



CMRC-NRC

Audit de l'approvisionnement et de la passation de marchés

Mai 2019

Bureau de la vérification et de l'évaluation



National Research
Council Canada

Conseil national de
recherches Canada

Canada 

© (2019) Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le Conseil national de recherches du Canada

N° de cat.: NR16-290/2019F-PDF

ISBN 978-0-660-31579-9

Also available in English

CNRC.CANADA.CA   

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire et conclusion	1
1.0 Introduction.....	4
2.0 À propos de l'audit.....	5
3.0 Constatations et recommandations de l'audit	7
3.1 Délégations de pouvoirs financiers et séparation des tâches	7
3.2 Modifications de marchés	9
3.3 Décision de conclure un marché à fournisseur exclusif.....	11
3.4 Fractionnement de marchés et marchés répétitifs avec les mêmes fournisseurs	13
3.5 Divulgence proactive	15
3.6 Bons de commande réglés au moyen de cartes d'achat.....	16
Annexe A: Critères de l'audit.....	18
Annexe B: Plan d'action de la direction	19

Sommaire et conclusion

Contexte

L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux de construction, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien.

- Le processus d'approvisionnement consiste à établir les conditions d'acquisition de biens, de services et de travaux de construction ainsi qu'à évaluer et à sélectionner des fournisseurs.
- La passation de marchés englobe la négociation et la conclusion des contrats pour l'achat de biens et de services et l'exécution de travaux de construction dont une organisation a besoin.

En 2017¹, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a attribué environ 16 000 marchés totalisant près de 220 millions de dollars. Environ 2 900 de ces marchés ont été payés directement au moyen de cartes d'achat (cartes de crédit émises au nom de l'État).

Le présent audit avait pour objet d'offrir à la haute direction du CNRC une assurance indépendante que le CNRC a mis en œuvre les principaux contrôles de gestion de l'approvisionnement et de la passation de marchés d'une manière conforme aux politiques et aux lois du gouvernement du Canada et que ces contrôles fonctionnent de la manière escomptée. En nous appuyant sur un échantillonnage ciblé établi au moyen d'un processus d'analyse des données, nous avons répertorié et examiné les marchés comportant un niveau de risque élevé qui étaient en vigueur entre janvier et décembre 2017. Nous avons aussi examiné les factures et les paiements connexes afin d'établir leur conformité, et nous avons évalué l'efficacité des processus en place pour appuyer l'approvisionnement et la passation de marchés au CNRC. Il convient de souligner qu'en raison du recours à la méthode d'échantillonnage ciblé, les résultats du présent audit ne devraient pas servir à des extrapolations sur l'ensemble des marchés du CNRC.

Opinion et conclusion

À mon avis, en tant que dirigeante principale de la vérification, le CNRC a établi des politiques et des procédures et a mis en place des contrôles opérationnels pour l'approvisionnement et la passation de marchés qui sont cohérents et conformes aux politiques et lois fédérales et qui appuient l'application des contrôles financiers requis. Bien que les contrôles opérationnels du CNRC en matière d'approvisionnement et de passation de marchés soient conformes, les améliorations recommandées renforceront la gestion et la surveillance de l'approvisionnement et de la passation des marchés au CNRC.

Points important à retenir

Nous avons constaté qu'en matière d'approvisionnement et de passation de marchés, les processus et contrôles en place assurent une séparation appropriée des tâches entre les

¹ Sauf mention contraire, les années mentionnées sont des années civiles (de janvier à décembre).

personnes qui créent des bons de commande et celles qui enregistrent la livraison des biens et des services dans le système financier du CNRC. Nous avons aussi constaté le bon fonctionnement des contrôles et des processus d'attestation de la réception des biens et des services (article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*).

Nous avons cependant observé que des personnes ont pu, dans certains cas, engager des dépenses supérieures à la limite autorisée (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) ou modifier des marchés dans une mesure dépassant les limites prescrites dans la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada en ayant recours à des méthodes d'approvisionnement inappropriées et en faisant défaut de produire les pièces justificatives et documents requis pour étayer leurs décisions d'approvisionnement. Le CNRC n'applique pas de processus ni de contrôles efficaces pour empêcher l'exécution d'activités et de transactions d'approvisionnement inefficaces ou pour les détecter. Des cas de fractionnement des contrats, une pratique interdite en vertu des lois et politiques applicables en matière de passation de marchés, ont notamment été observés. Le renforcement de la fonction de contestation par les agents d'approvisionnement du CNRC et la tenue d'évaluations de qualité par le Comité d'examen des contrats du CNRC contribueront à resserrer la supervision et les contrôles sur la gestion de l'approvisionnement et de la passation de marchés du CNRC. Nous avons également constaté que la transparence pourrait être améliorée en divulguant les marchés conclus avec les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux.

Recommandations

1. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière (CDF) devrait renforcer la fonction de contestation exercée par les membres de l'équipe des Services d'approvisionnement du CNRC afin d'éviter que des personnes approuvent l'engagement de dépenses d'une valeur supérieure à leur délégation de pouvoirs financiers ou des modifications d'une valeur supérieure à la limite prescrite dans la Politique. [Priorité: **modérée**]
2. La CDF devrait mettre en place des mécanismes pour rehausser la qualité des documents et pièces justificatives présentés à l'appui des décisions d'approvisionnement et de passation de marchés. [Priorité: **modérée**]
3. La CDF devrait renforcer la surveillance des tendances contractuelles indiquant des activités d'approvisionnement non optimal et potentiellement non conformes. [Priorité: **modérée**]
4. La CDF devrait s'assurer que les marchés et modifications de marchés conclus avec les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux dont la valeur est d'au moins 10 000 \$ sont divulgués publiquement. [Priorité: **faible**]
5. La CDF devrait rationaliser l'utilisation des cartes d'achat de la Direction des services financiers et d'approvisionnement en revoyant les règles d'utilisation des cartes d'achat gérées par les centres de recherche, les directions et le Programme d'aide à la recherche industrielle. [Priorité: **modérée**]

Déclaration de conformité

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

Alexandra Dagger, CIA, dirigeante principale de la Vérification

Remerciements

L'équipe de l'audit tient à remercier les personnes qui ont collaboré à l'exercice d'audit afin de faire ressortir les forces du CNRC et les possibilités d'améliorations pertinentes.

1.0 Introduction

Dans le contexte de l'administration fédérale canadienne, les processus d'approvisionnement et de passation de marchés sont conçus pour faire en sorte que les biens et les services sont acquis d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, et qui est soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et de la population canadienne. Les activités d'approvisionnement et de passation de marchés sont essentielles à l'atteinte, par l'organisation, de ses objectifs. Les politiques, directives et lignes directrices de l'administration publique fédérale du Canada en matière d'approvisionnement et de passation de marchés ont été établies de manière à ce que les biens et les services soient acquis d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui est soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et de la population canadienne.

Le processus d'approvisionnement consiste à établir les conditions d'acquisition de biens, de services et de travaux de construction ainsi qu'à évaluer et à sélectionner des fournisseurs. La passation de marchés, quant à elle, englobe la négociation et la conclusion des contrats comme tels d'achat de biens et de services et de travaux de construction dont l'organisation a besoin. En 2017, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a attribué environ 16 000 marchés totalisant près de 220 millions de dollars. Environ 2 900 de ces marchés ont été payés directement au moyen de cartes d'achat (cartes de crédit émises au nom de l'État).

Rôles et responsabilités

Le rôle du client ou titulaire du budget dans le processus d'approvisionnement consiste à définir les exigences du marché et à envoyer une demande d'achat en ligne au moyen du système d'approvisionnement du CNRC. Les agents d'approvisionnement du CNRC peuvent aider les clients ou titulaires du budget à respecter les normes et caractéristiques techniques afin de garantir le recours à une méthode économique et pratique de passation des marchés, conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada. Il importe de souligner que seule l'équipe des Services d'approvisionnement dispose du pouvoir de créer des bons de commande pour l'achat de biens et services. Il incombe également aux agents d'approvisionnement du CNRC de créer et de tenir à jour les dossiers d'approvisionnement.

La responsabilité de l'assurance de la qualité de l'approvisionnement et de l'attribution de marchés incombe au Comité d'examen des contrats (CEC) du CNRC, conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada. Cette politique privilégie la création et le maintien d'un mécanisme officiel de contestation pour toutes les propositions contractuelles². En vertu du mandat qui lui a été confié, il incombe au CEC d'examiner ou de contester, ou les deux, les marchés proposés; et de s'assurer que les politiques sont respectées, que les marchés sont passés dans le respect des règles de prudence et de probité et que le processus de passation de marchés est ouvert, juste et concurrentiel. Le CEC dispose du pouvoir de suspendre l'attribution d'un marché s'il constate la présence d'irrégularités ou de problèmes. Le CEC est composé des personnes suivantes:

² Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 11.1 – Mécanisme d'examen

- le directeur des Services administratifs;
- le responsable des Services d'approvisionnement et de passation de marchés;
- l'agent des politiques, des systèmes et de la surveillance;
- le gestionnaire de la Gestion du matériel;
- un agent d'approvisionnement régional (poste occupé en rotation tous les deux ans par un agent différent).

Pour chaque marché examiné, le CEC doit démontrer qu'il a procédé à un examen d'assurance de la qualité en remplissant une liste de contrôle qui est ensuite conservée dans le dossier d'approvisionnement pertinent. Il incombe également au CEC de conserver les procès-verbaux de ses réunions et d'y inclure les décisions prises. Le CEC du CNRC ne s'est pas réuni depuis 2014. Les marchés exigeant un examen sont plutôt acheminés au directeur des Services d'approvisionnement, qui prend une décision après avoir consulté à l'interne des employés des Services d'approvisionnement, le cas échéant. Le directeur, Services d'approvisionnement, remplit et signe une liste de contrôle d'assurance de la qualité indiquant qu'un examen a été effectué et que le marché a été approuvé.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada comprend des exigences précises en ce qui concerne les dossiers d'approvisionnement. L'autorité contractante est notamment tenue de s'assurer que le dossier relatif à chaque marché contient toutes les pièces justificatives requises³ et est structuré d'une manière qui en facilite la surveillance au moyen d'une piste de vérification complète qui renferme des détails au sujet des marchés liés aux décisions et aux communications pertinentes, y compris l'identification des fonctionnaires et des autorités approuvant les marchés⁴.

2.0 À propos de l'audit

Le but de la fonction d'audit interne du CNRC consiste à aider l'organisation à s'assurer que des contrôles ainsi que des processus de gouvernance et de gestion du risque appropriés sont en place. En raison de sa nature, il s'agit d'une activité menée par une équipe indépendante capable de présenter des constatations objectives et de recommander des mesures correctives.

Lorsqu'il est pertinent de le faire, la fonction d'audit interne du CNRC a recours à l'analytique des données dans la planification et l'exécution de ses missions. Cette méthode de travail suppose l'utilisation de logiciels capables de détecter et d'extraire les grandes tendances et exceptions dans un corpus volumineux de données. Elle suppose l'inspection, l'épuration, la transformation et la modélisation des données dans le but d'en extraire de l'information utile et de formuler des conclusions éclairées. Afin de concentrer la mission d'audit sur les secteurs les plus à risque et par conséquent, de générer le maximum de valeur pour la haute direction, nous avons eu recours à l'analytique des données pour sonder la totalité des données d'approvisionnement et de passation de marchés de l'année civile 2017 et détecter les modèles de comportement, les tendances et les transactions susceptibles de révéler d'éventuelles failles dans l'efficacité des contrôles exercés.

³ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 5.2 – Vérification et évaluation

⁴ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 12.3 – Documents contractuels

Objectif

Le présent audit avait pour objet d'offrir à la haute direction du CNRC une assurance indépendante que le CNRC a mis en œuvre les principaux contrôles de gestion de l'approvisionnement et de la passation de marché d'une manière conforme aux politiques et aux lois du gouvernement du Canada et que ces contrôles fonctionnent de la manière escomptée.

Portée

La portée du présent audit englobe les échantillons ciblés de marchés et de factures et paiements connexes produits entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017.

Approche et méthodologie

En appliquant une méthode d'échantillonnage ciblé s'appuyant sur l'analytique des données pour recenser les transactions à risque élevé, nous avons examiné les marchés en vigueur pendant la période visée. Nous avons aussi examiné les factures et paiements connexes afin d'établir leur conformité aux politiques applicables et d'établir l'efficacité des processus en place pour appuyer l'approvisionnement et la passation des marchés au CNRC.

Contrairement aux méthodes conventionnelles traditionnelles d'échantillonnage à des fins d'audit, en vertu desquelles un échantillon choisi au hasard à même un corpus de transactions est examiné pour mesurer l'efficacité des contrôles exercés ou le rendement opérationnel, l'analytique des données utilisée dans le présent audit a permis, comme nous l'avons déjà mentionné, d'examiner la totalité des données sur l'approvisionnement et les marchés du CNRC. Ce recours à l'analytique des données⁵ visait à cerner les secteurs où les risques potentiels étaient les plus élevés et à les cibler en tenant compte des facteurs suivants:

- nombre de marchés et de bons de commande;
- valeur de chaque marché;
- type et durée du marché;
- type de procédure de sollicitation;
- nombre et valeur des modifications;
- récurrence des fournisseurs;
- fractionnement potentiel des marchés.

Il convient de souligner qu'en raison du recours à la méthode d'échantillonnage ciblé, les résultats du présent audit ne devraient pas servir à des extrapolations sur l'ensemble des marchés du CNRC.

L'approche englobait aussi un examen des documents et des entretiens. L'audit a été mené conformément aux normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA), à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor du Canada et aux instruments connexes. Les critères d'audit (annexe A) ont été dérivés des politiques, directives et lignes directrices pertinentes de l'administration fédérale du Canada et du CNRC.

⁵ Englobe l'élaboration et la programmation de tâches automatisées qui deviennent ensuite des scripts d'analyse de données réutilisables moyennant le respect de critères prédéfinis.

3.0 Résultats de l'audit et recommandations

Chacune des sections ci-dessous contient un résumé de nos constatations et de toutes les observations détaillées sur lesquelles elles sont fondées, une description des risques et de leurs retombées possibles, et des recommandations d'améliorations.

3.1 Délégations de pouvoirs financiers et séparation des tâches

Résumé des constatations

Des processus d'approvisionnement et de passation de marchés et des contrôles assurent une séparation appropriée des tâches entre les personnes qui créent les bons de commande et celles qui enregistrent les livraisons de biens et services dans le système financier du CNRC. L'attestation de la livraison des biens et services est régie par ces contrôles et processus rigoureux.

Les contrôles sur l'engagement des dépenses (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) doivent être améliorés. Le renforcement de la fonction de contestation des agents d'approvisionnement du CNRC et des évaluations de qualité effectuées par le Comité d'examen des contrats du CNRC permettrait de s'assurer que les intéressés n'approuvent pas des dépenses excédant le pouvoir financier qui leur a été délégué.

Les principaux contrôles exercés sur les achats (approvisionnement et vérification) sont énoncés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* du Canada. Les articles 32 et 34 de cette loi stipulent plus précisément ce qui suit:

- les fonds engagés au titre d'une dépense prévue doivent être disponibles et autorisés par le détenteur de la délégation de pouvoirs approprié (article 32 de la *LGFP*);
- une attestation indiquant que les produits et services ont été livrés ou rendus de la manière prévue dans le contrat a été fournie et confirmée par le titulaire de la délégation de pouvoirs approprié (article 34 de la *LGFP*).

Nous nous attendions à ce que ces contrôles soient en place et fonctionnels. En outre, nous nous attendions à constater l'application de contrôles garantissant la séparation des tâches entre les personnes qui créent des bons de commande et celles qui enregistrent la livraison des biens et services dans le système financier (SAP) du CNRC afin de réduire les probabilités d'erreurs et de fraude.

Observations

3.1.1 Engagement des dépenses (article 32 de la *LGFP*)

Au CNRC, l'autorisation d'engager des dépenses pour un marché est donnée physiquement par la signature d'une demande d'achat sur support papier ou au moyen de la fonction de signature électronique de documents du système financier du CNRC. Soulignons que cette fonction de signature électronique ne peut servir à autoriser l'engagement de dépenses dans les circonstances suivantes:

- pour les codes financiers émanant d'ordres d'entretien des installations;
- pour des achats liés aux technologies de l'information (TI).

En nous appuyant sur un échantillon ciblé de transactions à risque élevé, nous avons examiné 85 approbations d'engagement de dépenses afin de déterminer si les approbateurs étaient titulaires de la délégation de pouvoirs appropriée. Pour 46 des transactions en question, les dépenses avaient été engagées à la suite d'une demande d'achat, et pour les 39 autres, à la suite d'une modification du marché. Le tableau 1 ci-dessous montre les résultats des procédures d'audit appliquées aux engagements de dépenses (article 32 de la *LGFP*).

Tableau 1 : Résultats relatifs à l'application de l'article 32 de la *LGFP*

Type de transaction	Nombre de transactions examinées	Approuvées par le titulaire d'une délégation de pouvoirs appropriée	Non approuvées par le titulaire d'une délégation de pouvoirs appropriée
Engagement de dépenses liées à un bon de commande	46	42	4
Engagement de dépenses liées à une modification	39	31	8
Total	85	73	12

Comme l'indique le tableau ci-dessus, pour quatre marchés, on ne disposait pas d'une approbation appropriée pour engager des dépenses (article 32 de la *LGFP*) en vertu d'un bon de commande. Trois de ces quatre marchés avaient notamment été examinés et approuvés par erreur par le CEC du CNRC.

Les huit cas où des dépenses ont été engagées en raison de la modification d'un marché sans avoir préalablement obtenu l'approbation d'une personne détenant la délégation de pouvoirs appropriée étaient imputables au défaut de comptabiliser la taxe de vente ou la valeur cumulative des marchés en cause et de leurs modifications, ou aux deux. La valeur cumulative totale des marchés, y compris la taxe de vente, doit être inférieure à la limite de la délégation de pouvoirs de la personne qui approuve l'engagement des dépenses. Si elle ne porte pas une attention particulière, une personne peut approuver des dépenses qui excèdent sa délégation de pouvoirs financiers. Ce problème survient pour deux raisons. Premièrement, la fonction de signature électronique du système financier du CNRC ne possède pas de système intégré qui avertirait l'approbateur de dépenses liées à la modification d'un marché que ces nouvelles dépenses causeront un dépassement de sa limite d'autorisation. Il incombe donc entièrement à cette personne de bien connaître les limites du pouvoir qui lui a été délégué et de prendre en compte la valeur totale des dépenses approuvées pour un marché. Nous avons cependant constaté que le processus d'approbation ne permet pas à l'approbateur de voir s'il a dépassé sa limite. Deuxièmement, les agents d'approvisionnement n'exercent pas une fonction de contestation pour avertir un approbateur qu'une modification envisagée portera la valeur du marché au-dessus de la limite du pouvoir qui lui a été délégué.

3.1.2 Attestation d'exécution (article 34 de la LGFP)

Nous avons examiné 51 transactions pour déterminer si dans chaque cas, on s'était bien assuré que les biens et les services avaient été livrés ou rendus, de la manière prévue dans le marché, avec confirmation du titulaire de la délégation de pouvoirs approprié (attestation d'exécution). Nous en sommes venus à la conclusion que les pratiques en cette matière sont rigoureuses. Cinquante transactions ont été approuvées dans le respect de la délégation de pouvoirs appropriée. Une seule attestation d'exécution d'une transaction manuelle avait été effectuée par une personne ne détenant pas de la délégation de pouvoirs appropriée.

3.1.3 Séparation des tâches

Nous avons examiné un échantillon ciblé de 78 bons de commande afin de déterminer si les personnes qui les avaient créés étaient bien différentes de celles qui avaient enregistré la livraison des biens et des services dans le système financier du CNRC. Nous avons constaté que les pratiques sont appliquées rigoureusement. Plus précisément, pour 71 des 78 transactions examinées, les principes appropriés de séparation des tâches ont été appliqués. Les personnes ayant traité les sept autres opérations étaient autorisées à s'acquitter des deux fonctions à cause du nombre limité d'employés dans ces emplacements. Une solution de rechange est utilisée dans ces cas. La Direction des finances du CNRC contrôle régulièrement les transactions traitées par ces personnes.

3.2 Modifications de marchés

Résumé des constatations

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada limite en général la valeur des modifications qui peuvent être apportées à un marché de biens ou de services à 50 % de leur valeur originale. Selon ce que nous avons constaté, une amélioration des contrôles et des processus administratifs s'impose pour garantir que la valeur cumulative des modifications respecte la limite prescrite et nous assurer que les documents et les pièces justifiant les modifications de marchés sont appropriés.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada stipule que tous les efforts doivent être déployés pour éviter que le financement initialement prévu soit insuffisant et pour que la planification préliminaire soit menée et les définitions de tâches élaborées avec soin. Les marchés devraient être administrés de manière à éviter les modifications imprévues⁶. La modification d'un marché à la suite de circonstances imprévues est autorisée. Toutefois, des pièces justificatives suffisantes et appropriées doivent étayer cette décision et être conservées en dossier. La pratique consistant à passer un marché d'une valeur correspondant à sa délégation de pouvoirs, pour ensuite le modifier dans le but d'éviter un appel d'offres ou de contourner l'obligation d'obtenir une approbation constitue une forme de « fractionnement d'un marché ». Cette pratique est abordée plus loin dans le présent rapport. En outre, la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada

⁶ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 12.9 – Modifications du marché

limite en règle générale⁷ le montant d'une modification apportée à un marché à 50 % de sa valeur originale.

Nous nous attendions à ce que les modifications de marché examinées se situent à l'intérieur des limites prescrites en vertu de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada et à ce que les dossiers d'approvisionnement connexes contiennent des pièces justificatives suffisantes et appropriées pour expliquer et étayer les modifications apportées.

Observations

3.2.1 Plafonnement des modifications

Il convient de souligner que les limites dont il est question dans la présente section sont différentes de celles dont il est question à la section 3.1.1 du présent rapport. Dans la présente section, il est question des limites prescrites à la valeur des marchés attribués au moyen de certaines méthodes d'approvisionnement (comme la passation de marchés à fournisseur exclusif) dictées par la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada. Ces limites sont différentes de celles qui restreignent le montant des dépenses qu'une personne peut engager dans le respect du pouvoir qui lui a été délégué en vertu de l'article 32 de la *LGFP*. La Politique limite, en tant que pratique exemplaire, en règle générale la valeur d'une modification apportée à un marché à 50 % de sa valeur originale. Si une modification proposée porte la valeur globale du marché au-delà de ce seuil, il faut alors envisager la passation d'un nouveau marché. Nous avons examiné le même échantillon ciblé de 30 marchés mentionné précédemment afin de nous assurer que les modifications étaient conformes aux limites prescrites. On trouvera au tableau 2 un résumé des résultats.

Tableau 2 : Limites des modifications de marché

Nombre de modifications de marché examinée	Nombre de marchés modifiés	
	À l'intérieur des limites prescrites	Au-delà des limites prescrites
30	13	17

Deux des 17 modifications de marchés examinées excédaient les limites prescrites. Ces dépassements étaient imputables au défaut de recourir à une offre à commandes pourtant en place⁸. Nous avons constaté que ces deux marchés et les modifications connexes comportaient des conditions pratiquement identiques et ont été passés avec le même fournisseur de services de la manière indiquée dans l'offre à commandes conclue. Par conséquent, ces transactions auraient respecté les limites prescrites si elles avaient plutôt pris la forme de commandes subséquentes dans le cadre de l'offre à commandes en place.

⁷ Les marchés de travaux de construction concurrentiels dont la valeur dépasse 2 millions de dollars peuvent uniquement être modifiés jusqu'à concurrence d'un maximum de 10 % de leur valeur originale.

⁸ Une offre à commandes est l'offre d'un fournisseur éventuel d'offrir des biens ou des services à des prix convenus d'avance, moyennant un ensemble de conditions, si le CNRC a besoin de ces services. Les offres à commandes ne constituent pas un « marché » comme tel tant que le CNRC n'a pas émis « une demande subséquente » en vertu de l'offre à commandes.

En ce qui concerne les 15 autres marchés, nous avons constaté qu'à moins d'être très attentive, une personne peut facilement approuver par inadvertance des modifications dépassant les limites prescrites dans la Politique (50 % de la valeur initiale du marché). Ces situations se produisent habituellement pour les deux mêmes raisons que celles mentionnées précédemment à la section 3.1.1 du présent rapport. Plus précisément, la fonction de contestation des agents d'approvisionnement n'est pas suffisamment utilisée et la fonction de signature électronique du CNRC ne prévoit aucun mécanisme pour avertir l'approbateur d'une modification que celle-ci dépasse la limite établie en vertu de la Politique.

3.2.2 Pièces à l'appui des décisions de modifications

Nous avons examiné 33 modifications individuelles portant sur 30 marchés distincts et passé en revue les pièces justificatives étayant la décision d'approuver ces modifications. Nous souhaitons établir si les raisons invoquées étaient suffisantes et appropriées. Nous en sommes venus à la conclusion que dans 27 des 33 cas examinés, les justifications étaient suffisantes et appropriées. Dans les six autres cas, une modification n'était étayée par aucune pièce justificative et cinq avaient été apportées sans justification convaincante de leur nécessité. Dans tous ces cas, la passation de nouveaux marchés aurait dû être envisagée.

Recommandations

1. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière (CDF) devrait renforcer la fonction de contestation exercée par les membres de l'équipe des Services d'approvisionnement du CNRC afin d'éviter que des personnes approuvent l'engagement de dépenses d'une valeur supérieure à leur délégation de pouvoirs financiers ou des modifications d'une valeur supérieure à la limite prescrite dans la Politique. [Priorité: **modérée**]
2. La CDF devrait mettre en place des mécanismes pour rehausser la qualité des documents et pièces justificatives présentés à l'appui des décisions d'approvisionnement et de passation de marchés. [Priorité: **modérée**]

3.3 Décision de conclure un marché à fournisseur exclusif

Résumé des constatations

Des améliorations devraient être apportées à la supervision des stratégies d'approvisionnement auprès d'un fournisseur exclusif et à la qualité des pièces justificatives produites à l'appui de ces décisions.

La transparence et la pratique consistant à offrir à tous les fournisseurs potentiels la possibilité de soumettre des offres pour obtenir des marchés publics sont parmi les principes fondamentaux de la passation de marchés de l'administration fédérale. Il s'ensuit que le ministère qui décide de recourir à une stratégie d'approvisionnement non concurrentielle (les « marchés à fournisseur exclusif ») doit justifier sa décision et l'étayer par des pièces justificatives appropriées conservées dans le dossier d'approvisionnement⁹.

⁹ Conseil du Trésor du Canada, Avis sur la Politique des marchés 2007-04

Les motifs pour faire appel à un fournisseur exclusif dans le cadre d'un marché fédéral sont ancrés dans les exceptions au processus d'appel d'offres énoncées dans la Politique du CT sur les marchés, laquelle se fonde sur le *Règlement sur les marchés de l'État*. Contrairement à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor du Canada, le *Règlement sur les marchés de l'État* a force de loi. En vertu du *Règlement sur les marchés de l'État*, il peut être permis de passer un marché sans solliciter d'offres dans les conditions suivantes:

1. le besoin est d'une extrême urgence;
2. le montant estimatif de la dépense ne dépasse pas les limites fixées;
3. la nature du marché est telle qu'un appel d'offres ne servirait pas l'intérêt public;
4. le marché ne peut être exécuté que par une seule personne ou entreprise.

Nous nous attendions à constater que dans tous les cas où une méthode non concurrentielle a été choisie, le dossier d'approvisionnement contiendrait à l'appui des pièces justificatives suffisantes et appropriées.

Observations

Nous avons examiné un échantillon ciblé de 13 dossiers d'approvisionnement sur support papier de cas où il a été décidé de recourir à un fournisseur exclusif. Nous souhaitons nous assurer qu'au moins une des conditions susmentionnées avait été satisfaite et que les dossiers contenaient des pièces justificatives suffisantes et appropriées pour étayer le recours à un marché à fournisseur exclusif. On trouvera au tableau 3 ci-dessous un sommaire des résultats.

Tableau 3: Décisions de recourir à un marché à fournisseur exclusif

Nombre de dossiers examinés	Nombre de dossiers contenant des pièces justificatives suffisantes et appropriées	Dossiers non conformes	
		Nombre de dossiers où on aurait dû recourir à des offres à commandes existantes	Nombre de dossiers ne contenant pas des pièces justificatives suffisantes et appropriées
13	7	2	4

Six des treize dossiers d'approvisionnement examinés ne contenaient pas de pièces justificatives suffisantes et appropriées pour étayer la décision de recourir à un marché à fournisseur exclusif. Nous avons constaté que trois de ces dossiers avaient été examinés et approuvés à tort par le CEC. Nous avons aussi constaté que deux marchés à fournisseur exclusif ont été passés alors qu'il aurait plutôt fallu utiliser une offre à commandes existante. La raison avancée pour justifier ces marchés à fournisseur exclusif était donc nécessairement invalide. Nous avons déjà traité de ces deux dossiers précédemment dans le présent rapport et comme nous l'avons mentionné, ils ont donné lieu à des modifications de marché dont la valeur dépassait les limites prescrites. Globalement, nous avons constaté que la fonction de contestation des agents d'approvisionnement du CNRC ou du CEC n'est pas suffisamment utilisée afin de s'assurer que lorsqu'une stratégie d'approvisionnement à fournisseur exclusif est utilisée, elle l'est de manière appropriée et qu'elle est justifiée. Il

incombe aux agents de passation des marchés de s'assurer qu'on dispose de motifs suffisants pour justifier la décision de passer un marché à fournisseur exclusif¹⁰.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada stipule que même si un marché à fournisseur exclusif est possible parce que la situation répond à une des quatre conditions susmentionnées, l'autorité contractante est encouragée à utiliser dans la mesure du possible le système électronique d'appel d'offres pour annoncer le projet de marché en publiant un préavis d'adjudication de contrat (PAC). Un PAC est un avis public affiché pendant 15 jours civils destiné aux fournisseurs pour leur faire part de l'intention d'un ministère ou d'un organisme d'attribuer à un fournisseur sélectionné à l'avance, jugé comme étant le seul fournisseur en mesure d'exécuter les travaux, un contrat pour un bien, un service ou des travaux de construction, ce qui permet aux autres fournisseurs de signaler leur intérêt à soumissionner en présentant un énoncé des capacités. Les fournisseurs qui jugent posséder les capacités requises peuvent alors exprimer leur intérêt à soumissionner en présentant un énoncé des capacités. Si aucun énoncé de capacités répondant aux exigences précisées dans le PAC n'est reçu dans un délai de 15 jours civils, le marché envisagé est alors jugé concurrentiel et peut être attribué conformément au pouvoir de passer des marchés faisant l'objet d'une invitation électronique à soumissionner¹¹.

Recommandations

Voir les recommandations 1 et 2.

3.4 Fractionnement de marchés et marchés répétitifs avec les mêmes fournisseurs

Résumé des constatations

Le CNRC ne dispose pas de processus ni contrôle efficace pour prévenir ou détecter les activités et les transactions d'approvisionnement non optimales et potentiellement non conformes, notamment la pratique du fractionnement des marchés.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada définit le fractionnement d'un marché comme une pratique consistant à diviser inutilement un besoin global en plusieurs marchés plus modestes afin de contourner les limites de durée des engagements ou la nécessité de faire approuver le marché. Nous nous attendions à constater l'existence au CNRC de processus et de contrôles efficaces pour empêcher ou détecter les pratiques de fractionnement de marché et d'achats répétitifs auprès de mêmes fournisseurs.

Observations

3.4.1 Fractionnement de marchés

Grâce aux méthodes d'analytique des données, sur l'ensemble des 16 000 marchés en vigueur en 2017, nous avons recensé environ 200 cas potentiels (pour un total approximatif de 1 600 marchés individuels) de fractionnement de contrat. Plus précisément, nous avons extrait tous les achats dont la valeur se situait tout juste en dessous de la limite au-delà de

¹⁰ TPSGC, Guide des approvisionnements, article 3.15.5

¹¹ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 10.2.6

laquelle il est interdit de recourir à une stratégie d'approvisionnement à fournisseur exclusif (en l'occurrence, 25 000 \$, taxes incluses) et qui avaient été effectués auprès du même fournisseur à l'intérieur d'une courte période. Dans ce bassin de 200 cas potentiels, nous avons sélectionné et analysé un échantillon discrétionnaire de 9 cas représentant au total 25 marchés. Nous en sommes venus à la conclusion que dans cinq d'entre eux, il y avait eu fractionnement de marché. Le premier cas portait sur deux achats d'une valeur égale (soit 24 878 \$) du même produit chimique par le même centre de recherche. Les achats avaient été effectués auprès du même fournisseur à un prix légèrement inférieur à la limite prescrite à l'intérieur d'une période de deux semaines. Nous avons ensuite analysé de plus près les achats par ce centre de recherche de ce type de produits chimiques et nous avons recensé cinq autres bons de commande émis pour le même produit chimique au cours de la période examinée, ce qui porte la valeur totale des achats à 106 000 \$. La valeur individuelle de ces cinq bons de commande se situait tout juste sous la limite de 25 000 \$. Nous avons été informés qu'en 2014, le CNRC a tenté de conclure, avec l'aide de Services publics et Approvisionnement Canada, une offre à commandes pour l'acquisition de ce genre de produits chimiques. La tentative a échoué à cause du manque d'intérêt des fournisseurs potentiels. Nous constatons cependant qu'une offre à commandes couvrant l'Alberta, le Manitoba, les Territoires du Nord-Ouest et la Saskatchewan avait été ensuite mise en place par Services publics et Approvisionnement Canada en juin 2017 pour ce même produit chimique.

Les autres cas de fractionnement de marché mettaient en cause l'achat de biens ou de services effectué le même jour, par la même direction ou le même centre de recherche, auprès du même fournisseur en contrepartie de sommes dont le montant était tout juste inférieur à la limite prescrite de 25 000 \$ ou encore, lorsqu'on additionnait la valeur de tous les achats, dépassait la limite prescrite de 25 000 \$. Dans chacun de ces cinq cas, nous avons observé que les agents d'approvisionnement avaient traité chaque marché comme une commande individuelle, car ils ne disposaient pas des outils qui leur auraient permis de détecter les cas possibles de fractionnement de marché sur de courtes périodes.

3.4.2 Marchés répétitifs auprès du même fournisseur

Le recours à l'analytique des données a permis de détecter certaines tendances en matière d'approvisionnement pour certains biens précis. Par exemple, nous avons constaté que le même centre de coûts avait envoyé 73 commandes d'achat au même fournisseur au cours de l'année civile 2017. Tous ces achats ont été effectués au moyen de la méthode à fournisseur exclusif et dans tous les cas, ils portaient sur des produits chimiques. La valeur totale de ces achats est de 147 685 \$. La valeur moyenne approximative de ces transactions se chiffre à 2 000 \$. Même si ces transactions ne sont pas assimilables à du fractionnement de marché, les méthodes utilisées manquent d'efficacité. Il aurait notamment été plus efficace et plus avantageux sur le plan des coûts d'utiliser des cartes d'achat pour régler les plus petites transactions ou de mettre en place une offre à commandes, en tenant pour acquis que la majorité de ces achats étaient prévisibles.

Recommandation

3. La CDF devrait renforcer la surveillance des tendances contractuelles indiquant des activités d'approvisionnement non optimal et potentiellement non conformes.
[Priorité: **modérée**]

3.5 Divulgence proactive

Résumé des constatations

Presque tous les marchés et modifications de marché évalués à 10 000 \$ et plus qui ont été examinés avaient été divulgués conformément aux exigences du Conseil du Trésor du Canada. Toutefois, il serait possible d'accroître la transparence en publiant les informations sur les marchés passés avec les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada et les lignes directrices connexes exigent que les marchés ou les modifications de marché dont la valeur est supérieure à 10 000 \$ soient divulgués publiquement au cours du mois suivant la fin de chaque trimestre¹². Plus précisément, les *Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés* du Conseil du Trésor du Canada stipulent qu'un ministère peut décider de ne pas divulguer l'information suivante:

- a) les protocoles d'entente signés avec d'autres ordres de gouvernement ou des gouvernements étrangers;
- b) les ententes sur les niveaux de service conclues entre les ministères du gouvernement fédéral et les sociétés d'État;
- c) les renseignements sur les marchés dont la divulgation proactive pourrait nuire à des enquêtes criminelles, à des procédures judiciaires, à la sécurité nationale ou à la sécurité publique;
- d) les renseignements décrits aux alinéas 20(1)(a) à (d) de la *Loi sur l'accès à l'information* (p. ex., des renseignements confidentiels sur les prix d'un fournisseur).

Nous nous attendions à constater que les marchés ou modifications de marché d'une valeur de plus de 10 000 \$ avaient fait l'objet d'une divulgation publique dans le mois suivant la clôture de chaque trimestre.

Observations

Un échantillon ciblé de 56 marchés a été examiné afin de déterminer si ceux-ci avaient été divulgués publiquement conformément à la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor du Canada et les lignes directrices pertinentes. Cinquante des cinquante-six marchés ciblés l'avaient été. Les six autres marchés avaient été divulgués en partie ou n'avaient pas été divulgués. Ils avaient été conclus avec des universités ou de collègues. Les Services d'approvisionnement du CNRC ont en effet sciemment décidé de traiter les entités financées par des fonds publics (comme les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux) comme un « autre ordre de gouvernement » et par conséquent, ils considèrent que ces organisations ne sont pas assujetties aux exigences de divulgation du Conseil du Trésor du Canada. Comme les établissements d'enseignement et les hôpitaux ne sont pas reconnus comme un autre « ordre de gouvernement », et ne figurent par ailleurs pas sur la liste des quatre exceptions susmentionnées, nous en venons à la conclusion que le CNRC pourrait accroître la transparence de ses pratiques de passation de marchés en divulguant les marchés conclus avec des entités appartenant à ces catégories.

¹² Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les marchés*, article 5.1.6

Recommandation

4. La CDF devrait s'assurer que les marchés et modifications de marchés conclus avec les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux dont la valeur est d'au moins 10 000 \$ sont divulgués publiquement. [Priorité: **faible**]

3.6 Bons de commande réglés au moyen de cartes d'achat

Résumé des constatations

Le CNRC pourrait utiliser les cartes d'achat plus efficacement. Nous avons remarqué une utilisation exceptionnellement élevée des cartes d'achat de la Direction des services financiers et d'approvisionnement par rapport aux cartes des CDP. Il serait possible de rationaliser ce processus et de réduire le fardeau administratif qui en découle.

Au CNRC, les centres de recherche, les directions et les bureaux du Programme d'aide à la recherche industrielle (CDP) peuvent utiliser l'une ou l'autre de deux catégories de cartes d'achat:

1. les cartes d'achat utilisées et gérées par les CDP eux-mêmes, auquel cas aucun bon de commande n'est généré dans le système financier du CNRC;
2. les cartes d'achat des agents d'approvisionnement de la Direction des services financiers et d'approvisionnement (acheteurs des SFA).

Les cartes d'achat de la première catégorie, utilisées et gérées à l'intérieur même des CDP, n'étaient pas visées par le présent audit. Elles ont plutôt fait l'objet en 2018-2019 d'un audit distinct sur la gestion des cartes d'achat.

Nous nous attendions à constater la création de gains dans l'efficacité de l'approvisionnement en biens et en services d'une valeur supérieure à 10 000 \$ grâce à l'utilisation des cartes d'achat des agents d'approvisionnement de la Direction des services financiers et d'approvisionnement (acheteurs des SFA).

Observations

Il y avait en 2017 environ 20 cartes d'achat d'acheteurs des SFA en circulation. Ces cartes comportent une limite de crédit mensuelle de plus de 25 000 \$, aucun achat individuel ne pouvant dépasser la valeur de 25 000 \$. L'utilisation de ces cartes d'achat plutôt que de celles utilisées par les CDP multiplie les tâches administratives. Il faut notamment créer une demande d'achat, puis un bon de commande et ensuite enregistrer la livraison des marchandises dans le système financier du CNRC. Le tableau 4 ci-dessous présente un sommaire de nos constatations.

Tableau 4: Ventilation des transactions exécutées au moyen des cartes d'achat d'acheteurs des SFA en 2017

Fourchette en dollars de la valeur des transactions	Nombre de transactions	Pourcentage de transactions	Valeur des transactions (en milliers de \$)	Pourcentage de la valeur
Jusqu'à 10 000 \$	2 844	99 %	2 276	86 %
Plus de 10 000 \$	26	1 %	380	14 %
Total	2 870	100 %	2 656	100 %

En 2017, 2 870 transactions ont été réglées au moyen de cartes d'achat d'acheteurs des SFA. De ce nombre, seulement 26 portaient sur des achats de plus de 10 000 \$ pour lesquels les cartes d'achat des CDP ne peuvent être utilisées. En conséquence, nous avons constaté que 2 844 transactions auraient pu être réglées au moyen des cartes d'achat gérées par les CDP, ce qui aurait été plus efficace et plus rationnel.

Nous avons examiné un échantillon de 17 transactions d'une valeur inférieure à 10 000 \$ réglées au moyen de cartes d'achat d'acheteurs des SFA à la suite de l'émission de 12 bons de commande distincts. Le nombre de transactions d'achat pour chaque bon de commande variait de 1 à 164. En imputant de multiples transactions au même bon de commande, on crée chaque mois un surcroît de tâches manuelles de rapprochement avec les relevés des cartes d'achat afin d'apparier les transactions avec le bon de commande approprié. Par ailleurs, comme chaque transaction subséquente liée à un bon de commande est considérée comme une modification, et comme nous l'avons précédemment mentionné dans le présent rapport, on se trouve parfois à créer des modifications de marché qui excèdent les limites prescrites par la Politique. Nous avons cependant aussi constaté que depuis octobre 2018, les acheteurs des SFA d'Ottawa ont décidé de rationaliser l'utilisation qui est faite de leurs cartes d'achat en se limitant à une seule le nombre de transactions qui peuvent être imputées à un même bon de commande. Le processus de rapprochement s'en trouve facilité. Au moment de la finalisation du présent rapport, nous avons constaté que cette pratique avait été appliquée dans l'ensemble du Canada.

Recommandation

5. La CDF devrait rationaliser l'utilisation des cartes d'achat de la Direction des services financiers et d'approvisionnement en revoyant les règles d'utilisation des cartes d'achat gérées par les centres de recherche, les directions et le Programme d'aide à la recherche industrielle. [Priorité: **modérée**]

Annexe A: Critères de l'audit

Critères	
1	Les transactions sont pré approuvées par les titulaires du budget dans la limite de leur délégation de pouvoirs financiers, conformément à l'article 32 de la <i>LGFP</i> .
2	Des pièces justificatives suffisantes et appropriées étayent les modifications de marché et sont conservées dans les dossiers.
3	Il n'existe aucune preuve de fractionnement des marchés.
4	Des documents et pièces justificatives suffisants et appropriés étayent les marchés pour lesquels on n'a pas fait appel à la concurrence (attribués auprès d'un fournisseur exclusif) et sont conservés dans les dossiers.
5	Les attestations d'exécution en vertu de l'article 34 de la <i>LGFP</i> sont effectuées par le gestionnaire assumant la responsabilité du budget et dans le respect des délégations de pouvoirs financiers du CNRC. La séparation des tâches appropriée est maintenue entre la personne créant le bon d'achat et la personne qui enregistre dans le système la livraison des marchandises.
6	Les marchés et modifications de marché d'une valeur supérieure à 10 000 \$ sont divulgués publiquement.
7	Les approvisionnements sont effectués en utilisant le mécanisme qui convient le mieux.
8	Des éléments probants sont conservés à l'intention du Comité d'examen des contrats afin qu'il puisse examiner ou contester les propositions d'attribution de marchés d'une valeur supérieure à 25 000 \$ à un fournisseur exclusif, de marchés de services d'une valeur supérieure à 89 640 \$ et de marchés de construction d'une valeur supérieure à 100 000 \$ et des autres marchés à risque élevé.

Annexe B: Plan d'action de la direction

Degré de priorité des recommandations		
Élevée	La mise en œuvre est recommandée dans les six mois afin de réduire le risque que des événements potentiels à probabilité ou à incidence élevée compromettent l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.	
Modérée	La mise en œuvre est recommandée dans l'année qui suit afin de réduire le risque que des événements potentiels compromettent l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.	
Faible	La mise en œuvre est recommandée dans l'année qui suit afin d'adopter les meilleures pratiques ou de renforcer l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du CNRC.	
Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
<p>1. La vice-présidente, Services corporatifs, et chef de la direction financière (CDF) devrait renforcer la fonction de contestation exercée par les membres de l'équipe des Services d'approvisionnement du CNRC afin d'éviter que des personnes approuvent l'engagement de dépenses d'une valeur supérieure à leur délégation de pouvoirs financiers ou des modifications d'une valeur supérieure à la limite prescrite dans la Politique. [Priorité: modérée]</p>	<p>a. Un rappel sera envoyé à tous les agents d'approvisionnement afin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. s'assurer que la documentation et la justification à l'appui des décisions en matière d'approvisionnement et de passation de marchés sont complètes et disponible; ii. valider l'autorité d'engagement des dépenses pour les demandes d'achat sur support papier; et iii. valider l'autorité d'engagement des dépenses pour les modifications par 	<p>a. 31 mai 2019 b. 30 septembre 2019 c. 30 juin 2020 <ul style="list-style-type: none"> i. 31 juillet 2019 ii. 30 avril 2020 iii. 30 juin 2020 Directeur, Services d'approvisionnement</p>
<p>2. La CDF devrait mettre en place des mécanismes pour rehausser la qualité des documents et pièces justificatives présentés à l'appui des décisions</p>		

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
<p>d'approvisionnement et de passation de marchés. [Priorité: modérée]</p>	<p>rapport à la valeur totale du contrat lorsque la fonctionnalité de signature électronique est utilisée.</p>	
<p>3. La CDF devrait renforcer la surveillance des tendances contractuelles indiquant des activités d'approvisionnement non optimal et potentiellement non conformes. [Priorité: modérée]</p>	<p>b. Les scripts d'analyse de données seront implémentés dans les opérations d'approvisionnement courantes.</p> <p>c. La fonction de contestation, de suivi et de la formation sera renforcée par l'élargissement de l'équipe chargée des politiques, du suivi et de la formation.</p> <p>(Action du Plan de mise en œuvre LEAN de l'approvisionnement)</p> <p>i. Nouvelle structure organisationnelle des services d'approvisionnement conçue.</p> <p>ii. La capacité au sein de l'équipe des services d'approvisionnement a été créée par le transfert de volume d'opérations de faible valeur et de complexité moindre des agents d'approvisionnement aux centres de recherche, aux directions et au PARI.</p> <p>iii. Équipe chargée des politiques, de la surveillance et de la formation, dotée en personnel et en place.</p>	

Recommandation	Plan des mesures correctives de la direction	Date de mise en œuvre prévue et responsable du CNRC
4. La CDF devrait s'assurer que les marchés et modifications de marchés conclus avec les universités, les établissements d'enseignement et les hôpitaux dont la valeur est d'au moins 10 000 \$ sont divulgués publiquement. [Priorité: faible]	La divulgation des contrats et les modifications d'un montant supérieur ou égal à 10 000 \$ comprendra les contrats avec les universités, les écoles et les hôpitaux.	31 juillet 2019 Pour les marchés émis pour la période du 1 ^{er} avril au 30 juin 2019 Directeur, Services d'approvisionnement
5. La CDF devrait rationaliser l'utilisation des cartes d'achat de la Direction des services financiers et d'approvisionnement en revoyant les règles d'utilisation des cartes d'achat gérées par les centres de recherche, les directions et le Programme d'aide à la recherche industrielle. [Priorité: modérée]	L'utilisation des cartes d'achat des agents d'approvisionnement de la Direction des services financiers et d'approvisionnement et des cartes d'achat des CDP sera examinée dans le but de rationaliser et d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation et du traitement des transactions de faible valeur et de faible complexité. (activité alignée sur c) ii) ci-dessus via la mise en œuvre du Plan de mise en œuvre LEAN de l'approvisionnement).	30 avril 2020 Directrice générale, Services financiers et d'approvisionnement