



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Audit en matière de modifications de contrat



Août 2018

1259-3-007(SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Sommaire	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	3
1.3 Objectif	3
1.4 Portée	3
1.5 Méthodologie	4
1.6 Critères d'audit	4
1.7 Énoncé de conformité	5
2.0 Constatations et recommandations	6
2.1 Traitement des modifications de contrat	6
2.2 Planification et contrôle en matière de modifications de contrat	8
2.3 Documentation, information nécessaire à la prise de décision et gestion des risques	10
2.4 Recommandations	12
3.0 Conclusion générale	13
Annexe A – Plan d'action de la direction	1
Annexe B – Critères d'audit	1
Annexe C – Rôles et responsabilités en matière d'approvisionnement.....	1

Sigles et abréviations

AC	Autorité contractante
AT	Autorité technique
BPR	Bureau de première responsabilité
FAC	Forces armées canadiennes
IS	Initiative de soutien
MAA	Manuel d'administration de l'approvisionnement
MDN	Ministère de la Défense nationale
PSE	Politique de défense du Canada : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i>
SAMD	Stratégie d'approvisionnement en matière de défense
SGDEC	Système de gestion des données essentielles au contrat
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada

Sommaire

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) forment la plus grande organisation du gouvernement du Canada et représentent, chaque année, des milliards de dollars en marchés de l'État de biens et services. L'approvisionnement et la passation de marchés par le MDN et les FAC sont régis par un cadre législatif et politique complexe. Dans ce cadre, certaines responsabilités en matière de gestion des contrats, y compris les modifications, sont partagées entre le MDN et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). Bien que de nombreuses responsabilités en matière de gestion des contrats soient partagées entre SPAC et le MDN, les constatations de l'audit ne portent que sur les activités et les procédures relevant de la compétence du MDN et des FAC dans la gestion des modifications de contrat et reposent uniquement sur les documents contenus dans les dossiers du MDN.

Des modifications de contrat peuvent être nécessaires pour tenir compte de changements imprévus et sont également utilisées pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix. Les modifications doivent être gérées avec le même soin et la même attention que lors de l'établissement du contrat initial afin de veiller à ce qu'elles soient menées avec équité, ouverture et transparence.

En raison de ces facteurs, et puisque cela a été identifié comme un sujet d'intérêt par le truchement d'une analyse des contrats effectuée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]), l'audit a été inclus dans le cadre du plan d'audit fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex). L'objectif était d'évaluer si les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle des modifications de contrat étaient en place, efficaces, et servaient au mieux les intérêts de l'État. L'audit n'a porté que sur les responsabilités du Ministère en matière de gestion et de modifications des contrats.

En vertu de la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) et de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD), les processus en matière d'approvisionnement de la défense seront rationalisés et le MDN et les FAC se verront déléguer des limites plus élevées quant à leurs pouvoirs de passation de marchés. Par conséquent, le MDN et les FAC devraient bénéficier d'une livraison plus rapide des biens et services de défense. En même temps, le Ministère devra gérer un plus grand nombre de contrats et de modifications de contrat – des activités qui auraient traditionnellement été gérées par d'autres autorités contractantes (AC), comme SPAC.

Portrait global

Dans l'ensemble, les modifications de contrat examinées ont été traitées conformément à la Politique et aux Règlements sur les marchés. La gouvernance et le contrôle des modifications de contrat pourraient être renforcés en clarifiant et en communiquant les lignes directrices et les exigences des politiques du MDN et des FAC. Une approche fondée sur les risques pour la surveillance des modifications de contrat aiderait également à atténuer les risques liés à la gestion des contrats et permettrait au MDN et aux FAC de démontrer adéquatement équité et transparence ainsi que la réalisation des meilleurs intérêts de l'État.

Constatations clés

Traitement des modifications de contrat. Dans l'ensemble, les modifications de contrat sont traitées conformément à la Politique et aux Règlements sur les marchés. L'examen des dossiers contractuels échantillonnés a démontré que les pouvoirs de signature appropriés et la répartition exacte des tâches étaient maintenus dans tous les dossiers, à une exception près, où les documents sur la délégation n'étaient pas disponibles. De plus, rien n'indiquait que les modifications de contrat aient été utilisées pour contourner les niveaux d'autorité contractante ou l'utilisation d'outils de passation de marchés obligatoires. Certaines exceptions ont été relevées quant à la documentation nécessaire pour expliquer pourquoi la séquence des approbations n'avait pas été suivie lors du traitement des modifications de contrat. Ces modifications ont été approuvées par la suite et le travail requis était légitime et raisonnable. Toutefois, les dossiers contractuels ne contenaient pas suffisamment de justifications afin de déterminer la raison pour laquelle l'approbation nécessaire n'avait pu être obtenue avant que les biens ou les services ne soient reçus. La documentation et une séquence d'approbations nécessaires sont essentielles pour justifier le plan d'action et sont tout aussi nécessaires pour faciliter la gestion et l'intendance appropriées des fonds publics.

Planification et contrôle en matière de modifications de contrat. L'audit a permis de constater que l'insuffisance de la planification et/ou du financement initial des contrats a mené au besoin de modifier la plupart des dossiers examinés. En outre, certaines de ces modifications de contrat pourraient avoir justifié un nouveau contrat, pour lequel un processus concurrentiel aurait été nécessaire. Ces dossiers contractuels ne contenaient pas de documentation pour suffisamment justifier comment le recours à des modifications de contrat, au lieu d'un nouveau contrat, facilitait l'intérêt supérieur de l'État. Il est important de justifier le recours à des modifications de contrat plutôt que d'établir de nouveaux contrats afin de démontrer le respect d'un processus de passation de marchés ouvert, concurrentiel et équitable. Un manque de clarté dans le Manuel d'administration de l'approvisionnement (MAA) du Ministère pour guider le personnel de l'approvisionnement sur la façon d'appliquer efficacement le principe de la protection des intérêts de l'État est un facteur susceptible de contribuer à ces questions. Un taux élevé de rotation du personnel, des incohérences dans le degré de connaissances et d'expérience du personnel et un financement insuffisant lors de l'établissement des contrats initiaux auraient également pu contribuer à ces enjeux.

Documentation, information nécessaire à la prise de décision et gestion des risques. Divers documents clés requis manquaient dans la majorité des dossiers de modifications de contrat examinés. Bien que le personnel ait indiqué que les activités de gestion des risques pour les modifications de contrat ont été effectuées de façon informelle, elles n'ont pas été mises en évidence dans les dossiers examinés. De plus, la plupart des dossiers contractuels attribués par le MDN et les FAC présentaient des enjeux en matière de qualité des données. L'accès à des renseignements fiables, exhaustifs et exacts sur les modifications de contrat est nécessaire pour assurer une surveillance et un suivi efficaces et pour appuyer la prise de décision éclairée. Ces enjeux sont dus à des activités informelles et non documentées de gestion des contrats et à des exigences imprécises en matière de documentation dans le MAA. Des incohérences dans le degré de connaissances et d'expérience du personnel et un taux élevé de roulement du personnel peuvent également avoir contribué à ces enjeux.

Bien qu'il manque de la documentation pour la majorité des modifications particulières examinées, l'ensemble des dossiers de l'approvisionnement contenait suffisamment d'information pour déterminer que ces modifications étaient gérées conformément à la politique.

Recommandations

1. Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]) mette à jour et communique les exigences du MAA quant à la gestion des modifications de contrat.
2. Il est également recommandé que le SMA(Mat) officialise une approche fondée sur les risques pour surveiller les modifications de contrat, y compris :
 - ajouter des dispositions quant à une surveillance particulière des modifications de contrat au mécanisme de surveillance des marchés existants;
 - assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données du Système de gestion des données essentielles au contrat (SGDEC) afin d'améliorer l'information nécessaire à la prise de décision.

Nota : Veuillez consulter l'[Annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour connaître la réponse donnée par la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Passation de marchés et modifications de contrat

L'approvisionnement est un processus d'acquisition intégral qui comprend un certain nombre d'étapes allant de l'identification d'un besoin et du financement disponible, à la livraison de biens et services contractuels, en passant par la clôture de tous les contrats et dossiers de l'approvisionnement connexes. La passation de marchés fait partie intégrante de l'approvisionnement et est essentielle à la prestation des programmes et des services organisationnels. Entre autres, la passation de marchés exige une planification minutieuse afin de prévoir les besoins futurs et de fournir les bonnes ressources au bon moment. Les marchés de l'État sont régis par un cadre législatif et stratégique complexe qui comprend la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Règlement sur les marchés de l'État, la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor du Canada¹ et d'autres documents d'orientation connexes.

Il est souvent nécessaire de modifier les contrats initiaux à la suite de négociations additionnelles avec les entrepreneurs, de changements aux exigences initiales ou d'événements imprévus, comme la prolongation de la durée du contrat. Des modifications peuvent également être nécessaires pour donner suite à des modalités contractuelles préétablies, comme l'exercice d'une option contractuelle planifiée et approuvée au préalable. Les modifications de contrat devraient être gérées avec le même soin et la même attention que lors de l'établissement du contrat initial afin de promouvoir l'utilisation prudente des ressources publiques et de démontrer l'optimisation des ressources. Un contrat bien géré exige des efforts de la part de multiples intervenants, car l'autorité technique (AT), le responsable des achats et l'AC jouent chacun un rôle important dans sa gestion quotidienne, y compris les modifications de contrat. Par exemple :

- les AT (MDN) sont responsables de toutes les questions concernant le contenu technique des travaux prévus au contrat, comme la définition des exigences et des énoncés des travaux;
- les responsables des achats (MDN) fournissent des conseils en matière d'approvisionnement, de gestion du matériel, de passation de marchés et de gestion financière, comme la validation des exigences, l'examen des énoncés des travaux et l'élaboration des documents de l'approvisionnement;
- les AC (le MDN ou SPAC, compte tenu de la valeur et du type de contrat) concluent des contrats, les signent et les modifient en fonction du degré de responsabilité du poste qu'ils occupent.

¹ Dans le cadre de l'Initiative de réinitialisation de l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'ensemble des politiques existantes en matière de gestion des actifs et services acquis, dont relève la Politique des marchés, sera remanié en une seule politique. La politique proposée – Politique sur la gestion des actifs, de l'approvisionnement et des projets – est en cours d'élaboration : <http://www.gcpcdia.gc.ca/gcwiki/images/8/87/Sommaire.pdf>.

L'[annexe C](#) fournit des renseignements additionnels sur certains des rôles et responsabilités clés pertinents à la gestion des modifications de contrat.

Gouvernance du MDN et des FAC en matière de passation de marchés

Le MDN gère l'attribution des contrats de nature courante de faible valeur et est responsable de la gestion de l'exécution de tous les contrats du MDN, y compris les contrats attribués en son nom. SPAC agit à titre d'AC pour le gouvernement du Canada et gère normalement l'attribution de contrats complexes et de grande valeur. Bien que la plupart des organisations du MDN et des FAC puissent acheter des biens et services courants dans le cadre des pouvoirs qui leur sont délégués, le SMA(Mat), à titre d'autorité fonctionnelle et de propriétaire opérationnel du Ministère pour l'approvisionnement et la passation de marchés, est responsable de la majorité des activités contractuelles pour le MDN et les FAC.

Le MAA ministériel définit une approche commune et normalisée en matière d'approvisionnement et fournit les procédures nécessaires à l'exécution des fonctions en matière d'approvisionnement, y compris la passation de marchés et les modifications de contrat, à la grandeur du MDN et des FAC. En mars 2017, le Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement, sous l'autorité du SMA(Mat), a promulgué le cadre de son programme de conformité en matière d'approvisionnement, de passation de marchés et de gestion du matériel. Ce cadre vise à fournir des conseils sur les exigences en matière de formation, les activités de conformité et l'exécution d'examens de conformité fondés sur les risques pour les activités en matière d'approvisionnement et de passation de marchés.

La surveillance officielle et officieuse en matière d'approvisionnement et de la passation de marchés a lieu à divers niveaux dans l'ensemble du Ministère. Ces activités vont des comités de surveillance de la haute direction aux examens quotidiens des superviseurs. La gestion, l'approbation et le contrôle des activités de passation de marchés sont également guidés par la matrice de délégation des pouvoirs – un outil qui délègue officiellement des pouvoirs financiers ou de passation de marchés à un poste au sein du Ministère.

Changements récents en matière de passation de marchés

Protection, Sécurité, Engagement (PSE). La nouvelle politique de défense, annoncée en juin 2017, présente des changements importants dans la façon dont le budget de la défense sera géré. Ceux-ci comprennent une budgétisation éclairée et fondée sur des données probantes, un financement à long terme entièrement soutenu et un processus simplifié de gestion et de planification des dépenses en immobilisations. De concert avec la SAMD, on s'attend à ce que PSE assure la stabilité, la certitude et la souplesse du financement pour permettre au Ministère de gérer efficacement les investissements clés dans la capacité de défense. Ces initiatives pourraient offrir une plus grande souplesse dans la planification des contrats et atténuer la nécessité d'apporter des modifications de contrat imprévues.

Stratégie d'approvisionnement en matière de défense (SAMD). Basée sur une approche pangouvernementale de l'approvisionnement de la défense, la SAMD a été lancée en 2014. L'un des principaux objectifs était de rationaliser les processus en matière d'approvisionnement de la défense en augmentant les pouvoirs de passation de marchés délégués au Ministère. Par conséquent, on s'attend à ce que le MDN et les FAC jouent un plus grand rôle dans la gestion

des approvisionnements et des contrats. PSE prévoit que 80 pour cent des marchés en matière d'approvisionnement et des modifications connexes seront gérés au sein du Ministère d'ici 2019. La délégation des pouvoirs de passation de marchés du MDN et des FAC passera de 25 000 dollars à 5 millions de dollars pour les biens et à 2 millions de dollars pour les services.

Initiative de soutien (IS). Officiellement lancée à la mi-2016, l'IS est un projet interministériel initié par le MDN visant à renforcer la base de prise de décision lors de l'examen de solutions pour le soutien² du matériel de défense. L'IS³ requiert que chaque approvisionnement ou contrat de plus de 20 millions de dollars comprenant des éléments de soutien soit soumis au processus d'analyse de rentabilisation du soutien et à l'approbation du comité de gouvernance de la SAMD. L'initiative vise à adopter une approche globale pour cerner les besoins en matière de soutien du matériel, analyser les options en matière d'approvisionnement et recommander et développer les meilleures solutions possible. On s'attend à ce que l'IS permette une meilleure planification de l'approvisionnement, car les exigences relatives au soutien du matériel tout au long de sa durée de vie utile peuvent être cernées et planifiées dès les premières étapes de l'approvisionnement. En conséquence, on prévoit que cela pourrait aider à réduire le besoin de procéder à des modifications de contrat imprévues pour les marchés applicables à cette initiative.

1.2 Justification

Le SMA(Svcs Ex) effectue régulièrement une analyse des activités de passation de marchés du Ministère afin de déterminer les marchés individuels qui pourraient bénéficier d'un audit. Dans l'analyse des contrats de mars 2012, huit des 25 contrats classés en fonction du risque⁴ comportaient des modifications augmentant la valeur du contrat de plus de 50 pour cent. Cet audit a permis de comprendre et d'évaluer l'utilisation et la gérance des modifications de contrat. L'audit est inclus dans le plan d'audit fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les années financières 2015-2016 à 2017-2018.

1.3 Objectif

Évaluer si les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle des modifications de contrat sont en place, efficaces et servent au mieux les intérêts de l'État.

1.4 Portée

L'audit portait sur les modifications de contrat apportées aux marchés en vigueur⁵ au 31 mars 2016 dont :

² « Dans le contexte de matériel de défense, le soutien est global et comprend tous les types de soutien en matière de matériel militaire, y compris la maintenance, la réparation et la révision, les modifications techniques, l'approvisionnement, les stocks, l'assurance du cycle de vie du matériel, les données techniques, les publications techniques, la formation liée au matériel, la technologie de l'information et les infrastructures. » Source : http://www.gcpeida.gc.ca/wiki/Soutien_du_matériel_de_défense.

³ L'IS ne s'applique qu'au matériel géré par le groupe Matériels et ne comprend pas les marchés de soutien de GI.

⁴ Six attributs de risque – importance relative, augmentation des coûts, processus d'attribution des contrats, base de paiement, mode de paiement, durée du contrat – ont été utilisés pour déterminer les 25 contrats les mieux classés en fonction du risque en vue d'une analyse plus poussée. Analyse des contrats – mars 2012.

⁵ Des contrats actifs sont des contrats enregistrés dans les systèmes de gestion des données sur les contrats comme étant ouverts et qui n'ont pas été officiellement clôturés.

- la valeur initiale était supérieure à 10 000 dollars;
- la valeur en dollars du contrat initial a été modifiée.

Alors que de nombreuses responsabilités en matière de gestion des contrats ont été partagées entre SPAC et le MDN, les constatations de l'audit ont été élaborées en fonction de la documentation et des procédures requises par le MDN et les FAC dans le cadre de la gestion des modifications de contrat.

La portée de l'audit excluait :

- les modifications de contrat à caractère administratif ⁶;
- les commandes subséquentes à des offres à commande de SPAC;
- les processus de passation de marchés et de modifications de marchés de SPAC;
- l'attribution préalable au contrat (p. ex., demande de proposition, évaluation des soumissions et documents de projet), la vérification des produits livrables du contrat, de l'exécution des travaux ou du paiement.

1.5 Méthodologie

Au cours de la phase d'examen, soit d'octobre 2016 à juin 2017, les procédures d'audit suivantes ont été appliquées :

- un examen des politiques et des lignes directrices en matière de passation de marchés et d'autres documents pertinents du MDN et des FAC;
- des entrevues avec des experts en la matière au sein du SMA(Mat);
- l'examen d'un échantillon non statistique de modifications de contrat, sélectionné comme suit :
 - 18 contrats du MDN et des FAC modifiés : le MDN et les FAC étaient les responsables des achats et l'AT pour l'ensemble de ces 18 contrats et l'AC pour six d'entre eux. Les examens des pratiques de l'AC pour les 12 contrats pour lesquels le MDN et les FAC n'étaient pas l'AC ont été exclus de la portée de l'audit, tel qu'il est expliqué à la section 1.4 du présent rapport
 - les 18 contrats représentaient :
 - une valeur totale initiale combinée de contrats de 319 millions de dollars,
 - une valeur totale combinée de modifications de 422 millions de dollars au 31 mars 2016,
 - un total de 124 modifications apportées au 31 mars 2016,
 - la modification de contrat présentant la valeur de modifications la plus élevée de chaque dossier contractuel sélectionné a été examinée :
 - une valeur totale combinée de 29 millions de dollars en modifications a ainsi été examinée.

1.6 Critères d'audit

Les critères d'audit se trouvent à l'[annexe B](#).

⁶ Des modifications de contrat à caractère administratif sont utilisées pour modifier les modalités des contrats existants autres que financiers. Par exemple, les modifications de coordonnées d'une personne-ressource dans un contrat, pour exercer une option de contrat ayant été approuvée au préalable et financée à l'étape de la demande, etc.

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* du Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Traitement des modifications de contrat

Les modifications de contrat du MDN et des FAC examinées ont normalement été traitées conformément à la politique et à la réglementation en matière de passation de marchés, à quelques exceptions près quant à la séquence de traitement et aux approbations.

2.1.1 Conformité aux Règlements et à la Politique sur les marchés

Le contrôle financier et opérationnel établi dans le Manuel d'administration financière et le MAA aide le Ministère à se conformer au cadre législatif et stratégique pangouvernemental lors du traitement des contrats, y compris en matière de modifications de contrat. Certaines des principales exigences en matière de contrôle des modifications de contrat comprennent l'approbation par des personnes ayant les pouvoirs délégués appropriés, la séparation appropriée des tâches et l'utilisation d'outils de passation de marchés appropriés.

Les pouvoirs d'approbation et les obligations en matière de modifications de contrat sont régis par les formulaires de délégation de pouvoirs, des pouvoirs particuliers étant officiellement accordés à un poste au sein du MDN et des FAC. Cette façon de faire favorise un niveau approprié de gestion et d'examen des modifications de contrat par un délégué autorisé. Pour tous les dossiers examinés, les personnes qui ont autorisé les modifications de contrat détenaient les pouvoirs délégués appropriés, à une exception près où la documentation sur la délégation n'était pas disponible. De plus, il n'y avait aucune trace dans les dossiers examinés que les modifications de contrat avaient été utilisées pour éviter de dépasser les seuils contractuels et de contourner le processus de gestion et d'approbation autrement requis.

Pour les dossiers examinés :

- Rien n'indique que des modifications de contrat ont été utilisées pour contourner les autorisations financières requises.
- La séparation des tâches⁷ a été maintenue pour les pouvoirs financiers, les pouvoirs de présenter des demandes en matière d'approvisionnement et les pouvoirs de passation de marchés.

La politique et la loi exigent également une séparation appropriée des tâches afin de promouvoir un niveau approprié de gestion et d'approbation des modifications de contrat et de prévenir les erreurs et les activités irrégulières. Les pouvoirs de confirmer qu'un financement suffisant était disponible avant de modifier un contrat, de présenter une demande en matière d'approvisionnement et de modifier et signer les modifications de contrat ont été exercés de façon appropriée par des personnes différentes dans les 18 dossiers examinés. Cela ne concerne pas la vérification de l'exécution du contrat, des produits livrables ou des paiements, car ces domaines ne faisaient pas partie de la portée de l'audit.

⁷ Cela ne concerne pas la vérification de l'exécution du contrat, des produits livrables ou des paiements, car ces domaines ne faisaient pas partie de la portée de l'audit.

Le MDN et les FAC utilisent divers outils de passation de marchés pour répondre à leurs besoins en matière d'approvisionnement. Certains de ces outils sont préarrangés par SPAC⁸ et leur utilisation est obligatoire afin d'économiser temps et argent pour les approvisionnements du gouvernement. Toutes les modifications examinées ont été effectuées en utilisant les outils appropriés.

2.1.2 Exceptions liées aux étapes du traitement

Afin de se conformer à la politique gouvernementale sur les marchés de l'État et de maintenir la gérance des fonds publics, les pouvoirs d'approbation nécessaires doivent être exercés avant la livraison des biens ou des services contractuels, dans l'ordre suivant :

- pouvoir financier, dans ce cas-ci, le pouvoir d'engagement – pouvoir délégué aux titulaires de postes de confirmer la disponibilité des fonds avant la conclusion d'une entente contractuelle;
- pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement – pouvoir délégué d'approuver un outil d'approvisionnement qui est un document permettant de demander des services de passation de marchés à l'AC;
- AC – pouvoir délégué à un poste précis, de conclure et de signer des documents contractuels au nom du Ministère.

La séquence des approbations a été suivie correctement dans 12 des dossiers contractuels examinés. Dans six cas, la documentation n'était pas versée au dossier pour expliquer pourquoi la séquence des approbations n'avait pas été suivie lors du traitement des modifications de contrat. Dans ces cas, les contrats ont été modifiés avant l'obtention des autorisations financières ou après la prestation des services contractuels. Ces modifications ont été approuvées par la suite, car les demandes de modifications étaient urgentes et le travail requis était légitime et raisonnable. Toutefois, la politique exige que la justification soit documentée dans les cas où le processus d'approbation requis ne peut être suivi.

2.1.3 Conclusion

L'audit a porté sur un certain nombre de contrôles clés et a permis de constater que les modifications de contrat étaient normalement traitées conformément à la politique et à la réglementation en matière de passation de marchés. Certaines exceptions ont été relevées quant à la séquence des approbations de traitement. Le SMA(Mat) a mis sur pied un groupe qui surveille la conformité et effectue des examens de conformité fondés sur les risques pour l'ensemble des pratiques de passation de marchés du MDN et des FAC. Ces activités ne visent pas à aborder les risques propres aux modifications de contrat. Le renforcement de la surveillance et du suivi fondés sur les risques permettra au Ministère d'atténuer les risques et de déceler et de prévenir

⁸ Les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement sont des exemples d'outils de passation de marchés préétablis par SPAC. Une offre à commandes est une offre d'un fournisseur potentiel de fournir des biens ou des services à des prix préétablis, selon des modalités, le cas échéant. Un arrangement en matière d'approvisionnement comprend un ensemble de conditions prédéterminées qui s'appliqueront aux demandes de soumissions et aux contrats qui en découlent. Il permet aux ministères clients de solliciter des soumissions auprès d'un bassin de fournisseurs présélectionnés pour des besoins précis.

les erreurs éventuelles dans la gérance des modifications de contrat. Voir la recommandation à la section 2.4 du présent rapport.

2.2 Planification et contrôle en matière de modifications de contrat

L'amélioration de la planification des contrats aiderait à contrôler et à optimiser l'utilisation des modifications de contrat. De plus, une justification améliorée est nécessaire pour démontrer que les modifications sont dans l'intérêt de l'État.

L'engagement de financement à long terme et le modèle inclus dans la politique de défense du Canada, ainsi qu'une meilleure approche budgétaire, devraient assurer la stabilité financière et la certitude des investissements dans la défense. En outre, l'IS du MDN et des FAC devrait renforcer la planification des contrats comportant des volets de soutien et fournir une approche fondée sur le long terme pour la prestation de solutions de soutien. Collectivement, on s'attend à ce que ces mesures contribuent à améliorer la planification des approvisionnements et à réduire le recours à des modifications imprévues aux marchés. Néanmoins, le Ministère pourrait apporter certaines améliorations à la planification et à la justification des contrats afin de réduire davantage leurs besoins et de maintenir équité et transparence dans les activités de passation de marchés.

2.2.1 Planification en matière de modifications de contrat

Pour 12 des 18 modifications de contrat examinées, les dossiers du MDN ne contenaient pas suffisamment d'information pour démontrer que les contrats initiaux avaient été planifiés ou financés de manière satisfaisante par le Ministère. Certains de ces contrats ont dû être modifiés parce que le financement initial engagé dans le contrat était insuffisant pour couvrir toutes les exigences. Dans d'autres cas, toutes les exigences n'avaient pas été adéquatement déterminées au moment de l'établissement des contrats ou lorsqu'un contrat de remplacement n'avait pas été mis en place avant l'expiration du contrat initial. La Politique sur les marchés stipule que tous les efforts doivent être déployés pour éviter une planification préalable insuffisante⁹, des procédures à caractère administratif incorrectes et un financement insuffisant pour réduire les démarches ardues et coûteuses pour les modifications de contrat.

2.2.2 Modifications aux exigences du contrat

Bien que la politique du Conseil du Trésor permette des modifications, les contrats ne devraient pas être modifiés à moins que ce ne soit dans le meilleur intérêt de l'État. En d'autres termes qu'ils permettent d'économiser de l'argent, du temps ou de faciliter l'atteinte de l'objectif principal du contrat, car les modifications exigent souvent un travail à caractère administratif coûteux et sont octroyées sans lancement d'un nouvel appel d'offres.

Le MAA fournit des conseils sur la façon d'évaluer les changements aux exigences du contrat initiales afin de veiller à ce qu'ils ne constituent pas une nouvelle exigence, ce qui nécessiterait alors un nouveau lancement d'appel d'offres pour maintenir l'équité dans le processus contractuel. À l'heure actuelle, le MAA ne fournit pas suffisamment de lignes directrices sur la façon d'interpréter et d'appliquer le concept permettant de servir au mieux les intérêts de l'État.

⁹ Terme utilisé dans la Politique des marchés du Conseil du Trésor

Alors que certains contrats peuvent nécessiter une modification pour tenir compte de changements imprévus, comme le permet la politique, il est important que la raison soit suffisamment documentée par le personnel de l'approvisionnement du MDN pour démontrer que le meilleur intérêt de l'État a été pris en considération au moment de choisir de modifier un contrat au lieu de lancer un nouveau contrat. Sur les 18 dossiers examinés, cinq modifications de contrat pouvaient avoir mérité un nouveau contrat, tel qu'il est défini par la politique du MDN. Dans ces cas, les changements :

- n'étaient pas documentés pour justifier de manière satisfaisante la façon dont la modification a contribué à la réalisation de l'objectif principal du contrat;
- démontraient certaines caractéristiques d'une nouvelle exigence;
- constituaient un changement important dans les exigences du contrat et la nature des travaux par rapport au contrat initial.

Par exemple, une modification a augmenté la valeur initiale du contrat¹⁰ de 230 pour cent pour la réalisation d'un projet connexe, mais distinct, et qui n'était pas inclus dans les exigences initiales du contrat; le MAA suggère que toute augmentation supérieure à 50 pour cent pourrait être considérée comme une nouvelle exigence. Cela renforce la nécessité pour le MAA de fournir un soutien et des conseils appropriés au personnel afin d'assurer une documentation appropriée de ces changements, à mesure que le Ministère traite un plus grand nombre de marchés en vertu de ses pouvoirs accrus de passation de marchés.

2.2.3 Conclusion

La plupart des modifications de contrat examinées étaient le résultat d'un financement insuffisant des contrats initiaux. La justification de ces modifications de contrat était également insuffisante pour démontrer comment elles ont facilité la réalisation de l'objectif principal des contrats. Un manque de clarté dans le MAA, un manque de continuité chez le personnel et le degré varié de connaissances et d'expérience des employés peuvent avoir contribué à ces enjeux. On s'attend à ce que les cadres sous-jacents à l'appui de la mise en œuvre de PSE et de l'IS aident le Ministère à réduire le besoin de modifications de contrat imprévues. Toutefois, des améliorations sont nécessaires pour réduire davantage le besoin de modifications et pour veiller à ce que leur utilisation soit justifiée de façon appropriée. L'amélioration de la planification des contrats initiaux et de la justification des modifications de contrat favoriserait l'équité, la transparence et la responsabilisation du Ministère dans l'exécution des activités de passation de marchés. Voir la recommandation à la section 2.4 du présent rapport.

¹⁰ Un contrat de recherche et développement à fournisseur unique d'une valeur initiale de 25 000 dollars.

2.3 Documentation, information nécessaire à la prise de décision et gestion des risques

La majorité des dossiers de modifications de contrat ne comprenaient pas certains des documents clés, des justifications et des renseignements nécessaires à la prise de décision. De plus, les pratiques de gestion des risques pourraient être améliorées en veillant à ce qu'elles soient suffisamment documentées.

2.3.1 Documentation et justification du dossier contractuel

Selon le MAA, le personnel chargé de la passation de marchés et de l'approvisionnement est responsable de conserver toute la documentation pertinente dans les dossiers contractuels et de tenir à jour les dossiers électroniques et papier. Cette exigence fait en sorte que le Ministère dispose d'un dossier exhaustif de toutes les activités en matière d'approvisionnement et constitue le fondement de la prise de décision et la preuve d'équité et de transparence. Un dossier contractuel bien documenté fournit également des renseignements importants pour permettre au personnel chargé de la passation de marchés et de l'approvisionnement de gérer l'exécution des marchés et de faire respecter les modalités du contrat.

Un examen des 18 dossiers tenus par le personnel de l'approvisionnement du MDN a révélé que certains documents clés requis étaient manquants ou incomplets pour la majorité des dossiers de modifications de contrat. Ces documents allaient de la documentation exigée pour signature, comme une copie signée de la modification de contrat ou de l'autorisation de tâches, à la documentation de contrôle des dossiers, comme les sommaires de contrat et les soumissions des fournisseurs. Bien qu'il manque de la documentation pour la majorité des modifications particulières examinées, l'ensemble des dossiers en matière d'approvisionnement contenait toutefois suffisamment d'information pour déterminer que ces modifications ont été gérées conformément à la politique.

2.3.2 Système de gestion des données essentielles au contrat

Le MAA exige que chaque contrat attribué par le MDN et les FAC et chaque modification de contrat émise soient entrés dans le SGDEC. Le SGDEC est un système de gestion des données qui sont essentielles au contrat maintenu par le MDN et les FAC qui est utilisé pour produire des rapports officiels afin de satisfaire aux obligations gouvernementales en matière de rapports. Pour les six contrats qui devaient être déclarés dans le SGDEC, quatre comportaient des données inexactes, incomplètes et/ou inopportunes concernant les modifications de contrat. Selon l'analyse effectuée par l'équipe du SGDEC, seulement 50 à 60 pour cent des contrats du MDN et des FAC rapportés dans le système financier ministériel ont été enregistrés dans le SGDEC. Des données contractuelles inexactes et incomplètes présentées dans le SGDEC entravent la capacité du Ministère de s'acquitter de ses obligations en matière de rapports.

2.3.3 Gestion des risques en matière de modifications de contrat

À l'exception de certains approvisionnements à faible risque¹¹, le MAA nécessite que le personnel élabore et mette en œuvre une stratégie de gestion des risques en matière d'approvisionnement. Cela comprend notamment de remplir le formulaire d'évaluation des risques et de stratégie d'approvisionnement pour chaque nouvel approvisionnement d'une valeur supérieure à 25 000 dollars. Le MAA exige également que les risques soient examinés périodiquement et que des ajustements soient apportés pour contrôler les risques tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement.

Sur les 18 dossiers examinés, 14 exigeaient que le formulaire d'évaluation des risques et de la stratégie d'approvisionnement soit rempli; dans 10 dossiers, il n'était pas rempli ou n'était pas disponible. Ce formulaire cerne les risques et le degré de risque associé à l'approvisionnement. Il établit également la façon dont les risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés seront gérés pour le contrat. De plus, l'identification et la gestion des risques propres aux modifications de contrat n'ont été mises en

Pratique exemplaire

Les procédures internes du SMA(Mat) ont récemment été mises à jour afin d'exiger que les évaluations des risques soient révisées au moment de modifier un marché, pour les marchés de plus de 25 000 dollars.

évidence dans aucun des 18 dossiers contractuels examinés. Selon le MAA, les modifications de contrat qui augmentent la valeur d'une demande en matière d'approvisionnement initiale de 30 pour cent ou plus peuvent être considérées comme présentant un risque élevé et faire l'objet d'un examen interne supplémentaire. Bien que quatre des dossiers examinés aient dépassé ce seuil, aucun d'entre eux ne comprenait les procédures d'examen supplémentaires requises. En outre, le personnel responsable des achats pour ces modifications de contrat n'était pas au courant de cette exigence. Le personnel de la passation de marchés et de l'approvisionnement a indiqué que les risques étaient gérés de façon informelle dans le cadre des activités quotidiennes. Néanmoins, ceux-ci n'étaient pas officiellement documentés dans le dossier.

2.3.4 Conclusion

Dans la majorité des modifications de contrat examinées, il manquait des documents clés requis et une justification suffisante pour les modifications de contrat. Cela pourrait être attribué au manque de clarté dans le MAA quant aux exigences en matière de documentation portant sur les modifications de contrat, ainsi qu'au manque de continuité du personnel et à la diversité des connaissances et de l'expérience du personnel, ce qui doit être compensé par des mécanismes de soutien. L'amélioration de l'information et de la tenue des dossiers renforcerait la capacité du Ministère de s'acquitter de ses obligations gouvernementales en matière de rapports. De plus, cette information permettra au Ministère d'effectuer une surveillance fondée sur les risques, de cerner les possibilités d'amélioration et de prendre des décisions éclairées quant aux activités en matière d'approvisionnement et de passation de marchés associées à l'augmentation des pouvoirs de passation de marchés. Voir la recommandation à la section 2.4 du présent rapport.

¹¹ Une stratégie de gestion des risques n'est pas nécessaire, peu importe la valeur en dollar, pour les commandes subséquentes aux offres à commandes, aux bons de commande locaux ou aux achats par carte d'achat. Article 3.1.5.2 du MAA, mai 2016.

2.4 Recommandations

1. Il est recommandé que le SMA(Mat) mette à jour et communique les exigences du MAA quant à la gestion des modifications de contrat. Cela comprend :

a. améliorer la clarté, l'exhaustivité et l'actualité des procédures et des lignes directrices entourant les modifications de contrat pour la gestion des modifications aux exigences du contrat et la planification des marchés afin de réduire le besoin de modifications de contrat imprévues. Inclure également des exemples, les leçons retenues et la pertinence de modifier un contrat par opposition à la création d'un nouveau contrat;

b. normaliser les outils pour faciliter les exigences en matière de documentation et d'examen, y compris les décisions concernant les changements aux exigences initiales et la démonstration que ces changements sont dans le meilleur intérêt de l'État;

c. accroître la sensibilisation aux exigences de la politique et la communication efficace des rôles et des responsabilités en matière de gestion des modifications de contrat pour tout le personnel chargé des approvisionnements – p. ex., formation de recyclage, leçons retenues, séances d'information.

BPR : SMA(Mat)

2. Il est également recommandé que le SMA(Mat) officialise une approche fondée sur les risques pour surveiller les modifications de contrat, y compris :

a. ajouter une surveillance particulière des modifications de contrat au mécanisme existant de surveillance des marchés;

b. assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données du SGDEC afin d'améliorer l'information nécessaire à la prise de décision.

BPR : SMA(Mat)

3.0 Conclusion générale

Dans l'ensemble, les modifications de contrat examinées ont été traitées conformément à la Politique et aux Règlements sur les marchés. La gouvernance et le contrôle des modifications de contrat pourraient être renforcés en clarifiant et en communiquant les exigences et les lignes directrices des politiques du MDN et des FAC. Avec la mise en œuvre de PSE et de l'IS, ces améliorations favoriseraient une planification adéquate des contrats, le maintien d'une documentation satisfaisante et la preuve d'une gestion et d'un examen suffisants, ainsi que la gestion des risques correcte. Elles permettraient également d'accroître la fiabilité et l'exactitude de l'information en soutien d'une gestion efficace des modifications de contrat. Une approche fondée sur les risques pour la surveillance des modifications de contrat aiderait également à atténuer les risques liés à la gestion des contrats et permettrait au MDN et aux FAC de démontrer adéquatement équité et transparence, de même que la réalisation des meilleurs intérêts de l'État en économisant de l'argent ou en gagnant du temps, ou en facilitant l'atteinte de l'objectif principal du contrat.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôle en place. On a relevé des enjeux importants qui auront des répercussions négatives importantes sur les opérations.

Élevée – Le contrôle est inadéquat. On a relevé des enjeux importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et sur les programmes.

Modérée – Un contrôle est en place, mais il n'est pas suffisamment respecté. Des enjeux importants ont été relevés et pourraient nuire à l'efficience et à l'efficacité des opérations.

Faible – Un contrôle est en place, mais le degré de conformité varie.

Très faible – Un contrôle est en place sans degré de variance.

Traitement des modifications de contrat; planification et contrôle en matière de modifications de contrat; documentation, information nécessaire à la prise de décision et gestion des risques

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

1. Il est recommandé que le SMA(Mat) mette à jour et communique les exigences du MAA quant à la gestion des modifications de contrat. Cela comprend :

a. améliorer la clarté, l'exhaustivité et l'actualité des procédures et des lignes directrices entourant les modifications de contrat pour la gestion des modifications aux exigences du contrat et la planification des marchés afin de réduire le besoin de modifications de contrat imprévues. Inclure également des exemples, les leçons retenues et la pertinence de modifier un contrat par opposition à la création d'un nouveau contrat;

b. normaliser les outils pour faciliter les exigences en matière de documentation et d'examen, y compris les décisions concernant les changements aux exigences initiales et la démonstration que ces changements sont dans le meilleur intérêt de l'État;

c. accroître la sensibilisation aux exigences de la politique et la communication efficace des rôles et des responsabilités en matière de gestion des modifications de contrat pour tout le personnel chargé des approvisionnements (p. ex., formation de recyclage, leçons retenues, séances d'information).

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) mettra à jour les exigences de la politique du MAA quant aux modifications de contrat et communiquera ces exigences.

- a. Les sections du MAA qui décrivent en détail le processus de modifications de contrat ainsi que les rôles et responsabilités seront mis à jour pour assurer que le processus et les procédures de modifications sont clairs et exhaustifs.
- b. Le MAA sera mis à jour pour assurer que les exigences en matière de documentation pour les modifications sont normalisées, claires et faciles à examiner.
- c. Afin de mieux faire connaître les exigences des politiques relatives aux modifications de contrat, des séances d'information seront offertes – elles comprendront des exemples et des leçons retenues – et les cours connexes seront examinés et mis à jour, au besoin, afin d'assurer la conformité aux politiques, procédures et lignes directrices du MAA sur la gestion des modifications de contrat.

BPR : SMA(Mat) / DGSMCA

Date cible : décembre 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance élevée)

2. Officialiser une approche fondée sur les risques pour surveiller les modifications de contrat, y compris :

a. ajouter une surveillance particulière des modifications de contrat au mécanisme existant de surveillance des marchés;

b. assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données du SGDEC afin d'améliorer l'information nécessaire à la prise de décision.

Mesure de la direction

- a. Le SMA(Mat) inclura les modifications de contrat dans le cadre de son programme de conformité en matière d'approvisionnement, de passation de marchés et de gestion du matériel fondé sur les risques.

BPR : SMA(Mat) / DGSMCA

Date cible : décembre 2019

- b. Le SMA(Mat) examinera, analysera et validera l'information sur les contrats provenant de diverses sources, comme le Système d'information de la gestion des ressources de la défense, dans le but d'améliorer l'exactitude des données du SGDEC.

BPR : SMA(Mat) / DGSMCA

Date cible : décembre 2019

Annexe B – Critères d'audit

Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 – Satisfaisant

Niveau 2 – Besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 – Besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 – Besoin d'améliorations importantes

Niveau 5 – Insatisfaisant

Gouvernance

1. Une gouvernance efficace est en place pour veiller à ce que les modifications aux marchés existants soient dans le meilleur intérêt de l'État et qu'elles soient traitées conformément aux politiques et lignes directrices pertinentes en matière de passation de marchés.

Évaluation de niveau 3 – Une amélioration modérée est nécessaire pour fournir au MDN et aux FAC l'accès à des renseignements exacts, exhaustifs et opportuns afin de permettre au Ministère de s'acquitter de ses obligations gouvernementales en matière de rapports, d'effectuer un suivi efficace, une surveillance fondée sur les risques et la gestion des risques, et de cerner les possibilités d'amélioration continue des processus de modifications des marchés.

Gestion des risques

2. Des processus permettant de cerner, d'escalader et de signaler les risques associés aux modifications de contrat sont en place.

Évaluation de niveau 4 – Une amélioration importante est nécessaire dans ce domaine pour veiller à ce que les risques liés à la gérance des modifications de contrat soient systématiquement cernés et gérés tout au long du cycle de vie de l'approvisionnement.

Contrôles

3. Des contrôles sont en place pour veiller à ce que les modifications de contrat apportées soient dans le meilleur intérêt de l'État.

Évaluation de niveau 3 – Une amélioration modérée est nécessaire dans ce domaine afin de veiller à ce que le principe de servir au mieux les intérêts de l'État soit appliqué efficacement lorsqu'on envisage de modifier des contrats et que les décisions soient justifiées et documentées.

4. Des contrôles sont en place pour veiller à ce que les modifications de contrat soient traitées conformément aux politiques et aux lignes directrices pertinentes en matière de passation de marchés.

Évaluation de niveau 2 – Une amélioration mineure est nécessaire dans ce domaine pour déceler les irrégularités et les anomalies aux premières étapes du traitement des modifications de contrat afin de veiller à ce que les mesures correctives appropriées puissent être prises en temps opportun, de faciliter le suivi et la surveillance fondée sur les risques et d'assurer la conformité continue du Ministère aux Règlements et à la Politique sur les marchés.

Source des critères

- Politique sur les marchés du Conseil du Trésor
- Guide des approvisionnements de SPAC
- MAA du MDN et des FAC
- Manuel d'administration financière du MDN et des FAC

Annexe C – Rôles et responsabilités en matière d'approvisionnement

Le tableau suivant présente les rôles et responsabilités des principaux employés désignés, pertinents à la gérance des modifications de contrat, quant aux constatations présentées dans le cadre du présent audit.

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement ¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Planification de l'approvisionnement – besoin en matière d'approvisionnement	L'AT rédige un énoncé des travaux à l'appui du besoin opérationnel, prépare une estimation des coûts connexes et confirme la disponibilité du financement.	- Valide les exigences en matière d'approvisionnement pour assurer qu'elles sont appropriées, adéquates et qu'elles ont les approbations requises. - Examine et peaufine l'énoncé des travaux. - Valide l'estimation des coûts et sécurise le financement du mécanisme d'approvisionnement. - Approuve le mécanisme d'approvisionnement (la demande).	

¹² Le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement est nécessaire pour les demandes d'achat adressées à SPAC, à Construction de Défense Canada, à Services partagés Canada et aux directions du SMA(Mat). MAA article 1.4.3.

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Planification de l'approvisionnement – plan en matière d'approvisionnement ¹³	Le cas échéant, le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement approuve les documents de demande en matière d'approvisionnement (par ex., le formulaire de demande 9200 de SPAC).	- Élabore un plan en matière d'approvisionnement avec des coûts cibles et un plan de trésorerie. - Élabore des documents en matière d'approvisionnement. - Le responsable des achats et l'AT étudient la possibilité d'établir un contrat pluriannuel lorsqu'il s'agit d'un avantage économique pour le Ministère, comme l'inclusion des années d'option dans le contrat initial.	- Obtient l'approbation pour le plan en matière d'approvisionnement. - Donne suite à la demande en matière d'approvisionnement.

¹³ « Le plan en matière d'approvisionnement est exigé pour les achats de biens d'une valeur supérieure à 5 000 dollars ou pour les achats de services d'une valeur supérieure à 25 000 dollars. » MAA article 3.1.

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Planification de l'approvisionnement – gestion des risques	L'AT joue un rôle de consultation.	Élabore et met en œuvre une stratégie de gestion des risques en matière d'approvisionnement, y compris en remplissant le formulaire d'évaluation des risques et de stratégie d'approvisionnement pour chaque nouvel approvisionnement d'une valeur supérieure à 25 000 dollars.	
Exécution de l'approvisionnement	L'AT évalue les propositions et les soumissions.	Participe au processus d'évaluation des soumissions.	- Gère le processus d'évaluation des soumissions. - Rédige et attribue le contrat. - Verse le contrat, et les modifications connexes, dans le SGDEC.

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Contrôle de l'approvisionnement – surveillance et gestion	L'AT cerne les changements aux exigences pour le responsable des achats.	- Surveille et gère les flux de trésorerie du contrat et s'assure que les travaux ne dépassent pas la valeur autorisée du contrat. - S'assure que les engagements de l'État sont respectés dans le contrat. - Informe l'AC si le montant du contrat doit être ajusté (voir Contrôle de l'approvisionnement – modification du contrat).	

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Contrôle de l'approvisionnement – modification du contrat	L'AT cerne les changements requis au responsable des achats.	- Assure qu'il s'agit bien d'une demande de changement et non d'une nouvelle exigence. - Communique le changement aux parties concernées, y compris, le cas échéant, à l'entrepreneur. - Rédige les documents de modifications, p. ex., la modification de la demande 9200 de SPAC, le cas échéant. - Assure que les documents de modifications sont traités et approuvés au niveau approprié. - Soumet les documents de modifications à l'AC.	- Assure qu'il s'agit bien d'une demande de changement et non d'une nouvelle exigence. - Donne suite à la demande de modifications du contrat, y compris l'obtention du consentement de l'entrepreneur à la modification. - Accorde la modification du contrat.

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Contrôle de l'approvisionnement – gestion des risques		• Continue le suivi et met en œuvre la stratégie existante de gestion des risques. • Documente toute modification qui entraîne une augmentation de 30 pour cent ou plus de la valeur initiale apparaissant dans le formulaire de demande 9200 en vue d'un rapport annuel spécial.	

Étape	Rôles et responsabilités		
	Autorité technique (AT), pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement¹²	Responsable des achats	Autorité contractante (AC)
	Le MDN est l'AT et le pouvoir de présenter des demandes en matière d'approvisionnement des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est responsable des achats des 18 contrats échantillonnés	Le MDN est l'AC pour 6 des 18 contrats échantillonnés
Contrôle de l'approvisionnement – gestion des dossiers	Voir les responsabilités du responsable des achats.	L'AC ou le responsable des achats a la responsabilité de créer et de mettre à jour le dossier du contrat ou de l'approvisionnement avec toute l'information pertinente (p. ex., documents associés au besoin, information financière, correspondance, formulaires de demande 9200 et modifications connexes signées, documents contractuels et modifications connexes signés, de même que tout document explicatif ou de justification).	

Tableau 1. Sommaire des rôles et responsabilités clés en matière d'approvisionnement. Ce tableau présente les rôles et responsabilités des principaux employés désignés, dans la mesure où ils se rapportent aux constatations présentées dans le cadre du présent audit, pour chaque étape du processus en matière d'approvisionnement.