentation justifiant la décision prise. Enfin, nous avons relevé des incohérences dans l'importance et la nature des documents versés au dossier des marchés qui ont fait l'objet d'un examen.

Tableau 2. Aperçu des principaux documents disponibles étayant les décisions sur les marchés de services professionnels dans les 20 dossiers examinés qui illustrent que la documentation requise manquait dans 61 % des cas.

Nature du document	Sous-ensemble de 20 marchés vérifiés	Documents inclus	Documents manquants
Propositions reçues et leur évaluation	10	3	7
Documentation justifiant l'offre retenue	8	3	5
Registre des décisions et comptes rendus du CEC, comme l'exige son mandat	15	0	15
Contrat signé ou conditions de l'entente	20	15	5
Modifications au marché ratifiées	11	4	7
Total	64	25	39

Nous avons également constaté qu'aucun rapport annuel officiel indiquant les marchés examinés et les décisions du CEC n'avait été remis à la directrice générale de la Direction SFA durant la période couverte par l'audit. Le personnel de SFA ignorait l'existence de rapports antérieurs. Produire un rapport annuel fait partie des obligations du CEC.

Enfin, nous avons noté que l'équipe des politiques et de la surveillance de SFA n'analyse pas les données de manière homogène et que l'on ne recourt pas à une telle analyse pour échantillonner et vérifier les marchés octroyés, comme le prévoit le mandat du CEC.

À la décharge de la Direction SFA, la période couverte s'est avérée particulièrement difficile pour les raisons suivantes :

- la situation relative au télétravail;
- l'importance des approvisionnements;
- le passage de la documentation papier à la documentation électronique en gestion de l'information;
- l'application des pouvoirs sur les marchés d'urgence.

Plus précisément, nous avons remarqué qu'en avril 2020, aucun gestionnaire de l'approvisionnement n'avait encore été nommé. Un gestionnaire est entré en fonction en janvier 2021 avant de quitter le CNRC en décembre de la même année, si bien que le poste est resté vacant de janvier à mai 2022. Celui-ci a de nouveau été comblé en mai 2022, avec l'arrivée d'un nouveau gestionnaire au CNRC en juin 2023.

Ces observations montrent que le CNRC doit intégrer des mécanismes de surveillance et de déclaration à son cadre de gestion de l'approvisionnement. Pour être exacts, nous avons noté que l'on n'examine, n'analyse et ne signale pas les transactions à risque élevé de façon

proactive et uniforme. L'évaluation et la surveillance des risques que soulèvent les marchés de services professionnels ne fonctionnent donc pas comme ces mécanismes devraient le faire, selon le mandat du CEC.

Recommandations

1. La vice-présidente des Services corporatifs devrait adopter les mesures qui suivent :
 - a. S'assurer que le cadre de gestion de l'approvisionnement approuvé depuis peu satisfait les besoins du CNRC. Veiller à ce que l'on applique ce cadre comme prévu et à ce que l'on surveille les activités connexes afin d'en garantir la qualité et la conformité au cadre de gestion ainsi qu'aux politiques et directives du Conseil du Trésor.
 - b. Veiller en permanence à ce que le CEC remplisse ses fonctions, comme le prévoit son mandat, et prodigue activement des conseils sur les marchés de services professionnels, de même que supervise les activités pertinentes.
2. La vice-présidente des Services corporatifs devrait aussi prendre les dispositions que voici :
 - a. S'assurer que tous les dossiers sur l'approvisionnement renferment la documentation et les justifications requises sur les décisions concernant les marchés de services professionnels.
 - b. Élaborer puis mettre en place un programme d'assurance de la qualité qui garantira la tenue d'un examen avant et après l'octroi des marchés de services professionnels. Les observations issues d'un tel programme devraient enrichir la formation, étayer les procédures et orienter les améliorations.

4.2 Pouvoirs de dépenser

Constatations

Le rôle et les responsabilités des services de passation de marchés de services professionnels ne sont pas assez documentés pour se conformer à la charte des pouvoirs de signature en matière de finances et de dépenses du CNRC. Le titre des postes ne respecte pas la charte et, dans plusieurs cas, le montant des marchés octroyés et de leurs modifications surpasse le plafond des pouvoirs qu'elle établit.

Nous nous attendions à ce que le rôle et les responsabilités des autorités contractantes et techniques soient clairement définis et suffisamment étayés pour que ces autorités assument leurs fonctions durant la période examinée⁸. Pour cela, il aurait fallu mettre en place des procédures opérationnelles normalisées et plafonner le pouvoir de dépenser de tous les postes autorisés à acquérir des services professionnels. Des directives spécifiques devraient aussi être adaptées aux mécanismes d'approvisionnement disponibles.

Ce que nous avons constaté

La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* autorise la délégation des pouvoirs financiers et de dépense aux sous-directeurs et aux titulaires d'autres postes, au CNRC. La charte des pouvoirs de signature en matière de finances et de dépenses est le document officiel du CNRC indiquant les pouvoirs délégués au titulaire de chaque poste.

Du côté opérationnel, l'équipe d'approvisionnement fixe le plafond du pouvoir de dépenser en fonction du niveau de classification et du titre du poste. Cependant, nous avons constaté que le titre des personnes chargées de l'approvisionnement ne concorde pas avec celui mentionné dans la charte. De plus, celle-ci a été révisée en février 2021 et l'on a modifié le titre de certains postes. Pourtant, le titre des personnes responsables des approvisionnements et de celles mentionnées sur la liste de contrôle du CEC est demeuré le même.

Par conséquent, le plafond du pouvoir de dépenser associé au titre du poste en approvisionnement continue de différer de celui indiqué dans la charte. Pareilles incohérences pourraient amener le personnel responsable de l'approvisionnement à dépasser par inadvertance la limite de son pouvoir lorsqu'il sanctionne des marchés. En outre, elles poseront des difficultés supplémentaires lorsque l'on s'efforcera de vérifier la conformité des activités par l'assurance de la qualité.

Pour 9 des 20 marchés examinés, dont 11 avec modifications subséquentes, l'autorité contractante avait dépassé le plafond de son pouvoir de dépenser (voir le tableau 3).

Tableau 3. Aperçu des résultats de la vérification des marchés de services professionnels échantillonnés et de leurs modifications selon le pouvoir de dépenser délégué à l'autorité contractante

Nature de l'échantillon	Population de l'échantillon	Approuvé par l'autorité disposant du pouvoir approprié de dépenser	Non approuvé par l'autorité disposant du pouvoir approprié de dépenser
Marchés	20	17	3
Marchés avec modifications	11	5	6

À une occasion, nous avons relevé un marché dont le montant dépassait le pouvoir de dépenser accordé au CNRC pour des services non concurrentiels d'architecture et de génie. Comme le veulent les politiques et les directives du SCT, les services d'architecture et de génie figurent parmi les services spécialisés pour lesquels le plafond de la délégation de pouvoir a été fixé à 60 000 \$ quand le marché est non concurrentiel⁹. D'après nos observations, l'approbation initiale a été accordée par le directeur des services

d'approvisionnement et le dossier mentionnait textuellement le plafond de 60 000 \$, en précisant que les modifications éventuelles ne pouvaient le dépasser.

Malgré cela, le marché a été modifié, si bien que sa valeur globale dépassait le seuil établi de 1 638 \$. Apparemment, aucune autorisation n'a été sollicitée pour cette dérogation et le CEC n'a pas vérifié la modification¹⁰ pour s'assurer que le plafond des dépenses avait bien été respecté.

Nous avons également constaté que le code de classification financière donné à ce marché n'était pas le bon. On avait classé le marché parmi les « services scientifiques » au lieu des « services d'architecture et de génie », comme cela aurait dû être le cas. Précisons que rien n'indique que l'erreur était délibérée.

En conséquence, nous estimons qu'avec une surveillance supplémentaire, le code financier devrait refléter correctement la nature de la dépense.

Recommandation

3. La vice-présidente des Services corporatifs devrait prendre les mesures que voici :
 - a. S'assurer que les titulaires d'un poste responsable de la passation de marchés de services professionnels disposent tous d'un pouvoir de dépenser aux limites clairement établies, comme le veut la charte des pouvoirs de signature en matière de finances et de dépenses.
 - b. Veiller à ce que tous les intervenants qui participent à la passation de marchés de services professionnels connaissent le plafond du pouvoir qui leur est délégué. Intégrer la vérification de la conformité à la charte et l'exactitude du code financier au programme d'assurance de la qualité préconisé (voir la recommandation b)

4.3 Gestion du risque

Constatations

Nous nous sommes rendu compte que beaucoup de membres du personnel d'approvisionnement du CNRC cumulent passablement d'expérience en administration des marchés de services professionnels. Nous avons constaté de surcroît l'exemplarité de la pratique qui consiste, pour le personnel d'approvisionnement du CNRC, d'utiliser le formulaire de renseignement sur les contrats de service quand ils administrent les marchés de services professionnels.

Toutefois, ce formulaire ne demeure pas toujours dans le dossier du marché, comme cela devrait être le cas. On pourrait améliorer la gestion du risque notamment en élaborant une méthode formelle afin d'y remédier, avec documentation à l'appui. Ainsi, on faciliterait l'identification, l'atténuation et la gestion de tout l'éventail de risques associé à la passation des marchés de services professionnels.

Nous avons essayé de déterminer si l'on avait instauré une méthode de gestion des risques pour faciliter la gestion des marchés, comme l'exigent les politiques et les directives de l'État et du CNRC. Le Conseil du Trésor énumère les éléments fondamentaux de la gestion des risques que posent les marchés de services professionnels dans son Cadre stratégique de gestion du risque.

Les principes énoncés dans ce cadre s'appliquent à toutes les politiques du Conseil du Trésor, y compris la Politique des marchés, remplacée en mai 2021 par la Directive sur la gestion de l'approvisionnement.

Au nombre des objectifs que fixe la directive figurent les décisions d'approvisionnement, lesquelles doivent s'appuyer sur des pratiques de gestion du risque, les données sur le rendement et, autant que possible, une évaluation des coûts pour l'ensemble du cycle de vie.

Nous nous attendions à trouver une approche globale à la gestion du risque qui combinerait de la formation, des guides et des outils permettant d'identifier et d'atténuer les risques associés à la passation de marchés de services professionnels, notamment le risque que se développe une relation employeur-employé, le risque d'un conflit d'intérêts réel ou apparent, le risque de fraude et le risque de non-conformité.

Ce que nous avons constaté

Beaucoup de membres du personnel chargé d'administrer les marchés de services professionnels cumulent passablement d'expérience dans l'exercice de leurs fonctions. Néanmoins, la nature informelle de la formation et de l'orientation actuelles en gestion du risque fait en sorte que l'on se fie davantage sur l'expérience personnelle et les connaissances des agents d'approvisionnement pour cerner, signaler et atténuer les risques.

L'identification et l'atténuation des risques présentent donc certaines lacunes, les agents d'approvisionnement n'ayant pas tous et toutes la même expérience ni des connaissances aussi étendues. Nous avons par ailleurs noté que cette approche repose sur l'idée d'un taux élevé de rétention des membres de l'équipe. Il se pourrait donc que l'exposition du CNRC au risque s'accroisse quand l'érosion de l'effectif augmente.

Le bureau de l'ombud de l'approvisionnement a qualifié de pratique exemplaire l'usage du formulaire de renseignement sur les contrats de services par le personnel d'approvisionnement qui administre les marchés de services professionnels au CNRC. Des parties de ce formulaire servent à cerner et à réduire les risques associés à la relation employeur-employé et aux conflits d'intérêts.

Néanmoins, la partie du formulaire qui porte sur les conflits d'intérêts se borne à identifier les anciens fonctionnaires qui touchent une pension. Un formulaire utilisé par l'équipe technique qui évalue les propositions remises par d'éventuels fournisseurs de services professionnels et d'autres soumissionnaires comporte lui aussi des éléments sur les conflits d'intérêts. Les évaluateurs potentiels complètent ce document en certifiant que faire partie de l'équipe d'évaluation ne les placera pas en situation de conflit d'intérêts lors de l'examen de la proposition technique d'un soumissionnaire.

Sur les 20 dossiers vérifiés, 2 présentaient des caractéristiques qui auraient pu accroître le risque de voir une relation employeur-employé se développer. Dans un cas, nous avons remarqué, par exemple, qu'une ressource ajoutée au marché après modification était exploitée depuis de nombreuses années et que la documentation signalait l'intention qu'on la conserve encore longtemps.

D'autre part, nous avons découvert, dans le système financier, des factures signalant des journées de travail de 7,5 heures, 5 jours par semaine au cours de l'exercice 2021. Enfin, nous avons trouvé de la documentation d'appoint mentionnant la possibilité que le marché soit déplacé d'un budget à un autre et la planification de projets s'appuyant sur l'expertise et la disponibilité continue de la personne en question.

Pour remettre les choses en contexte, il faut bien comprendre que lorsque l'on engage quelqu'un en tant qu'employé, cette personne conclut un contrat de service qui établit une relation employeur-employé. Le contrat de service avec un entrepreneur indépendant est une autre forme de contrat liant 2 parties en vertu duquel la personne concernée, soit l'entrepreneur ou le fournisseur du service, s'engage envers l'autre partie (le client) à effectuer un travail physique ou intellectuel ou à procurer un service contre un prix ou un montant donné.

Le contrat de service a pour particularités que l'entrepreneur détermine librement comment il satisfera les exigences du contrat et qu'aucun lien de subordination ne le lie à son client à la fourniture du service.

En ce qui concerne les conflits d'intérêts, de solides indices laissent croire qu'un conflit réel ou apparent est passé inaperçu ou n'a pas été divulgué dans 2 des dossiers examinés. À la

demande de l'équipe d'audit, l'agent d'éthique principal du CNRC a pris connaissance de ces observations et de la documentation d'appoint de 1 des 2 dossiers et en a tiré la conclusion qu'il y avait effectivement apparence de conflit d'intérêts.

Le conflit résulte du fait qu'une tierce partie pourrait raisonnablement penser qu'il y a eu traitement préférentiel parce qu'une des personnes chargées d'évaluer les offres soumises en vue du choix d'un expert-conseil figurait également sur la liste des experts-conseils cités en référence dans une des propositions à l'étude.

Le conflit n'avait pas été signalé et n'a été relevé qu'à la vérification du dossier. On aurait pu atténuer le risque d'apparence de conflit d'intérêts en identifiant celui-ci et en demandant à l'employé concerné de quitter le comité d'évaluation.

Recommandations

4. La vice-présidente des Services corporatifs devrait voir à ce que l'on élabore et mette en place une méthode générale de gestion du risque pour la passation des marchés de services professionnels.
5. La vice-présidente des Services corporatifs devrait s'assurer que les agents d'approvisionnement et les autorités techniques reçoivent une formation, des conseils et des outils adéquats comme un registre des risques pour identifier et atténuer efficacement les risques éventuels associés aux marchés de services professionnels.

4.4 Formation et orientation

Constatations

L'autorité contractante dispose de modules de formation électroniques fournis par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et SPAC. Malheureusement, ces modules sont mal adaptés aux procédures et aux processus propres au CNRC. Dans plusieurs cas, l'autorité technique chargée de la passation des marchés de services professionnels en ignorait même l'existence.

Nous n'avons pas non plus découvert de ressources ou de guides sur les processus internes. Une formation et de la documentation de référence spécifiques au CNRC aideraient l'autorité contractante et l'autorité technique à assumer de façon plus homogène et avec méticulosité leurs responsabilités eu égard à la passation des marchés de services professionnels.

Nous avons tenté d'établir si les autorités contractantes et techniques recevaient une formation et une orientation suffisantes pour les aider dans leurs tâches lors de l'acquisition des services professionnels.

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement demande aux cadres supérieurs responsables de l'approvisionnement de préciser les besoins internes en la matière (compétences, capacités et perfectionnement) et d'y subvenir.

Nous nous attendions à ce que l'on instaure un cadre composé de formations, de procédures, de guides et de documentation d'appoint aisément accessibles et susceptibles d'uniformiser la passation des marchés de services professionnels. Pareil cadre inclurait ce qui suit :

- la formation pangouvernementale fournie par l'EFPC;
- du matériel adapté aux activités spécifiques au CNRC;
- des guides et des procédures opérationnelles détaillés pour les autorités contractantes et techniques;
- des listes de vérification complètes pour les dossiers sur la passation de marchés de services professionnels.

Ce que nous avons constaté

L'autorité contractante a accès aux modules de formation électroniques fournis par l'EFPC et SPAC. Toutefois, la formation que dispensent ces modules s'avère de nature générale et concerne l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, elle ne porte pas sur les procédures et les mécanismes propres à l'organisation.

Outre cette formation en ligne, les nouvelles autorités contractantes sont encadrées par un collègue chevronné qui leur explique les procédures particulières au CNRC. En vertu de ce modèle, il revient au stagiaire d'obtenir de l'aide et des informations quand il en a besoin.

Nous avons remarqué que plusieurs autorités techniques ne faisant pas partie du personnel des services financiers ou d'approvisionnement ignoraient l'existence des modules de formation sur la passation de marchés de services professionnels offerts par l'EFPC. D'autre part, nous avons peu d'indices signalant l'existence de documentation ou de guides sur les mécanismes et les procédures internes. Il conviendrait donc de mieux faire connaître les ressources existantes aux autorités techniques chargées d'acquiescer des services professionnels et d'en créer d'autres pour les aider dans leurs fonctions.

Les processus ne pourront être gérés efficacement et uniformément sans formation, procédures, guides et autre matériel d'appoint spécifiques au CNRC en quantité suffisante, offerts au moment opportun. Faute de cela, la passation des marchés de services professionnels deviendra vulnérable à divers risques qui pourraient autrement être atténués. Les autorités contractantes et techniques ont besoin de telles ressources pour assumer leurs responsabilités avec efficacité et méticulosité, d'une manière uniforme.

Recommandation

6. La vice-présidente des Services corporatifs devrait effectuer ce qui suit :
 - a. S'assurer que l'on signale périodiquement la formation existante ainsi que les guides internes et externes aux autorités techniques, notamment quand s'amorce le processus de passation des marchés de services professionnels.
 - b. Veiller à ce que la formation et les guides soient conçus et dispensés conformément aux politiques et aux directives du gouvernement. La formation et les ressources devraient renseigner les autorités contractantes et techniques sur les façons appropriées d'assumer de manière uniforme la totalité de leurs responsabilités lors de l'acquisition des services professionnels.

Annexe A : nature des dépenses et couverture de l'audit

À partir des dossiers financiers du CNRC, nous avons prélevé un échantillon de dépenses en services professionnels d'une valeur approximative de 140 millions de dollars effectuées durant l'exercice 2021 et l'exercice 2022. Ces dépenses ont ensuite été divisées en 17 secteurs opérationnels comme l'indique le tableau ci-dessous.

Secteur opérationnel	Exercice 2021	Exercice 2022	Total
Marchés de construction	17 053 412	16 256 725	33 310 137
Autres services commerciaux	12 043 118	12 662 776	24 705 894
Services scientifiques	10 550 367	9 002 875	19 553 242
Services et consultation en TI	8 628 441	8 863 932	17 492 373
Services et consultation en génie	7 177 848	5 157 530	12 335 378
Services de protection	3 863 085	4 228 864	8 091 949
Experts-conseils en gestion	1 275 462	3 497 246	4 772 708
Recherche sous contrat	1 354 580	3 186 311	4 540 891
Services d'entretien de bâtiment	1 446 464	1 343 374	2 789 837
Formation, éducation et conférences	1 434 862	1 188 785	2 623 646
Services de comptabilité et de vérification	1 192 958	1 172 072	2 365 030
Services de santé	188 314	1 786 556	1 974 871
Décontamination et entretien de sites	779 180	928 698	1 707 878
Services de traduction	736 228	771 189	1 507 417
Services d'aide temporaire	491 247	534 220	1 025 467
Élimination des déchets	360 121	309 012	669 133
Services architecturaux	82 230	44 049	126 280
Services juridiques, de brevet ou de droit d'auteur	2 444	-	2 444
Total	68 660 362	70 934 213	139 594 575

En recourant à une méthode d'échantillonnage fondée sur les risques, nous avons ensuite examiné les dépenses relatives à vingt marchés de services professionnels totalisant environ 14,5 millions de dollars. Pour sélectionner les marchés d'après l'importance du risque, nous avons recherché les caractéristiques suivantes :

- marché octroyé pour un centre de recherche, une direction ou le PARI CNRC faisant le plus appel aux services professionnels;
- fournisseurs de services les plus sollicités d'après le nombre de marchés et le montant global;
- marchés comportant de très nombreuses modifications;
- marchés présentant un écart important, en pour cent, entre la valeur initiale et la valeur finale.

Attributs des 20 marchés examinés :

Secteur opérationnel	Nombre de marchés examinés	Valeur totale
Services de comptabilité et de vérification	1	73 450
Services et consultation en génie	1	40 000
Services de construction	7	9 706 852
Services scientifiques	4	176 388
Services et consultation en TI	2	4 124 595
Autres services commerciaux	4	408 227
Services d'aide temporaire	1	46 341
Total	20	14 575 853

Méthode d'approvisionnement	Nombre de marchés examinés
Marché d'urgence	1
Demande de propositions	10
Source unique	6
Offre à commandes	3
Total	20

Annexe B : critères de l'audit

Les critères énoncés ci-dessous ont servi à évaluer la façon dont les marchés de services professionnels ont été établis et utilisés au CNRC.

Secteur d'intérêt 1 : Le CNRC a mis en place des structures de gouvernance qui facilitent la gestion des marchés.

- 1.1 On a instauré une série de politiques et un cadre en accord avec les exigences de la loi et des politiques ainsi qu'avec les priorités du CNRC.
- 1.2 Le rôle et les responsabilités en matière d'approvisionnement de services professionnels ont été définis et communiqués et ils sont bien assimilés.
- 1.3 Des mécanismes de surveillance ont été mis en place, fonctionnent de la manière appropriée et sont étayés par une quantité suffisante d'informations fournies au moment opportun.

Secteur d'intérêt 2 : Le CNRC a instauré des mécanismes de gestion du risque qui soutiennent la gestion des marchés.

- 2.1 On a adopté une approche en gestion du risque qui permet d'identifier et d'atténuer les risques de manière uniforme.
- 2.2 Les décisions relatives aux marchés de services professionnels reposent sur l'analyse des coûts, des avantages et des risques.
- 2.3 Les autorités contractantes et techniques s'assurent que la conclusion d'un marché avec les fournisseurs de services ne crée pas de relation employeur-employé.
- 2.4 La possibilité d'un transfert de connaissances par l'entrepreneur est prise en compte au moment d'octroyer le marché de services professionnels.
- 2.5 Des contrôles ont été mis en place pour identifier les conflits d'intérêts éventuels et, quand un tel risque existe, on a pris des mesures adéquates pour l'atténuer.

Secteur d'intérêt 3 : Le CNRC dispose des ressources nécessaires pour soutenir la passation des marchés de services professionnels.

- 3.1 Les intervenants concernés reçoivent la formation voulue et disposent d'outils ainsi que de lignes directrices qui les aident à assumer leurs responsabilités eu égard à la passation des marchés de services professionnels.
- 3.2 Des procédures, des listes de vérification, des guides et d'autres documents d'appoint sont aisément accessibles et l'on s'en sert pour appliquer une approche homogène à la passation des marchés de services professionnels.

Annexe C : plan d'action de la direction

Priorité des recommandations

Élevée : la recommandation devrait être mise en œuvre dans les six mois qui suivent pour atténuer le risque que surviennent des événements très probables à l'impact marqué, susceptibles de compromettre l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle du CNRC.

Moyenne : la recommandation devrait être mise en œuvre dans l'année qui suit pour atténuer le risque que se produisent des événements susceptibles de compromettre l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle du CNRC.

Faible : la recommandation devrait être appliquée dans l'année qui suit pour mettre en place des pratiques exemplaires et renforcer l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle du CNRC.

Recommandation	Plan d'action de la direction	Date d'exécution prévue et responsable au CNRC
La vice-présidente des Services corporatifs devrait prendre les mesures qui suivent. S'assurer que le cadre de gestion de l'approvisionnement récemment approuvé répond aux besoins du CNRC et est officiellement adopté comme prévu, et que l'on surveille la qualité des activités pertinentes de même que leur conformité au cadre et aux politiques et directives du Conseil du Trésor. Priorité : moyenne	Avec son plan d'action sur l'approvisionnement, en novembre 2023, la Direction SFA a mis en place un cadre de surveillance officiel, échafaudé une stratégie et adopté une approche ayant pour but de surveiller les exigences du cadre de gestion de l'approvisionnement du CNRC, y compris la mission du CEC. Les activités de surveillance prévues sont en cours d'exécution.	Terminé par le directeur des services d'approvisionnement

Recommandation	Plan d'action de la direction	Date d'exécution prévue et responsable au CNRC
S'assurer en permanence que le Comité d'examen des contrats remplit sa mission comme le veut son mandat et oriente ainsi que supervise activement la passation des marchés de services professionnels. Priorité : élevée		
La vice-présidente des Services corporatifs devrait adopter les mesures que voici. S'assurer que la documentation et les justifications relatives aux décisions sur la passation de marchés de services professionnels sont versées au dossier et y demeurent. Priorité : élevée Élaborer et appliquer un programme d'assurance de la qualité pour que l'on procède aux vérifications en temps voulu, avant et après l'octroi des marchés de services professionnels. Les constatations émanant de ce programme devraient étayer la formation et les procédures, et orienter les améliorations. Priorité : moyenne	Le référentiel du CNRC a été structuré en mai 2020, de même que les procédures et la formation destinées aux agents d'approvisionnement. Ceux-ci ont toutefois signalé avoir du mal à s'en servir. Un exercice en cours simplifiera et actualisera la documentation et les métadonnées de manière à rendre le référentiel plus convivial. La formation des agents d'approvisionnement et les procédures les concernant ont été lancées en octobre 2023. Le formulaire d'approbation par anticipation des marchés a été sanctionné en mai 2023 et l'on a mis en place les nouveaux modèles pour l'approvisionnement ainsi que les mesures d'assurance de la qualité en juin. Les guides et les modèles destinés aux autorités techniques ont été examinés, mis à jour et diffusés à partir de septembre	Terminé par le directeur des services d'approvisionnement

Recommandation	Plan d'action de la direction	Date d'exécution prévue et responsable au CNRC
	2023. Les séances de formation pour les autorités techniques ont commencé en novembre 2023 et se poursuivent. Le cadre, les stratégies et les méthodes de surveillance ont été officialisés en novembre 2023. Les activités de surveillance prévues se poursuivent.	
La vice-présidente des Services corporatifs devrait adopter les mesures que voici. Faire en sorte que le plafond du pouvoir de dépenser soit clairement défini pour le titulaire de chaque poste chargé d'acquérir des services professionnels, comme le veulent la délégation ministérielle du pouvoir de dépenser et la charte des autorisations de signature en matière de finances et de dépenses. Priorité : élevée S'assurer que les intervenants qui participent à la passation des marchés de services professionnels saisissent bien les limites qui s'appliquent au pouvoir de dépenser qui leur a été délégué et que le programme d'assurance de la qualité préconisé (recommandation b) incorpore	Les rôles, les responsabilités et les plafonds applicables aux marchés ont été clairement décrits dans le cadre de gestion de l'approvisionnement, qui a été sanctionné. Les rôles, les responsabilités et les plafonds applicables aux marchés décrits dans le cadre de gestion de l'approvisionnement ont été signalés et expliqués aux agents d'approvisionnement qui sont également des autorités contractantes le 26 avril 2023.	Terminé par le directeur des services d'approvisionnement

Recommandation	Plan d'action de la direction	Date d'exécution prévue et responsable au CNRC
la vérification et l'exactitude des codes financiers. Priorité : élevée		
La vice-présidente des Services corporatifs devrait voir à l'élaboration et à l'adoption d'une approche générale à la gestion du risque pour la passation des marchés de services professionnels. Priorité : moyenne	Les documents officiels du cadre, de la stratégie et de l'approche de surveillance incorporent une approche complète de la gestion du risque pour toutes les activités associées à l'approvisionnement.	Terminé par le directeur des services d'approvisionnement
La vice-présidente des Services corporatifs devrait s'assurer que les agents d'approvisionnement et les autorités techniques reçoivent une formation adéquate, des conseils et des outils comme un registre des risques pour accroître l'efficacité de l'identification et de l'atténuation des risques que pourrait soulever la passation de marchés de services professionnels. Priorité : moyenne	Un cadre et un programme de formation solides ont été élaborés pour les autorités contractantes et leurs modules ont été lancés en septembre 2023 pour l'ensemble des agents d'approvisionnement. On a aussi mis à jour les formulaires, les guides et les outils destinés aux autorités techniques en les mettant à la disposition des autorités contractantes. Des séances de formation pour les autorités techniques ont commencé en novembre 2023 et se poursuivent.	Terminé par le directeur des services d'approvisionnement
La vice-présidente des Services corporatifs devrait prendre les mesures qui suivent.	Voir la réponse à la recommandation 5.	Voir la réponse à la recommandation 5.

Recommandation	Plan d'action de la direction	Date d'exécution prévue et responsable au CNRC
S'assurer que l'on rappelle périodiquement les formations et les guides existants aux autorités techniques, y compris au début du processus de passation des marchés de services professionnels. Priorité : moyenne Faire en sorte que la formation et les conseils soient conçus et dispensés comme le veulent les politiques et les directives de l'État. Les documents et le matériel de formation devraient renseigner les autorités contractantes et techniques sur la manière adéquate d'assumer toutes leurs responsabilités de façon homogène lors de l'acquisition des services professionnels. Priorité : moyenne		

¹ [Guide du gestionnaire : principales considérations pour l'approvisionnement en services professionnels](#)

² [Politique sur les marchés](#) du Conseil du Trésor

³ Les exigences de la nouvelle directive sont similaires à celles de l'ancienne. Par conséquent, les marchés qui se conformaient à la politique se conforment également à la nouvelle directive.

⁴ En vigueur jusqu'au 31 mai 2021.

⁵ L'audit portait sur les marchés de services professionnels octroyés entre le 1 avril 2020 et le 31 mars 2022, et sur leurs amendements.

⁶ Paragraphe 4.1.1 de la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#)

⁷ Paragraphe 11.1 de la [Politique des marchés](#)

⁸ L'audit portait sur les marchés de services professionnels octroyés entre le 1 avril 2020 et le 31 mars 2022, et sur leurs amendements.

⁹ Annexe A (Approbations contractuelles) de la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#)

¹⁰ Paragraphe 4.6.1 de la [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) du Conseil du Trésor