



Health Canada and the Public
Health Agency of Canada

Santé Canada et l'Agence
de la santé publique du Canada

Rapport final

Audit de l'approvisionnement et de la passation de marchés

Mars 2015

Canada

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction	1
1. Contexte	1
2. Objectif de l'audit	2
3. Portée de l'audit	2
4. Méthode d'audit	3
5. Énoncé de conformité	4
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction	5
1. Gouvernance	5
1.1 Structure de gouvernance	5
1.2 Pouvoir, rôles et responsabilités.....	7
2. Gestion des risques	10
2.1 Gestion des risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés 10	
3. Contrôles internes	12
3.1 Lignes directrices et outils	12
3.2 Conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés	14
3.3 Activités de surveillance et d'établissement de rapports.....	17
3.4 Cadre de mesure du rendement	20
C - Conclusion	24
Annexe A – Champs d'enquête et critères	25
Annexe B – Grille d'évaluation	26
Annexe C – Gouvernance de l'approvisionnement et de la passation de marchés...	28
Annexe D – Acheminement des transactions d'approvisionnement gérées de manière centrale par la Division de la gestion du matériel et des biens	29
Annexe E – Sommaire des marchés traités, par genre de biens et services	30

*Version traduite. En cas de divergence entre le présent texte et
le texte anglais, la version anglaise a préséance.*

Sommaire

La passation de marchés constitue un moyen important d'offrir des programmes et des services organisationnels. Pour l'année civile 2013, les activités de passation de marchés à Santé Canada (le Ministère) et à l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) étaient d'environ 189 millions de dollars et de 60 millions de dollars respectivement. Environ 80 % des accords contractuels pour les biens et services ont été traités et accordés à l'interne.

Il est essentiel de disposer d'un cadre solide de contrôle de gestion pour l'approvisionnement et la passation de marchés pour garantir que la passation de marchés dans l'organisation est réalisée conformément aux politiques et aux règlements gouvernementaux en matière de passation de marchés. De plus, un cadre solide assure que la direction reçoit suffisamment d'information pour approuver les propositions de marchés afin de pouvoir faire preuve du meilleur rapport qualité/prix, de l'existence d'une concurrence, d'équité et de transparence dans le processus d'approvisionnement.

L'audit visait à évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion qui appuie les pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés au Ministère et à l'Agence. Plus particulièrement, il a permis de déterminer si l'approvisionnement est géré de manière efficace et efficiente et conformément aux politiques et aux règlements pertinents. L'audit était axé sur le cadre de contrôle de gestion en place pour l'approvisionnement et la passation de marchés pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

L'audit a été mené selon les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Des procédures ont été suivies et des renseignements probants ont été réunis, de manière suffisante et convenable, pour appuyer l'exactitude de la conclusion de l'audit.

L'audit a permis de conclure qu'en général, le cadre de contrôle de gestion en place pour l'approvisionnement et la passation de marchés, qui appuie les pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés au Ministère et à l'Agence, nécessite des améliorations modérées.

L'audit a aussi révélé qu'un cadre de gouvernance était en place pour surveiller les plans d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence. Le pouvoir, les rôles et les responsabilités des principaux postes liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés étaient consignés et communiqués. Toutefois, le mandat du Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés doit être révisé pour s'harmoniser avec le Guide de passation des marchés et afin d'établir les liens hiérarchiques et de responsabilisation avec le Comité exécutif du partenariat (CEP). Dans l'ensemble, des mécanismes généraux étaient en place pour cerner et gérer les risques liés aux pratiques non conformes d'approvisionnement et de passation de marchés.

Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués en matière d'approvisionnement et les spécialistes de l'approvisionnement disposaient des lignes directrices appropriées, des outils et de la

formation nécessaires pour favoriser la conformité aux politiques et règlements pertinents du gouvernement en matière de passation de marchés.

On a observé une amélioration des contrôles internes pour l'approvisionnement et la passation de marchés, amélioration apportée par la mise en œuvre de la plateforme d'approvisionnement au paiement et de la fonction d'évaluation et de remise en question assumée par les spécialistes de l'approvisionnement. Toutefois, des améliorations s'imposent pour assurer que tous les documents requis sont conservés dans le dépôt central (SAP) et qu'il existe une piste de vérification dans le processus d'approbation des marchés, et ce, pour faire preuve du meilleur rapport qualité/prix, de l'existence d'une concurrence, d'équité et de transparence.

Le régime actuel de surveillance et de rapports doit être avalisé par le CEP pour garantir qu'il reflète correctement la gestion des risques et les besoins opérationnels de chaque organisation distincte. Le cadre de mesure du rendement de l'approvisionnement provisoire utilisé pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des pratiques d'approvisionnement et de passation des marchés doit être revu pour garantir qu'il existe une évaluation complète de la conformité et de la prestation des services d'approvisionnement sur le plan organisationnel, et que le cadre cerne les possibilités d'atténuation des risques et d'amélioration sur le plan opérationnel.

La direction est en accord avec les quatre recommandations et a fourni un plan d'action pour renforcer le cadre de contrôle de gestion qui appuie l'approvisionnement et la passation de marchés au Ministère et à l'Agence.

A - Introduction

1. Contexte

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fait office d'autorité en matière d'approvisionnement pour le gouvernement du Canada et a la responsabilité d'améliorer l'efficacité globale des processus de passation de marchés et de fournir des conseils et des services de passation de marchés. Il administre habituellement l'octroi de marchés complexes de grande valeur, et les ministères et organismes administrent les marchés périodiques de faible valeur. Certaines organisations confèrent des responsabilités de passation de marchés aux spécialistes de l'approvisionnement, qui passent des marchés en fonction du pouvoir d'engagement d'un gestionnaire délégué. Les représentants gouvernementaux doivent exercer une autorité contractante afin que l'administrateur général respecte la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le *Règlement sur les marchés de l'État* et la *Politique sur les marchés*, les directives et les lignes directrices du Conseil du Trésor (CT).

Comme il est défini dans le *Règlement sur les marchés de l'État* et selon les limites contractuelles déléguées par TPSGC, le pouvoir d'achat de Santé Canada (le Ministère) et de l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) est présenté au tableau 1.

Tableau 1 : Pouvoir d'achat de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada

Type de marché	Invitation électronique à soumissionner		Marchés concurrentiels		Marchés non concurrentiels	
	Original	Modifications	Original	Modifications	Original	Modifications
Construction	400 000 \$	200 000 \$	400 000 \$	200 000 \$	40 000 \$	40 000 \$
Biens	25 000*	-	25 000*	-	25 000*	-
Services (à l'exclusion des services d'architecture et de génie)	2 000 000	1 000 000	400 000	200 000	100 000	50 000

*Le montant payable cumulatif pour chaque marché de biens et ses modifications ne doit pas excéder 25 000 \$.

De plus, le ministre de la Santé peut passer un marché allant jusqu'à 2 millions de dollars pour la prestation de services de soins de santé aux Premières Nations et aux Inuits, jusqu'à un maximum modifié d'un million de dollars.

L'approvisionnement et la passation de marchés au gouvernement sont régis par un cadre législatif et stratégique complexe. La *Politique sur les marchés* du CT appuie l'objectif de permettre l'acquisition de biens et de services et d'exécuter des travaux de construction d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui est la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien.

En février 2013, un nouveau modèle de prestation de services pour la passation de marchés et l'approvisionnement a été lancé dans le cadre de l'objectif du Portefeuille des services partagés, visant à harmoniser les opérations d'approvisionnement en une approche nationale normalisée unique d'approvisionnement et de passation de marchés. Les activités d'approvisionnement et de passation de marchés au Ministère et à l'Agence sont maintenant gérées de manière centralisée par la Division de la gestion du matériel et des biens (DGMB), dans le cadre du Partenariat des services partagés (PSP). Les clients régionaux sont desservis au moyen de deux centres. Le premier centre est situé à Winnipeg pour les clients du Manitoba et de l'Ouest, et le deuxième centre est situé dans la région de la Capitale nationale (RCN) pour les clients de l'Ontario et de l'Est. La DGMB joue un rôle essentiel dans la surveillance, le contrôle et l'établissement de rapports à l'égard des processus et des activités d'approvisionnement et de passation de marchés. Veuillez consulter l'[annexe D](#) pour obtenir le déroulement des transactions d'approvisionnement gérées de manière centralisée par la DGMB.

Au début de l'audit, deux secteurs de programme géraient des approvisionnements et des marchés particuliers à l'interne, dans leurs directions générales : l'Unité de gestion des marchés de la Direction des services aux clients internes et de la transition (SCIT), au sein de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI) au Ministère (pour les approvisionnements de la RCN qui ne sont pas dans le domaine de l'informatique, lesquels représentent environ 10 % du total de la direction générale), et le Centre des services communs de Winnipeg (CSCW) de la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses (DGPCMI) à l'Agence (pour les biens et les services d'aide temporaire en deçà de certains seuils pour le Laboratoire national de microbiologie). Toutefois, en août 2014, la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) et la DGSPNI ont conclu un accord pour le transfert de la capacité limitée de passation de marchés de la DGSPNI à la DGDPF-DGMB, et ce, pour appuyer le modèle consolidé.

La plateforme d'approvisionnement au paiement (P2P) du système de gestion financière du Ministère a été mise en œuvre simultanément pour tous les employés des deux organisations, afin d'offrir une solution complète pour les approbations électroniques de transactions d'approvisionnement et des factures.

2. Objectif de l'audit

L'audit visait à évaluer la pertinence du cadre de contrôle de gestion qui appuie les pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés au Ministère et à l'Agence. Plus particulièrement, il a permis de déterminer si l'approvisionnement est géré de manière efficace et efficiente, conformément aux politiques et aux règlements pertinents.

3. Portée de l'audit

La portée de l'audit était axée sur le cadre de contrôle de gestion en place pour l'approvisionnement et la passation de marchés au Ministère et à l'Agence pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. La mise en œuvre complète du programme de transformation pour l'approvisionnement et la passation de marchés devait se terminer le 31 mars 2014. Voici certains des principaux processus et activités examinés.

- Une approche stratégique à l'approvisionnement est utilisée, laquelle favorise l'équité, la concurrence, l'ouverture et la transparence.
- Des plans organisationnels d'approvisionnement sont établis, fondés sur les exigences et les priorités opérationnelles.
- Le nouveau Modèle de prestation des services d'approvisionnement a été mis en œuvre.
- Les principaux contrôles de la technologie P2P fonctionnent comme prévu.
- Les fonds non grevés suffisants, le mécanisme approprié de passation de marchés et le niveau requis d'approbations sont obtenus avant la passation d'un marché (ou une modification).
- La fonction de remise en question des propositions contractuelles utilise une approche axée sur le risque.
- Des documents appropriés sont conservés pour appuyer les ententes contractuelles.
- L'analyse et l'établissement de rapports de gestion de l'activité de passation de marchés sont effectués.
- Une approche axée sur le risque pour l'approvisionnement est utilisée.
- La non-conformité aux politiques et règlements pertinents du gouvernement en matière de passation de marchés est surveillée.

L'audit comprenait également un examen des pratiques de passation de marchés et d'approvisionnement de la DGSPNI-SCIT à Santé Canada et de la DGPCMI-CSCW à l'Agence. Chacun fournit un soutien fonctionnel à l'approvisionnement et à la passation de marchés pour des biens et des services particuliers. La DGMB gère de manière centralisée toutes les autres activités d'approvisionnement et de passation de marchés pour les deux organisations.

L'audit excluait le processus de gestion des marchés (approbation en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*), étant donné que cet aspect est examiné dans le cadre de l'audit annuel des principaux contrôles financiers.

4. Méthode d'audit

La méthode d'audit englobait un examen de la gouvernance ainsi que des cadres, des politiques, des directives et des lignes directrices organisationnelles pertinentes; la mise à l'essai de transactions; des analyses et des enquêtes; un examen des preuves appuyant la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles internes. L'audit comprenait également des rencontres et des mises en situation avec les membres du personnel pertinents pour confirmer que le contrôle des systèmes en place fonctionne comme prévu.

Les critères d'audit, décrits à l'[annexe A](#), ont été élaborés à partir du document du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général intitulé Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes; du Guide des gestionnaires et des vérificateurs internes pour la surveillance des acquisitions et de la passation des marchés du CT; de la *Politique sur les marchés* du CT.

5. Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. L'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

1. Gouvernance

1.1 Structure de gouvernance

Critère d'audit : Un cadre de gouvernance est en place pour surveiller le plan d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence.

Selon l'article 5.1.5 de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du Conseil du Trésor (CT), « une solide structure de gouvernance pour la gestion financière favorise une gérance prudente des ressources publiques dans le cadre de l'exécution du mandat de l'organisme [...]. »

Santé Canada (le Ministère) et l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) ont mis en œuvre un modèle conjoint de gouvernance conçu pour coordonner les activités à l'appui de la planification et des priorités, et qui complète leurs structures existantes de comités exécutifs. Le Comité exécutif du partenariat (CEP) est au centre de cette structure. Il est responsable de la détermination des lignes directrices et de la surveillance des éléments touchant le Partenariat des services partagés (PSP), notamment l'approvisionnement et la passation de marchés.

La Table de cogestion des opérations financières du CEP appuie le CEP lorsqu'elle est appelée sur une base exceptionnelle à examiner des points comme les opérations comptables et l'approvisionnement relatifs au PSP. La Table de cogestion est coprésidée par les dirigeants principaux des finances du Ministère et de l'Agence. Les membres de celle-ci doivent examiner les activités opérationnelles financières de nature horizontale, comme les instruments communs de politique, les normes de service d'approvisionnement et les mesures de rendement. La Table de cogestion sert de forum conjoint pour orienter les activités actuelles et futures ainsi que les priorités de la Division de la gestion du matériel et des biens (DGMB), et fournir une fonction de validation importante pour les enjeux présentés au CEP et par ce dernier. Suivant le cas, ces points seraient également présentés au Sous-comité exécutif de la planification et de la responsabilité (CE-CPR) du Ministère et au Comité exécutif sur la gestion et les opérations – niveau I ou au Sous-comité de la science, de la politique et de la gestion – niveau II de l'Agence. Un cadre de référence provisoire a été élaboré le 14 janvier 2014 pour la Table de cogestion, mais la direction a expliqué qu'à ce jour, seules des réunions informelles ont eu lieu et que, par conséquent, aucun ordre du jour ni procès-verbal ou compte rendu de décisions n'a été tenu.

Un cadre de gouvernance en deux volets pour l'approvisionnement et la passation de marchés a été mis sur pied pour offrir une surveillance organisationnelle pour le Ministère et l'Agence. Le cadre de gouvernance comprend ce qui suit : Niveau I – quatre comités d'examen des marchés (CEM), chacun présidé par un gestionnaire spécialiste de l'approvisionnement et Niveau II - le Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés (CEM-PSP), coprésidé par

les dirigeants principaux des finances des deux organisations. La première réunion du CEM-PSP a eu lieu à la fin de mars 2014. Un aperçu de la gouvernance en matière d'approvisionnement et de passation de marchés pour l'année civile 2013 est présenté à l'[annexe C](#).

Il existe quatre CEM (comités de Niveau I), un chacun pour les secteurs des programmes de réglementation, des directions générales de programmes, des organismes de services internes et des régions. La structure des CEM est prévue par la DGMB et appuie le CEM-PSP. Le CEM doit veiller au respect des politiques, des lignes directrices et des protocoles qui gèrent la façon dont le gouvernement du Canada fait l'acquisition de biens et services.

Le guide de passation des marchés à l'intention des gestionnaires de centres de coûts et des administrateurs de centres de coûts, publié le 25 mars 2014, précise que le CEM-PSP (comité de Niveau II) a pour mandat d'examiner et de recommander l'approbation de tout marché particulièrement complexe ou qui s'écarte du cadre des politiques et règlements; d'examiner les analyses des tendances préparées par le CEM et la DGMB; de recommander la prise de mesures correctives pour les comportements non conformes et les différends liés aux contrats; et de revoir tout enjeu ou toute préoccupation liée aux marchés soulevés par la direction de la DGMB. L'audit a fait ressortir que les rôles et les responsabilités du CEM-PSP, énoncés dans le mandat du 23 juin 2014, ne s'harmonisent pas avec le guide de passation des marchés. Qui plus est, le mandat n'établit pas la responsabilité et les liens hiérarchiques avec le CEP.

Au moment de l'audit, deux secteurs de programme géraient des approvisionnements et des marchés particuliers à l'interne, dans leurs directions générales : l'Unité de gestion des marchés de la Direction des services aux clients internes et de la transition (SCIT), de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI) au Ministère (pour les approvisionnements de la RCN qui ne sont pas dans le domaine de l'informatique, lesquels représentent environ 10 % du total de la direction générale) et le Centre des services communs de Winnipeg (CSCW) de la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses (DGPCMI) à l'Agence (pour les biens et les services d'aide temporaire en deçà de certains seuils pour le Laboratoire national de microbiologie). Ces deux groupes fonctionnels comptaient sur leur haute direction respective pour la surveillance des approvisionnements et de la passation des marchés traités à l'interne. Cet élément est abordé plus en détail à la [section 1.2](#).

Toutefois, en août 2014, la DGDPF et la DGSPNI ont conclu un accord pour le transfert de la capacité limitée de passation de marchés de la DGSPNI à la DGDPF-DGMB, et ce, pour appuyer le modèle consolidé.

En conclusion, un cadre de gouvernance pour l'approvisionnement et la passation de marchés a été mis en place pour surveiller les plans d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence. Le mandat du CEM-PSP ne cadre pas avec le guide de passation des marchés et n'établit pas la responsabilité ni les liens hiérarchiques avec le CEP.

Recommandation 1

Il est recommandé que les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada revoient le cadre de référence du Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés pour l'harmoniser avec le Guide de passation des marchés et établir la responsabilité et des liens hiérarchiques avec le Comité exécutif du partenariat.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les dirigeants principaux des finances (DPF) de Santé Canada (SC) et de l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) vont revoir le cadre de référence du Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés.

Les liens hiérarchiques avec le Comité exécutif du partenariat (CEP) seront établis lorsque les administrateurs généraux de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada auront confirmé la nouvelle structure de gouvernance de celui-ci.

1.2 Pouvoir, rôles et responsabilités

Critère d'audit : Le pouvoir, les rôles et les responsabilités à l'égard de l'approvisionnement et de la passation de marchés sont clairement documentés et communiqués.

Les rôles et les responsabilités pour l'approvisionnement et la passation de marchés doivent être précisés dans l'organisation, de manière à ce que la haute direction puisse exercer dûment la gérance, la gestion et la surveillance des ressources publiques dans la prestation des programmes et des services du Ministère et de l'Agence.

Pouvoir

D'après la Matrice de délégation des pouvoirs de signature en matière de finances du Ministère et de l'Agence, en date d'octobre 2013 et de décembre 2013 respectivement, les pouvoirs de l'article 41 (pouvoir d'exécuter une passation de marché) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) relèvent du gestionnaire du centre de responsabilité et de l'agent d'approvisionnement. En obtenant l'attestation prévue à l'article 41 de la LGFP, la personne ayant le pouvoir délégué confirme les modalités du marché ainsi que le pouvoir de signer le marché pour la prestation de biens et de services. Les autorités contractantes sont également responsables de connaître les actes, les règlements, les accords, les politiques, les directives, les procédures et les lignes directrices qui touchent les activités d'approvisionnement, afin de garantir la transparence, l'équité et la rentabilité pour l'État.

À compter du 1^{er} avril 2014, l'article 41 de la LGFP est appliqué par les agents d'approvisionnement pour tous les marchés, à l'exception des transactions de faible valeur allant jusqu'à 10 000 \$ (contrats simplifiés PS2, commandes subséquentes (942), bons de commande

et bons de commande locaux pour des services), offres permanentes de services d'aide temporaire allant jusqu'à 400 000 \$ et mémorandums d'accord et lettres d'entente interministérielle. Une sous-matrice a été développée pour englober les différents niveaux de classification du groupe Achats et approvisionnements, de PG-01 à PG-06, ainsi que pour le directeur de la DGMB. La délégation des limites financières est la même pour les deux organisations.

Au moment de l'audit, même si les spécialistes de l'approvisionnement sont habituellement centralisés à la DGMB, deux directions générales employaient des spécialistes de l'approvisionnement pour traiter des propositions contractuelles : DGSPNI-SCIT au Ministère et DGPCMI-CSCW à l'Agence. Comme il a été mentionné précédemment, les spécialistes de l'approvisionnement de la DGSPNI ont été transférés à la DGMB en août 2014.

Dans l'ensemble, environ 80 % de la valeur de tous les approvisionnements pour les deux organisations (ou 98 % par volume) sont traités à l'interne. Une répartition des marchés traités par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), par la DGMB, par la DGSPNI-SCIT et par la DGPCMI-CSCW pour l'année civile 2013 est présentée au tableau 2.

Tableau 2 : Répartition des marchés traités par TPSGC, la DGMB, la DGSPNI-SCIT et la DGPCMI-CSCW, 2013

Soutien fonctionnel à l'approvisionnement et à la passation de marchés	Volume	Montant	Pourcentage du volume total	Pourcentage du montant total
Santé Canada¹				
TPSGC	153	32 381 324 \$	1,28 %	17,11 %
DGMB, Partenariat des services partagés	11 610	152 224 563	97,36 %	80,41 %
DGSPNI-SCIT	162	4 698 703	1,36 %	2,48 %
Total partiel	11 925	189 304 590 \$	100 %	100 %
Agence de la santé publique du Canada²				
TPSGC	65	19 343 002 \$	2,40 %	31,98 %
DGMB, Partenariat des services partagés	1 442	31 664 386	53,21 %	52,35 %
DGPCMI-CSCW	1 203	9 482 328	44,39 %	15,67 %
Total partiel	2 710	60 489 716 \$	100 %	100 %

Dans le cadre de la stratégie de réduction des dépenses du Plan d'action économique, l'approvisionnement du Laboratoire national de microbiologie a été ciblé par la haute direction de l'Agence comme étant une exigence locale (c'est-à-dire, autonome pour remplir un type

¹ Source : interrogation standard du SAP sur les activités d'approvisionnement à Santé Canada pour l'année civile 2013, à l'exclusion du Système automatisé d'initiation des achats et des engagements (SAIAE) (ancienne norme de SC), des achats par carte de crédit et des marchés de type interministériel (17 janvier 2014).

² Source : interrogation standard du SAP sur les activités d'approvisionnement de l'Agence de la santé publique du Canada pour l'année civile 2013, à l'exclusion des achats par carte de crédit et des marchés de type interministériel (17 janvier 2014).

précis de fonction essentielle). Cette activité d'approvisionnement est traitée à l'interne par la DGPCMI-CSCW dans le cadre du modèle national de prestation de services d'approvisionnement. Plus de 95 % des propositions contractuelles traitées par la DGPCMI-CSCW sont liées à l'acquisition de biens totalisant 9,3 millions de dollars et évaluées individuellement à moins de 25 000 \$, dont la majorité a été achetée dans le cadre d'une offre permanente. Les propositions contractuelles plus complexes et de plus grande valeur sont traitées par des spécialistes principaux de l'approvisionnement à la DGMB (marchés liés aux services) et par TPSGC. Au cours de l'année civile 2013, 15 approvisionnements pour le Laboratoire national de microbiologie ont été traités par la DGMB, pour un total de 1 million de dollars, alors que 35 approvisionnements ont été traités par TPSGC, pour un total de 5 millions de dollars.

En ce qui concerne les approvisionnements pour la DGSPNI, les SCIT traitent toutes les propositions contractuelles à l'administration centrale, à l'exception des acquisitions liées aux TI. Environ 85 % des propositions contractuelles ont été traitées par les spécialistes internes de l'approvisionnement de la direction générale pour l'administration centrale, pour un total de 4,6 millions de dollars consacrés à l'acquisition de services, dont 15 % ont été acheté dans le cadre d'une offre permanente ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement. La DGMB traite les propositions contractuelles liées aux TI et l'approvisionnement en région pour le compte de la direction générale, lesquelles représentent 96 % de toutes les activités d'approvisionnement de la DGSPNI pour l'année civile 2013.

Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités des administrateurs des centres de coûts, des gestionnaires de centre de coûts, des CEM pour le Niveau I et du CEM-PSP pour le Niveau II sont présentés dans le document intitulé Un guide de passation des marchés pour les gestionnaires et les administrateurs des centres de coûts de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, en date du 25 mars 2014. Les rôles et les responsabilités du CEM-PSP sont également énoncés dans un mandat en date du 23 juin 2014. Pour ce qui est des spécialistes de l'approvisionnement, leurs rôles et responsabilités sont documentés séparément dans le Guide de référence pour la passation de marchés et l'acquisition de biens et services de Santé Canada pour les spécialistes des marchés, en date d'octobre 2011. La plupart des descriptions de travail du groupe Achats et approvisionnements (PG) des groupes fonctionnels des achats sont désuètes. La DGPCMI-CSCW a mis à jour ses descriptions de travail, y compris certains renseignements contextuels liés au modèle national de prestation de services d'approvisionnement. Un exercice de classification est en cours pour uniformiser les descriptions de travail pour les spécialistes de l'approvisionnement dans les deux organisations.

Dans l'ensemble, le pouvoir, les rôles et les responsabilités des principaux postes liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés sont documentés et communiqués. Toutefois, le mandat du CEM-PSP ne cadre pas avec le Guide de passation des marchés et n'établit ni la responsabilité ni des liens hiérarchiques avec le CEP (voir la [recommandation 1](#)).

2. Gestion des risques

2.1 *Gestion des risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés*

Critère d'audit : Des mécanismes sont en place pour cerner et gérer les risques liés aux pratiques non conformes d'approvisionnement et de passation de marchés.

Le SCT définit la gestion intégrée du risque comme étant une démarche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Une gestion appropriée des risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés favorisera des décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs généraux d'une organisation en ce qui concerne la culture, le cadre, les pratiques et les processus opérationnels.

Un examen des documents organisationnels a révélé certains risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés. On a cerné cinq secteurs à risque lors de la transformation opérationnelle mise en œuvre en septembre 2012 : un processus normalisé qui ne répond pas aux besoins de l'organisation; le respect des politiques et des règlements de l'organisme central; le renforcement des capacités des spécialistes de l'approvisionnement et la perte de connaissances et d'expertise organisationnelles pendant la transition; la technologie qui n'appuie pas le nouveau modèle de prestation de services d'approvisionnement; et l'état de préparation de l'administrateur/du gestionnaire du centre de coûts à accepter les nouvelles responsabilités en matière d'approvisionnement. Les stratégies d'atténuation connexes comprenaient des consultations auprès des parties prenantes, l'élaboration d'un nouveau cadre de gouvernance et l'amélioration du système de gestion financière du Ministère afin d'améliorer les contrôles internes et une stratégie de formation.

Chaque année, la DGMB effectue un exercice de vérification des marchés, à partir d'un échantillon, pour évaluer la conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés avec les politiques et les règlements gouvernementaux, et elle en rend compte. Certains risques importants liés à la non-conformité comprennent les occurrences de travaux précontractuels, de passation de marchés « après coup » et le fractionnement de marchés; les offres permanentes obligatoires ou les arrangements en matière d'approvisionnement qui ne sont pas appliqués; l'approbation de marchés sans fonds suffisants ou sans le pouvoir délégué approprié; les documents requis ne sont pas consignés et conservés dans tous les dossiers de marché. Cet exercice annuel de vérification des marchés est effectué pour le Ministère uniquement. Toutefois, on s'attend à ce que ce mécanisme de surveillance et de rapports de la conformité de la passation de marchés soit élargi pour englober les deux organisations, et ce, au moyen de l'utilisation du Cadre de mesure du rendement pour l'approvisionnement provisoire nouvellement élaboré.

Le mécanisme principal d'atténuation pour aborder certaines de ces questions de non-conformité a été la mise en œuvre de la plateforme d'approvisionnement au paiement (P2P). Parmi les contrôles particuliers établis axés sur la technologie de l'information, l'on trouve la mise en

correspondance de codes du groupe des matériels avec les offres permanentes obligatoires et les arrangements en matière d'approvisionnement; le cheminement systématique des transactions d'approvisionnement pour l'approbation électronique cadrant avec la matrice des pouvoirs financiers délégués et les fiches de spécimen de signature; un dépôt centralisé des documents requis pour les dossiers de marché. Les mises à jour en temps réel dans le système de gestion financière du Ministère aident également au processus d'approvisionnement et de passation de marchés dans les deux organisations, tout comme la validation des factures avec les marchés pour faciliter le processus de paiement.

D'autres risques observés dans le Cadre d'observation et de conséquences pour l'approvisionnement comprenaient une responsabilité et vulnérabilité accrue de l'État à l'égard des litiges; la perte potentielle de pouvoirs organisationnels délégués en matière d'approvisionnement; des enquêtes du Tribunal canadien du commerce extérieur et du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement; une attention médiatique défavorable et l'examen public. Les mécanismes connexes d'atténuation étaient un meilleur cadre de gouvernance pour l'approvisionnement et la passation de marchés et l'introduction d'un modèle national de prestation de services.

L'établissement d'un cadre de gouvernance en deux volets pour l'approvisionnement et la passation de marchés aide à garantir un processus uniforme pour aborder et recommander des conséquences sur les questions de non-conformité et de comportements inacceptables en matière d'approvisionnement dans les deux organisations. De plus, la création d'une approche nationale normalisée pour l'approvisionnement et la passation de marchés, de sorte que presque toutes les activités connexes sont gérées de manière centrale par la DGMB, favorise une application uniforme des politiques et des procédures, avec une surveillance opérationnelle accrue pour surveiller les pratiques non conformes de passation de marchés dans les deux organisations. Dans l'approche actuelle de gestion du risque des deux organisations, les transactions de faible complexité sont examinées par les spécialistes de l'approvisionnement et les transactions de grande complexité sont traitées par les spécialistes principaux de l'approvisionnement.

Le Cadre d'observation et de conséquences pour l'approvisionnement a été présenté à la haute direction du Ministère ainsi qu'à son Comité ministériel de vérification (CMV). Dans le dossier de présentation, on a observé les renseignements liés à la non-conformité et aux confirmations de commandes de Santé Canada pour l'exercice 2013-2014. Au moment de la rédaction du présent rapport, un dossier de présentation distinct a été rédigé pour l'Agence, mais le cadre n'a pas été communiqué à la haute direction. Il est important que la haute direction des deux organisations soit régulièrement informée des stratégies d'atténuation de la gestion du risque liées à l'approvisionnement et à la passation de marchés.

En novembre 2013, la première réunion de la communauté des marchés inclusifs s'est tenue avec les spécialistes de l'approvisionnement et la direction de trois groupes fonctionnels en matière d'approvisionnement. Les réunions avaient pour but de permettre la discussion de précisions à apporter aux politiques et d'échanger des mises à jour et des difficultés opérationnelles, notamment les risques, les questions et les mécanismes d'atténuation liés à la conformité comme les changements prévus au processus d'approbation pour l'article 41 de la LGFP. Une autre réunion a été organisée à la fin de février 2014. À l'avenir, on prévoit que les

réunions de la communauté des marchés inclusifs se tiendront tous les trimestres, dans le but d'échanger de l'information. Toutefois, au moment de l'audit, aucune réunion n'avait eu lieu depuis février 2014.

Dans l'ensemble, des mécanismes sont en place pour cerner et gérer les risques; toutefois, les deux organisations auraient avantage à ce que la DGMB renforce son profil de risque pour l'approvisionnement et la passation de marchés, afin d'officialiser et de surveiller ses risques et ses stratégies d'atténuation au moyen d'une approche systématique. Cet exercice d'analyse des risques serait intégré au processus annuel de planification opérationnelle de la DGMB (voir la [recommandation 3](#)).

3. Contrôles internes

3.1 Lignes directrices et outils

Critère d'audit : Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués d'approvisionnement et les spécialistes fonctionnels de l'approvisionnement disposent de la formation, des outils, des ressources et de l'information nécessaires pour favoriser la conformité aux politiques et règlements pertinents.

La DGMB est responsable de communiquer les nouveaux processus et les nouvelles procédures dans le cadre du modèle national uniformisé de prestation de services, de fournir des mises à jour sur les rôles et les responsabilités des administrateurs et des gestionnaires de centres de coûts et de fournir une formation et des outils pour appuyer le Ministère et l'Agence.

En ce qui concerne les politiques et les lignes directrices propres à l'organisation, la DGMB a affiché dans l'intranet un guide de passation des marchés pour les gestionnaires et les administrateurs des centres de coûts de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, en date du 31 mars 2014, pour appuyer les employés des deux organisations en ce qui concerne leurs responsabilités relatives à la conformité aux politiques et règlements du gouvernement en matière de passation de marchés. Plus précisément, ce document cerne les pratiques douteuses et interdites liées aux conflits d'intérêts, les marchés « taillés sur mesure », le fractionnement de marchés, l'embauche obligatoire, les attributions rétroactives, ainsi que les marchés à fournisseur unique et les références commerciales. Pour les spécialistes de l'approvisionnement, il y a le Guide pour la passation de marchés et l'acquisition de biens et services de Santé Canada pour les spécialistes des marchés, en date d'octobre 2011.

Un autre outil important utilisé par les administrateurs et les gestionnaires de centres de coûts est la plateforme P2P. Elle fonctionne comme processus d'acheminement du travail pour toutes les mesures d'approvisionnement et dépôt de documents obligatoires pour les dossiers de marché. Au cours de l'année civile 2013, des messages ont été communiqués par la Direction des opérations financières (DOF), PSP, au cours des trois phases du projet P2P : Phase I – Factures et paiements; Phase II – Approvisionnement et Phase III – Fiche de spécimen de signature. Des renseignements importants ont été communiqués sur le nouveau modèle de prestation de services et les changements au processus, la plateforme P2P, le calendrier de la mise en œuvre

des activités, la formation connexe et d'autres sujets pertinents. Ces communications ont été jugées informatives et opportunes.

Le site intranet *maSOURCE* offre également une variété de documents utiles pour les administrateurs et les gestionnaires de centres de coûts. L'information cadre avec la *Politique sur les marchés* du CT et comprend des liens vers les offres permanentes obligatoires et les arrangements en matière d'approvisionnement de TPSGC, ainsi que les offres permanentes et les arrangements en matière d'approvisionnement propres au Ministère et ceux propres à l'Agence; des guides de référence sur l'utilisation de la plateforme P2P; des lignes directrices à l'intention des clients pour remplir les propositions et des listes de contrôle pour préparer des commandes subséquentes dans le cadre d'une offre permanente (942), des bons de commande, des contrats simplifiés (PS2) et des demandes d'achat. De plus, des spécialistes de l'approvisionnement sont disponibles pour prodiguer des conseils aux employés tout au long du processus de passation de marchés.

En juin 2013, le processus de création, d'approbation et d'assurance de la qualité des fiches de spécimen de signature est passé de Lotus Notes à P2P. La version papier des fiches est vérifiée par les éditeurs pour garantir que les renseignements correspondent à ce qui a été entré dans P2P et que les personnes ont suivi toute la formation obligatoire pour leur pouvoir financier délégué. Toutefois, en plus de la formation sur le pouvoir financier délégué obligatoire pour l'ensemble du gouvernement, offerte par l'École de la fonction publique du Canada, les employés du Ministère doivent aussi suivre un cours obligatoire en ligne en quatre parties sur les pouvoirs financiers et une évaluation qui comprend une orientation à l'acquisition de biens et de services.

Il existe six séances d'information et cours de formation liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés actuellement offerts aux employés des deux organisations, soit un cours obligatoire pour les employés du Ministère et cinq cours facultatifs. Les trois séances offertes par la DGMB sont axées sur le modèle national normalisé de prestation de services ainsi que les processus, les rôles et les responsabilités, l'utilisation de la plateforme P2P et la préparation de marchés (Introduction au module de gestion du matériel du système SAP et L'environnement P2P, Approvisionnement 101 et Changements à l'article 41 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Ces séances sont offertes à plus de 800 employés au cours de l'année civile. En général, les publics cibles sont les administrateurs et les gestionnaires de centres de coûts, à l'exception de deux cours en ligne conçus pour les spécialistes de l'approvisionnement (Les considérations autochtones dans le cadre de l'approvisionnement et Achats écologiques). Dans le cadre de la stratégie de formation de la DGMB pour 2013-2014, des séances de formation P2P et des séances de formation sur le nouveau modèle de prestation de services ont été données à tous les spécialistes de l'approvisionnement. De plus, la DGMB planifie promouvoir et gérer la formation obligatoire et la certification de son personnel à titre de spécialiste fédéral de l'approvisionnement par l'intermédiaire de l'École de la fonction publique du Canada. Cet élément est particulièrement important parce que l'exercice a été délégué aux spécialistes de l'approvisionnement au début d'avril 2014.

Pour conclure, les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués d'approvisionnement et les spécialistes de l'approvisionnement disposent des lignes directrices, des outils et de la formation nécessaires pour favoriser la conformité aux politiques et règlements pertinents du

gouvernement en matière de passation de marchés. Ces gestionnaires et leurs administrateurs ont également accès à des spécialistes de l'approvisionnement tout au long du processus de passation de marchés.

3.2 Conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés

Critère d'audit : L'approche normalisée à l'égard de l'approvisionnement et de la passation de marchés dispose de contrôles efficaces en place pour se conformer aux politiques et aux règlements applicables en matière de passation de marchés. Un mécanisme officiel de remise en question est établi pour toutes les propositions contractuelles.

Conformément à l'approche normalisée, il existe deux contrôles internes essentiels pour favoriser la conformité aux politiques et règlements du gouvernement en matière de passation de marchés. Il s'agit des contrôles du système de technologie de l'information de la plateforme P2P et la fonction d'évaluation et de remise en question exécutée par les spécialistes de l'approvisionnement.

Approvisionnement au paiement

Les fonctions principales touchées par le système P2P comprennent la validation par le système financier de l'existence de fonds suffisants; le non-traitement de transactions sans joindre les documents obligatoires d'approvisionnement à l'approbation des propositions contractuelles; la facilitation des approbations conformément aux articles 32 et 41 de la LGFP pour toutes les mesures d'approvisionnement; l'acceptation requise des propositions par les spécialistes de l'approvisionnement avant la signature des marchés.

Une étape essentielle avant l'acceptation par les spécialistes de l'approvisionnement dans P2P est la vérification automatique de l'existence de fonds suffisants, ainsi que le type ou le crédit des dépenses pour couvrir la valeur estimée du marché. Cette confirmation est effectuée à la configuration de la gestion des fonds du système de gestion financière (SAP) du Ministère, qui se situe un niveau sous le crédit budgétaire de la direction générale. Par conséquent, il incombe aux gestionnaires de centres de responsabilité des niveaux inférieurs ou à leurs délégués d'examiner manuellement les budgets dans la configuration du SAP-Contrôle avant d'approuver l'article 32 de la LGFP. Il reste le risque que certains gestionnaires ne disposent pas des fonds nécessaires pour couvrir le coût des biens ou des services au moment de la passation du marché. La DGPCMI-CSCW effectue un examen indépendant des fonds accessibles dans le budget du gestionnaire du centre de responsabilités dans le cadre de son processus d'approvisionnement.

L'audit a permis d'examiner un échantillon représentatif de mesures d'approvisionnement dans P2P dans les deux organisations, pour vérifier que les principaux contrôles internes fonctionnaient comme prévu; que la disponibilité des fonds et l'approbation du marché étaient autorisées par le pouvoir délégué approprié avant la date de début du marché; que les documents requis pour les types particuliers de marchés justifiaient la rentabilité, la concurrence et l'équité; que le spécialiste de l'approvisionnement correspondant assumant la fonction d'examen et de remise en question était au niveau approprié établi par la DGMB.

L'acheminement automatique des mesures d'approvisionnement pour les approbations en vertu des articles 32 et 41 de la LGFP est fondé sur la matrice du pouvoir financier délégué de l'organisation et les fiches de spécimen de signature. Voici certaines exceptions observées dans les dossiers de marché échantillonnés :

- Les administrateurs des centres de coûts qui appliquent l'article 32 de la LGFP sur neuf marchés : Les administrateurs des centres de coûts ne sont pas autorisés à appliquer l'article 32, conformément aux matrices des pouvoirs financiers délégués des deux organisations. Cette erreur d'acheminement du système P2P a été réglée à compter du 11 juin 2013.
- L'absence de fiches de spécimen de signature avec signature manuscrite dans le SAP pour neuf cas d'approbations en vertu des articles 32 et 41 de la LGFP au Ministère : Selon le processus opérationnel pour les spécimens de signature, la fiche prend fin si la fiche originale signée de spécimen de signature n'est pas reçue dans les deux semaines suivant l'activation.

Il importe que les processus opérationnels soient respectés et qu'une diligence raisonnable soit bien exercée par les personnes ayant des pouvoirs financiers délégués.

Selon le type choisi de marché, différents documents obligatoires doivent être versés dans le système P2P. Le système ne peut confirmer si le document joint est effectivement le document établi, mais ce contrôle technologique sert de guide. Les utilisateurs peuvent supprimer et remplacer les pièces jointes originales obligatoires après l'acceptation ou le refus par le groupe des achats et l'approbation en vertu de l'article 41 de la LGFP. Toutes les mesures d'approvisionnement demandent au moins un énoncé de travail ou une proposition ainsi qu'un marché signé, accompagné des autres documents requis selon l'accroissement de la complexité de la passation de marchés.

Voici certaines exceptions observées dans les dossiers de marché échantillonnés :

- Six approvisionnements ne comprenaient pas les documents obligatoires requis dans le SAP.
- Pour le Ministère, il y a eu 18 cas où le marché signé n'était pas versé dans le SAP.
- Pour l'Agence, il y a eu sept cas où le marché signé n'était pas versé dans le SAP.

Peut-être que d'autres lignes directrices doivent être développées par la DGMB et communiquées aux administrateurs et aux gestionnaires des centres de coûts pour préciser les substitutions acceptables, selon certaines conditions, au fait de ne pas joindre les documents obligatoires précisés au P2P.

En plus de l'acheminement systématique aux administrateurs des centres de coûts pour l'approbation en vertu de l'article 32 de la LGFP, le Ministère et l'Agence ont demandé et obtenu une exemption à court terme de TPSGC relativement à l'utilisation des mécanismes obligatoires d'approvisionnement pour les besoins de moins de 10 000 dollars pour la période entre la mise en œuvre du système P2P et le 31 mars 2013.

La mise en œuvre du système P2P en tant que dépôt central devait garantir une piste de vérification dans l'approbation de la proposition contractuelle et montrer que la direction

disposait de l'information suffisante pour prendre une décision éclairée, ainsi que montrer la rentabilité, la concurrence, l'équité et la transparence du processus d'approvisionnement. Toutefois, selon les dossiers de marché échantillonnés, la plupart des questions de non-conformité relevées sont liées à des documents inappropriés de passation de marchés dans SAP. Il est important que l'ensemble des parties prenantes participe afin de garantir que tous les renseignements requis sont placés dans le dossier du marché, comme il est précisé dans la *Politique sur les marchés* du CT, pour consignation dans le système P2P. Parmi ces éléments, l'on trouve une proposition, des données sur les coûts, la sélection des entrepreneurs, l'évaluation technique, les prix négociés, la hiérarchie des approbations, les marchés et les modifications, la méthode et modalité de paiement, le cadre de référence et les paiements en avance ainsi que les principales remarques comme les justifications de fournisseur unique et des modifications et la participation d'un comité d'examen de l'approvisionnement et sa recommandation.

Examen et remise en question officiels par les spécialistes de l'approvisionnement

Comme il a été souligné à la [section 2.1](#), la DGMB a établi un processus d'examen et de remise en question des propositions contractuelles fondé sur le risque pour la surveillance fonctionnelle et l'assurance de la qualité du processus d'approvisionnement. Toutes les propositions contractuelles pour l'approvisionnement de biens et de services sont préparées et examinées par les spécialistes de l'approvisionnement, et sont examinées par les comités de gouvernance aux deux volets, s'il y a lieu. Selon cette approche, les administrateurs et les gestionnaires de centres de coûts sont responsables du traitement des services d'aide temporaire allant jusqu'à 400 000 dollars, dans le cadre d'une offre permanente. Ce seuil est beaucoup plus élevé que la limite de 10 000 dollars établie pour d'autres types de marchés. Pour appliquer cette méthode précise d'approvisionnement, les utilisateurs doivent suivre un cours de formation obligatoire offert par TPSGC avant d'avoir accès à son outil de services d'aide temporaire avec une limite maximale permise de 400 000 dollars. De plus, ce processus d'offre permanente repose sur le principe du « droit de premier refus », et ces documents font l'objet du processus d'examen par les spécialistes de l'approvisionnement de la DGMB pour garantir qu'ils sont conformes. Pour l'année civile 2013, les services d'aide temporaire acquis par le Ministère et l'Agence étaient de 19 millions de dollars (529 marchés) et de 4 millions de dollars (90 marchés) respectivement.

Les transactions plus complexes, comme les achats de nature délicate, les Contrats détaillés PS1 supérieurs au seuil de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et les demandes d'achat 9200, sont traitées par les spécialistes principaux de l'approvisionnement (PG-03 ou supérieur) et TPSGC, afin de réduire le risque d'une non-conformité potentielle aux politiques et les règlements du gouvernement en matière de passation de marchés.

Des listes de contrôle ont été élaborées par la DGMB pour guider les spécialistes de l'approvisionnement dans leur examen de la conformité et le traitement de divers types de marchés. Ces listes de contrôle abordent des éléments essentiels comme les documents requis, la justification à l'appui du marché à fournisseur unique, l'exactitude de l'énoncé de travail, la pertinence des critères d'évaluation et la méthodologie de sélection. En explorant les processus suivis avec les spécialistes de l'approvisionnement des trois groupes fonctionnels, on a constaté qu'ils n'utilisent pas les listes de contrôle. Il est important que les spécialistes de l'approvisionnement remplissent les listes de contrôle ou d'autres modèles, et qu'ils les joignent

dans le P2P, afin d'être capables de cerner les situations où l'on a observé et traité une situation potentielle de non-conformité. L'acheminement des situations qui justifient l'examen, des décisions et des recommandations du CEM serait ainsi facilité, tout comme la tenue d'un dossier documenté.

On a observé une amélioration des contrôles internes pour l'approvisionnement et la passation de marchés par la mise en œuvre du système P2P et la fonction d'examen et de remise en question exécutée par les spécialistes de l'approvisionnement. Toutefois, des améliorations sont requises pour garantir que tous les documents requis sont conservés dans le dépôt central (SAP) et qu'il existe une piste de vérification dans le processus d'approbation du marché pour montrer la rentabilité, la concurrence, l'équité et la transparence.

Recommandation 2

Il est recommandé que les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada renforcent la documentation sur l'approvisionnement et la passation de marchés pour veiller à ce que tous les documents nécessaires soient conservés dans le dépôt central et qu'il existe une piste de vérification dans le processus d'approbation du marché pour démontrer la rentabilité, la concurrence, l'équité et la transparence.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Le 1^{er} avril 2014, la Direction des opérations financières a mis en œuvre de nouveaux pouvoirs délégués pour les spécialistes en approvisionnement (PG) relativement à la passation de marchés, en fonction de l'article 41 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tant à Santé Canada qu'à l'Agence de la santé publique du Canada. En raison de cela, donc, les pratiques et les processus d'approvisionnement et de passation des marchés ont été renforcés.

La Direction générale du dirigeant principal des finances devra formaliser un processus opérationnel qui rehaussera de façon appropriée la communication actuelle sur les préoccupations relatives aux risques que comportent les transactions non conformes, par le biais de processus opérationnels et d'outils pour les PG-05 et les autres gestionnaires de la Division de la gestion du matériel et des biens.

3.3 Activités de surveillance et d'établissement de rapports

Critère d'audit : *Les pratiques et les contrôles d'approvisionnement et de passation des marchés sont surveillés régulièrement et font l'objet de rapports pour fournir à la direction de l'information fiable, et ce, afin de gérer les risques et les exigences opérationnelles de manière efficace.*

La DGMB est responsable de la surveillance continue de l'efficacité des activités d'approvisionnement et de passation de marchés. Cette pratique sert de système d'avertissement précoce pour permettre une prise de décisions et de mesures correctives en temps opportun et servir de fondement à l'amélioration continue des processus, des systèmes et des contrôles connexes en place. La mise en place d'un processus défini et uniforme de surveillance et d'établissement de rapports pour l'approvisionnement et la passation de marchés servira à atténuer les risques liés à la non-conformité, à l'examen public accru et aux litiges.

Les principales activités de surveillance et l'établissement de rapports réalisées par la DGMB pour gérer les risques et les exigences opérationnelles de manière efficace sont l'analyse du rapport trimestriel de la passation de marchés, le suivi des situations de non-conformité et des confirmations de commandes, ainsi que l'établissement de rapports trimestriels sur la divulgation proactive.

Analyse du rapport trimestriel de la passation de marchés

Un rapport d'analyse sur les activités de passation de marchés, préparé pour la haute direction, présente des données et cerne les tendances relatives à l'approvisionnement et à la passation des marchés à l'échelle du Ministère. L'analyse comprend également la surveillance et les rapports en lien avec les plans d'approvisionnement des directions générales et le Plan d'investissement du Ministère. La DGMB prépare cette analyse mensuellement dans le cadre du Tableau de bord de Santé Canada et trimestriellement pour les directions générales.

Pour ce qui est de l'Agence, un rapport d'analyse est présenté trimestriellement à la haute direction; celui-ci ne comprend aucune donnée sur les directions générales et aucune analyse des tendances. Il importe de noter que la DGMB est intégrée dans le processus annuel de planification opérationnelle du Ministère, mais que ce n'est pas le cas pour l'Agence. Ainsi, les rapports trimestriels de l'Agence n'incluent aucune information sur la surveillance et aucun rapport en lien avec les plans d'approvisionnement des directions générales ou le Plan d'investissement de l'Agence.

L'esprit qui sous-tend l'échange d'information propre à la direction générale avec les planificateurs, les agents financiers principaux des directions générales, les directeurs de la gestion stratégique des ressources humaines et les collègues en planification des investissements consiste à informer la fonction de remise en question de l'établissement de rapports sur les écarts financiers et la surveillance trimestrielle des activités de planification. On a observé qu'il existe des écarts importants dans les activités réelles de passation de marchés des directions générales, relativement à leurs plans d'approvisionnement. Des discussions ont été tenues entre la DGMB et l'équipe du Système intégré de planification et de présentation de l'information sur le rendement du Ministère, afin d'explorer des façons de donner aux directions générales des occasions, tous les trimestres ou semestres, d'ajuster leurs plans originaux d'approvisionnement pour tenir compte de tout changement important de stratégie ou de circonstance. Par conséquent, l'utilisation des prévisions actuelles d'approvisionnement fournira de l'information plus probante pour les besoins de gestion des ressources financières et aidera la DGMB à planifier la capacité de répondre aux demandes anticipées de services d'approvisionnement.

Suivi des situations de non-conformité et des confirmations de commandes

Un rôle important que joue la DGMB est de surveiller continuellement les processus d'acquisition afin de garantir que les personnes concernées assument leurs responsabilités de manière systématique, périodique et appropriée et de garantir la conformité aux politiques et règlements régissant la passation de marchés au gouvernement fédéral. La portée de la surveillance de la conformité de la DGMB comprend les mesures d'approvisionnement traitées par la DGSPNI-SCIT au Ministère et la DGPCMI-CSCW à l'Agence. On prévoit que la surveillance de la conformité sera effectuée tous les mois, et que les résultats seront présentés tous les trimestres à la direction pour que des mesures soient prises en temps voulu, au besoin.

Le Journal de la conformité et des conséquences de la DGMB a été tenu en 2013-2014 pour relever les situations de non-conformité. Des données similaires pour les périodes antérieures n'ont pas été suivies parce que ce n'était pas auparavant du ressort direct de la DGMB. Pour aborder les questions récurrentes, des stratégies d'approvisionnement ont été élaborées pour aider avec les demandes opérationnelles comme l'établissement de marchés à long terme de soins infirmiers et des offres permanentes pour des fournitures médicales. Aucune date de fermeture des dossiers n'a été relevée pour évaluer l'efficacité du traitement des situations de non-conformité dans les deux organisations. On a observé une lacune dans le processus opérationnel pour saisir les confirmations de commandes dans la plateforme P2P afin qu'elles puissent être surveillées et divulguées de manière proactive. La DGMB travaille à combler cette lacune. Quarante-deux confirmations de commandes totalisant 913 000 dollars au Ministère et trois confirmations de commandes totalisant 12 000 dollars pour l'Agence ont été consignées dans le Journal de la conformité et des conséquences de la DGMB pour l'année 2013-2014, mais celles-ci n'étaient pas dans le système P2P.

Divulcation proactive

L'établissement de rapports sur la divulgation proactive est facilitée par le système de gestion financière du Ministère. Il existe une case que les employés du groupe Achats peuvent cocher pour exclure manuellement les transactions jugées « une atteinte à la sécurité nationale » ou évaluées à moins de 10 000 dollars.

La DGMB surveille et rend compte des activités de passation de marchés et des risques et occurrences de non-conformité. Le degré d'information financière détaillée et la fréquence des présentations à la haute direction varient à Santé Canada et à l'Agence.

Recommandation 3

Il est recommandé que les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada veillent à ce que le régime actuel de surveillance et d'établissement de rapports, y compris la surveillance des risques et les stratégies d'atténuation pour les deux organisations, reçoive l'aval du Comité exécutif du partenariat afin de garantir que le régime réponde aux besoins d'information des deux organisations.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La DGMB fournira le régime actuel de surveillance et d'établissement de rapports aux dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, afin de confirmer que celui-ci répond aux besoins de chaque organisation en matière d'information.

3.4 Cadre de mesure du rendement

Critère d'audit : Un cadre défini est en place pour établir, mesurer et évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés du Ministère et de l'Agence. Les activités d'approvisionnement et de passation de marchés sont réalisées selon les normes de service établies.

La mesure du rendement est le processus de faire cadrer les ressources financières, les systèmes d'information et les employés pour atteindre les objectifs stratégiques et les priorités de manière efficace. Il est important que les organisations disposent d'une stratégie et d'un cadre de mesure du rendement pour établir les facteurs essentiels de réussite et établir les principaux indicateurs de rendement et les résultats escomptés utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de leurs services internes.

En septembre 2013, la DGMB a élaboré le Cadre de mesure du rendement de l'approvisionnement provisoire pour faciliter l'établissement et la mise en œuvre d'une évaluation importante fondée sur des données probantes de l'efficacité et de l'efficience de sa prestation de services au moyen d'indicateurs de rendement pertinents, réalisables et viables. Parmi les principaux éléments de rendement, on trouve la rapidité, la rentabilité, la conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés, la collaboration avec les partenaires d'affaires et l'orientation stratégique à valeur ajoutée. Le Cadre de mesure du rendement pour l'approvisionnement provisoire et le Modèle logique du programme des services d'acquisition intègrent certaines mesures préliminaires du rendement du CT élaborées pour aider les ministères et les organisations dans leurs initiatives connexes. Au total, il y a dix-neuf indicateurs de rendement liés aux services d'acquisition de la DGMB. Pour les besoins de l'audit, les deux principaux indicateurs de rendement les plus importants et pertinents sont le pourcentage de mesures d'approvisionnement sélectionnées qui, après examen, étaient jugées entièrement conformes et le pourcentage d'occasions où les normes de service sont respectées.

Conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés

L'indicateur de rendement sur la conformité vise à surveiller le processus des achats de manière continue, afin de garantir que les personnes concernées assument leurs responsabilités de façon systématique, périodique et appropriée. Cette surveillance vise à atteindre les objectifs suivants :

- Garantir le respect des politiques et des règlements régissant la passation de marchés au gouvernement fédéral;

- Évaluer l'intégrité du processus d'approvisionnement;
- Déterminer la fiabilité de l'information pour les besoins d'établissement de rapports et de surveillance;
- Évaluer l'efficacité du Comité d'examen des marchés (CEM);
- Vérifier les améliorations qui peuvent être apportées au processus de passation de marchés de services.

Selon le rapport provisoire sur le rendement de la DGMB pour 2013-2014 pour le Ministère et l'Agence, en date du 19 février 2014, la conception actuelle de l'évaluation de l'indicateur de rendement proposé ne permettrait pas à la DGMB d'effectuer une évaluation complète de la conformité ou de tirer une conclusion à l'égard du pourcentage de mesures d'approvisionnement sélectionnées qui, après examen, étaient jugées entièrement conformes. Il serait utile si la haute direction des deux organisations disposait d'une évaluation globale de la conformité de leur approvisionnement et passation de marchés avec les politiques et les règlements du gouvernement en matière de passation de marchés, afin de faciliter les mesures correctives nécessaires et la prise de décisions.

Normes de service

La DGMB a établi et a rendu public des normes de service pour le processus d'approvisionnement pour divers types de marchés, du début à la fin. Ces normes de service permettent à la DGMB de mesurer son rendement tout en formulant les attentes des clients à l'égard des délais de la prestation de services dans le traitement de leurs besoins en matière d'approvisionnement. La plateforme P2P devait permettre de saisir les délais réels de traitement et de les comparer avec ces normes de service établies. Actuellement, aucun rapport du système de gestion financière (SAP) du Ministère ne peut être généré pour obtenir des données détaillées sur les normes de service. Les délais réels de service déclarés par SAP sont fondés sur une moyenne de toutes les transactions d'approvisionnement dans le système P2P. Par exemple, le délai moyen de traitement des mesures d'approvisionnement était de 1 journée et 10 heures pour la période allant du 1^{er} avril au 31 décembre 2013. L'équipe du Cadre pour le système de gestion intégrée des ressources aide la DGMB à améliorer les rapports électroniques, à séparer les mesures des normes de service par organisation, direction générale, type de marché et temps d'attente.

Au moment de l'audit, les rapports mensuels sur les normes de service préparés par la DGMB suivaient uniquement le temps passé par les spécialistes de l'approvisionnement à traiter les propositions contractuelles. Étant donné que les résultats déclarés ne comprennent que le niveau d'effort de la DGMB et excluent les retards ou les temps d'attente pour le traitement de la DGMB, les rapports sur les normes de service ne sont pas comparables aux mesures divulguées. Selon les mesures de la DGMB, les spécialistes de l'approvisionnement ont atteint leurs normes de service 80 % du temps pour le Ministère et 84 % du temps pour l'Agence, pour l'année civile 2013, lorsque l'on exclut les protocoles d'entente/mémorandums d'accord et les lettres d'entente interministérielle. Ces résultats indiquent une certaine inefficacité du processus d'approvisionnement, ce qui pourrait justifier un examen approfondi.

Même si l'approche actuelle donne de l'information directe sur le rendement des groupes fonctionnels combinés qui effectuent la prestation de services, elle limite la perspective sur la

manière dont chaque organisation peut être touchée. Par conséquent, il est plus difficile de déceler les engorgements, les synergies et les possibilités d'efficacité dans les activités d'administration des marchés et de communiquer à toutes les parties prenantes l'importance de travailler ensemble dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Il est important que les normes de service tiennent compte des activités de traitement du début à la fin, afin d'évaluer l'efficacité globale de l'organisation en matière d'approvisionnement.

Il importe de noter que la DGPCMI-CSCW a établi son propre ensemble de normes de prestation de services. L'existence de normes de service différentes dans le traitement des mesures d'approvisionnement devrait laisser entendre que les clients du Ministère et de l'Agence peuvent être servis dans des délais prévus différents, ce qui n'est pas conforme à une approche nationale normalisée pour l'approvisionnement et la passation de marchés.

Autres mesures du rendement

En ce qui concerne la satisfaction des clients, la DGMB a élaboré un questionnaire d'enquête présenté aux clients pour obtenir les opinions de ceux-ci sur la mesure dans laquelle elle fournit de l'information, des connaissances et d'autres mesures de soutien dont ils ont besoin pour exécuter leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations en matière d'approvisionnement et de gestion du matériel. La DGMB a lancé le questionnaire en mai 2014 et elle pourrait envisager de tirer profit des résultats du questionnaire à partir de l'exercice rétrospectif récent sur le système P2P réalisé par la DGSPNI-SCIT pour sa direction générale. D'autres indicateurs du rendement comprennent de l'information sur la formation prévue des clients et la révision des politiques, des lignes directrices et des outils utilisés par le personnel et les clients.

En conclusion, la DGMB a élaboré un cadre de mesure du rendement pour l'approvisionnement et la passation de marchés qui comprend des indicateurs de rendement pertinents. Des mises à jour sont nécessaires pour garantir une évaluation complète de la conformité et de la prestation des services d'approvisionnement de l'organisation, afin de cerner les possibilités d'atténuation des risques ou d'améliorations aux lignes directrices, aux outils et aux processus.

Recommandation 4

Il est recommandé que les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada mettent en œuvre le cadre de mesure du rendement pour l'approvisionnement et la passation de marchés, qui :

- *garantit que les rapports sur les normes de service en matière d'approvisionnement et de passation de marchés sont comparables, exhaustifs et tiennent compte des temps réels de traitement;*
- *intègre des mesures correctives pour aborder toute mesure du rendement qui présente un risque.*

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La DGMB fournira une version révisée du cadre de mesure du rendement aux dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada qui répond aux exigences suivantes :

- Garantir que les rapports sur les normes de service en matière d'approvisionnement et de passation de marchés sont comparables, exhaustifs et tiennent compte des temps réels de traitement en rehaussant la capacité d'établir des rapports en SAP, et ce, afin de satisfaire aux exigences;
- Intégrer des mesures correctives pour aborder tout rendement non réalisé qui présente un risque en ajoutant un plan d'action au rapport sur la mesure du rendement.

C - Conclusion

L'audit a permis de conclure qu'en général, le cadre de contrôle de gestion en place pour l'approvisionnement et la passation de marchés, qui appuie les pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés à Santé Canada (le Ministère) et à l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence), nécessite des améliorations modérées.

Dans le contexte de l'audit, on a constaté qu'un cadre de gouvernance était en place pour surveiller les plans d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence. Le pouvoir, les rôles et les responsabilités des principaux postes liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés étaient consignés et communiqués. Toutefois, il faut revoir le mandat du Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés pour l'harmoniser avec le Guide de passation des marchés et établir les liens hiérarchiques et de responsabilisation avec le Comité exécutif du partenariat (CEP). Dans l'ensemble, des mécanismes généraux étaient en place pour cerner et gérer les risques liés aux pratiques non conformes d'approvisionnement et de passation de marchés.

Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués en matière d'approvisionnement et les spécialistes de l'approvisionnement disposaient des lignes directrices appropriées, des outils et de la formation nécessaires pour favoriser la conformité aux politiques et règlements pertinents du gouvernement en matière de passation de marchés.

On a observé une amélioration des contrôles internes pour l'approvisionnement et la passation de marchés, amélioration apportée par la mise en œuvre de la plateforme d'approvisionnement au paiement (P2P) et de la fonction d'évaluation et de remise en question assumée par les spécialistes de l'approvisionnement. Toutefois, des améliorations s'imposent pour s'assurer que tous les documents requis sont conservés dans le dépôt central (SAP) et qu'il existe une piste de vérification claire dans le processus d'approbation des marchés, pour faire preuve du meilleur rapport qualité/prix, de l'existence d'une concurrence, d'équité et de transparence.

Le régime actuel de surveillance et d'établissement de rapports devrait être approuvé par le CEP pour garantir qu'il reflète correctement la gestion des risques et les besoins opérationnels de chaque organisation. Le cadre de mesure du rendement de l'approvisionnement provisoire utilisé pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques d'approvisionnement et de passation des marchés doit être mis à niveau pour garantir qu'il existe une évaluation complète de la conformité et de la prestation des services d'approvisionnement sur le plan organisationnel, et que celui-ci cerne les possibilités d'atténuation des risques et d'amélioration sur le plan opérationnel.

Les possibilités d'amélioration mises en évidence renforceront collectivement le cadre de contrôle de la gestion afin de mieux appuyer l'approvisionnement et la passation de marchés au Ministère et à l'Agence.

Annexe A – Champs d'enquête et critères

Audit de l'approvisionnement et de la passation de marchés	
Titre du critère	Critère d'audit
Champ d'enquête 1 : Gouvernance	
1.1 Structure de gouvernance ^{4,5}	Un cadre de gouvernance est en place pour surveiller le plan d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence.
1.2 Pouvoir, rôles et responsabilités ^{3,4,5}	Le pouvoir, les rôles et les responsabilités à l'égard de l'approvisionnement et de la passation de marchés sont clairement documentés et communiqués.
Champ d'enquête 2 : Gestion des risques	
2.1 Gestion des risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés ^{3,4}	Des mécanismes sont en place pour cerner et gérer les risques liés aux pratiques non conformes d'approvisionnement et de passation de marchés.
Champ d'enquête 3 : Contrôles internes	
3.1 Lignes directrices et outils ^{3,4,5}	Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués d'approvisionnement et les spécialistes fonctionnels de l'approvisionnement disposent de la formation, des outils, des ressources et de l'information nécessaires pour favoriser la conformité aux politiques et règlements pertinents.
3.2 Conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés ^{3,4,5}	L'approche normalisée à l'égard de l'approvisionnement et de la passation de marchés dispose de contrôles efficaces en place pour se conformer aux politiques et aux règlements applicables en matière de passation de marchés. Un mécanisme officiel de remise en question est établi pour toutes les propositions contractuelles.
3.3 Activités de surveillance et d'établissement de rapports ^{3,4,5}	Les pratiques et les contrôles d'approvisionnement et de passation des marchés sont surveillés régulièrement et font l'objet de rapports pour fournir à la direction de l'information fiable, et ce, afin de gérer les risques et les exigences opérationnelles de manière efficace.
3.4 Cadre de mesure du rendement ^{4,5}	Un cadre défini est en place pour établir, mesurer et évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés du Ministère et de l'Agence. Les activités d'approvisionnement et de passation de marchés sont réalisées selon les normes de service établies.

Sources d'information :

³ *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada

⁴ Guide des gestionnaires et des vérificateurs internes pour la surveillance des acquisitions et de la passation des marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor (2004)

⁵ Ligne directrice sur le processus opérationnel commun en gestion financière pour 3.1 – Gestion du cycle de l'approvisionnement au paiement du Secrétariat du Conseil du Trésor (janvier 2012)

Annexe B – Grille d'évaluation

Audit de l'approvisionnement et de la passation de marchés			
Critère	Cote	Conclusion	N° de la rec.
Gouvernance			
1.1 Structure de gouvernance		Un cadre de gouvernance pour l'approvisionnement et la passation de marchés a été mis en place pour surveiller les plans d'approvisionnement, les pratiques et les activités de passation de marchés, ainsi que l'approvisionnement à risque élevé ou complexe de biens et de services du Ministère et de l'Agence. Cependant, le mandat du CEM-PSP doit être revu de façon à s'harmoniser avec le guide de passation des marchés et à établir la responsabilité et des liens hiérarchiques avec le Comité exécutif du partenariat (CEP).	1
1.2 Pouvoir, rôles et responsabilités		Dans l'ensemble, le pouvoir, les rôles et les responsabilités des principaux postes liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés sont documentés et communiqués.	Voir la rec. 1
Gestion des risques			
2.1 Gestion des risques liés à l'approvisionnement et à la passation de marchés		Dans l'ensemble, des mécanismes sont en place pour cerner et gérer les risques liés aux pratiques non conformes d'approvisionnement et de passation de marchés. Toutefois, les deux organisations auraient avantage à ce que la Division de la gestion du matériel et des biens (DGMB) renforce son profil de risque pour l'approvisionnement et la passation de marchés, afin d'officialiser et de surveiller ses risques et ses stratégies d'atténuation au moyen d'une approche systématique.	Voir la rec. 3
Contrôles internes			
3.1 Lignes directrices et outils		Les gestionnaires ayant des pouvoirs délégués d'approvisionnement et les spécialistes de l'approvisionnement disposent des lignes directrices appropriées, des outils et de la formation nécessaires pour favoriser la conformité avec les politiques et les règlements pertinents du gouvernement en matière de passation de marchés.	-
3.2 Conformité de l'approvisionnement et de la passation de marchés		L'audit a permis d'observer une amélioration des contrôles internes pour l'approvisionnement et la passation de marchés, amélioration apportée par la mise en œuvre de la plateforme d'approvisionnement au paiement (P2P) et de la fonction d'évaluation et de remise en question assumée par les spécialistes de l'approvisionnement. Toutefois, des améliorations s'imposent pour s'assurer que tous les documents requis sont conservés dans le dépôt central (SAP) et qu'il existe une piste de vérification dans le processus d'approbation des marchés pour faire preuve du meilleur rapport qualité/prix, de l'existence d'une concurrence, d'équité et de transparence.	2
3.3 Activités de surveillance et d'établissement de rapports		La DGMB surveille et rend compte de l'activité de passation de marchés et des pratiques d'approvisionnement et de passation de marchés. Le degré d'information financière détaillée et la fréquence des présentations à la haute direction varient au Ministère et à l'Agence. Le régime actuel de surveillance et de rapports doit être avalisé par le CEP, afin d'assurer qu'il reflète convenablement les besoins opérationnels et de gestion des risques de chaque organisation.	3

Audit de l'approvisionnement et de la passation de marchés			
Critère	Cote	Conclusion	N° de la rec.
3.4 Cadre de mesure du rendement		La DGMB a élaboré un cadre de mesure du rendement pour l'approvisionnement et la passation de marchés provisoire, qui comprend des indicateurs de rendement pertinents. Des mises à jour sont nécessaires pour garantir une évaluation complète de la conformité et de la prestation des services d'approvisionnement de l'organisation, afin de cerner les possibilités d'atténuation des risques et d'améliorations opérationnelles.	4



Satisfaisant



Améliorations mineures requises



Améliorations modérées requises



Améliorations requises

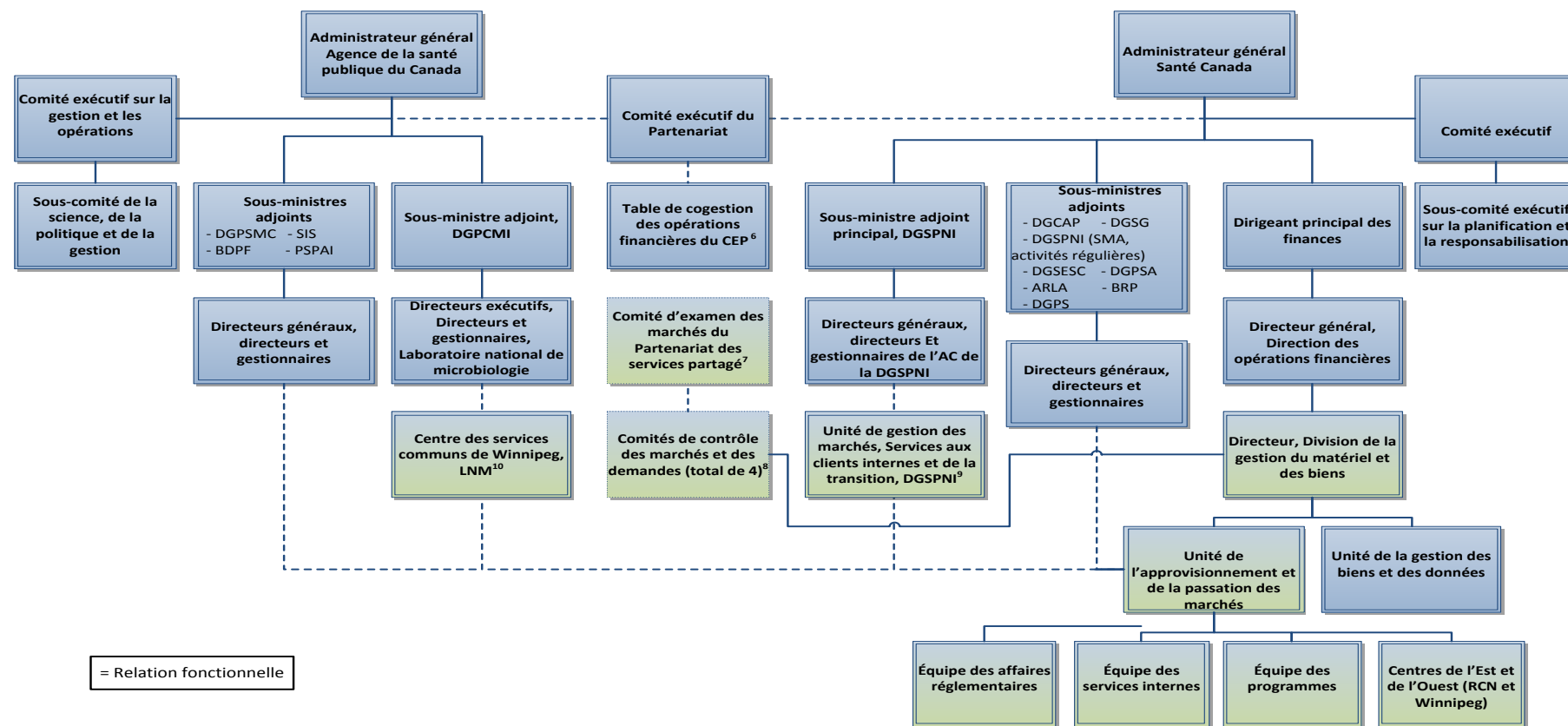


Insatisfaisant



Inconnu ou impossible à mesurer

Annexe C – Gouvernance de l'approvisionnement et de la passation de marchés



6 Le Sous-comité de la Table de cogestion des opérations financières du CEP examine des points comme les opérations comptables et l'approvisionnement se rapportant au Partenariat des services partagés. Il sert de forum conjoint pour orienter les activités actuelles et futures et les priorités de la DGMB et pour fournir une fonction de validation importante pour les enjeux présentés au CEP et par ce dernier.

7 Le Comité d'examen des marchés du Portefeuille des services partagés (CEM-PSP) examine tout contrat particulièrement complexe ou qui s'écarte des politiques et de la réglementation; envisage les analyses des tendances préparées par le CEM et la DGMB; recommande la prise de mesures correctives pour les comportements non conformes et les différends liés aux contrats; et revoit tout enjeu ou toute préoccupation liée aux marchés soulevés par la direction de la DGMB. Ce comité est coprésidé par les dirigeants principaux des finances de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, lesquels sont responsables de rendre compte des questions d'intérêt à leurs administrateurs généraux respectifs.

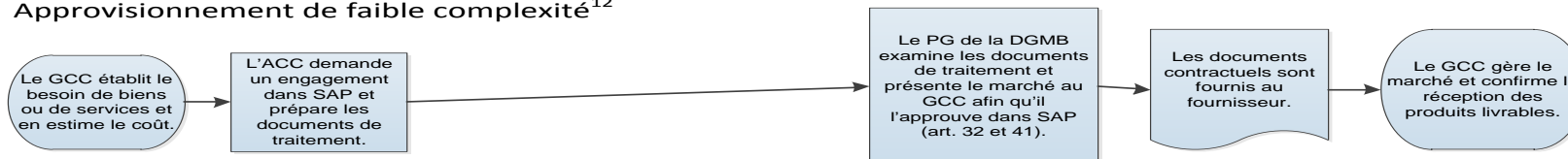
8 Les quatre comités d'examen des marchés (CEM) sont chargés de veiller au respect des politiques, des lignes directrices et des protocoles sur la manière dont le gouvernement du Canada fait l'acquisition de biens et de services. Chaque comité est présidé par un gestionnaire PG-05 de la DGMB.

9 L'Unité de gestion des marchés de la Direction des services aux clients internes et de la transition à Santé Canada traite toutes les propositions contractuelles à l'administration centrale de la DGSPNI, à l'exception des approvisionnements liés aux TI.

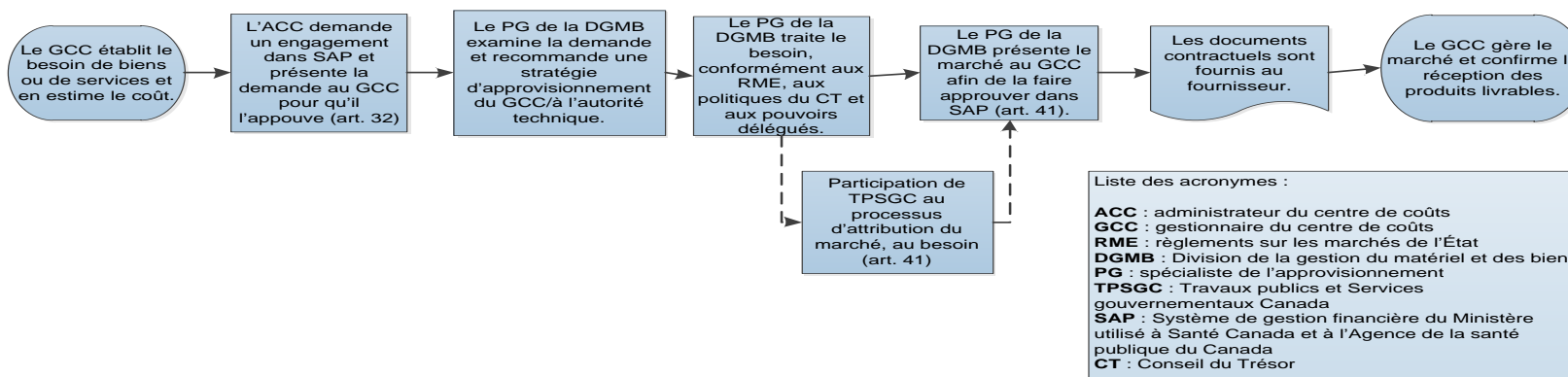
10 Le Centre des services communs de Winnipeg de la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses de l'Agence traite toutes les propositions contractuelles pour le Laboratoire national de microbiologie, à l'exception de l'approvisionnement lié aux services.

Annexe D – Acheminement des transactions d'approvisionnement gérées de manière centrale par la Division de la gestion du matériel et des biens¹¹

Approvisionnement de faible complexité¹²



Approvisionnement de complexité élevée¹³



¹¹ L'Unité de gestion des marchés, de la Direction des services aux clients internes et de la transition (SCIT), de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI) à Santé Canada et le Centre des services communs de Winnipeg de la Direction générale de la prévention et du contrôle des maladies infectieuses de l'Agence de la santé publique du Canada suit un processus similaire d'approvisionnement et de passation de marchés au moyen de la plateforme P2P (approvisionnement au paiement).

¹² La Division de la gestion du matériel et des biens de la Direction des opérations financières définit la faible complexité comme étant des contrats simplifiés (PS2), des commandes subséquentes (942) et des bons de commande de moins de 10 000 \$; des bons de commande locaux pour des services allant jusqu'à 5 000 \$; des services d'aide temporaire dans le cadre d'une offre permanente allant jusqu'à 400 000 \$ lettres d'entente interministérielle, des mémorandums d'accord et des protocoles d'ententes ainsi que des ententes de collaboration. L'approvisionnement par carte d'achat de biens et de services n'est pas examiné par la DGMB.

¹³ La Division de la gestion du matériel et des biens de la Direction des opérations financières définit la complexité élevée comme étant des contrats détaillés (PS1), des commandes subséquentes (942) et des bons de commande; des services d'aide temporaire dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement (RCN uniquement), des approvisionnements liés à la TI allant jusqu'à 25 000 \$ et les demandes 9 200 de TPSGC.

Référence: Nouveau modèle pour la prestation de services en matière d'approvisionnement et de contrats : un guide pour les gestionnaires de centres de coûts, novembre 2012.

Annexe E – Sommaire des marchés traités, par genre de biens et services¹⁴

Genre de biens et services	Santé Canada	Agence de la santé publique du Canada
Services professionnels et spéciaux	103 174 961 \$	21 837 751 \$
Autres services	21 135 733 \$	7 346 073 \$
Équipement et fournitures	12 411 370 \$	14 657 297 \$
Matériel immobilier, équipement et outillage (>10 millions de \$)	12 811 988 \$	4 711 481 \$
Actifs non financiers	8 494 701 \$	6 090 152 \$
Services d'information	12 162 209 \$	1 131 598 \$
Réparations et entretien	7 469 856 \$	2 074 466 \$
Transports et télécommunications	5 168 599 \$	284 858 \$
Locations	4 361 917 \$	1 076 704 \$
Autres obligations	380 702 \$	1 168 081 \$
Service publics	1 445 821 \$	84 969 \$
Autre	286 734 \$	26 286 \$

Remarque : La catégorie « Autres services » inclut les services de nettoyage, les droits des agences de recouvrement, etc.

¹⁴ Sommaire des marchés traités, par genre de biens, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 (concorde avec les informations présentées au tableau 2).