



# Vérification de suivi des approvisionnementnements et des contrats

Bureau de la vérification et de l'éthique  
Le 11 juillet 2012

Recommandée le 11 juillet 2012 par le Comité de vérification de la CCSN pour  
approbation par le président

Approuvé par le président de la CCSN le 7 Septembre, 2012

e-Doc : 3975515



## Table des matières

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Contexte .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Objectif et portée.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Analyse des risques.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Critères de vérification .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Approche et méthodologie .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Énoncé d'assurance .....</b>	<b>7</b>
<b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Recommandations et plans d'action de la direction découlant de la Vérification de suivi des approvisionnements et des contrats de 2009 8</b>	
<b>3. CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>14</b>

## Résumé

### Contexte

Les activités de passation de marchés et d'approvisionnement sont essentielles afin de permettre à la CCSN d'atteindre ses objectifs. Elles font l'objet d'un examen public minutieux au sein du gouvernement fédéral. Un des défis importants du gouvernement fédéral consiste à établir des politiques et des pratiques en matière de contrats et d'approvisionnement dont la flexibilité permet de répondre aux besoins organisationnels tout en assurant l'équité, l'ouverture et la transparence. Une surveillance indépendante périodique et continue des activités de passation de marchés constitue une saine pratique de gestion que recommande fortement la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor (CT).

La Division des contrats et de l'administration (DCA) à la CCSN, qui relève de la Direction générale des services de gestion, gère les activités de l'organisation relatives aux contrats et à l'approvisionnement. Ses responsabilités comprennent les stratégies de passation de marchés, l'élaboration d'outils, comme des formations ou des lignes directrices pour les gestionnaires de programmes, ainsi que la gestion et le traitement de tous les contrats et commandes d'achat de la CCSN.

La passation de marchés est intrinsèquement une activité financière à risque élevé qui est scrutée à la loupe par les membres du Parlement, les médias et le public, et elle fait continuellement l'objet de rapports. Il a donc été jugé nécessaire de procéder à une vérification de suivi des activités de passation de marchés et d'approvisionnement. Cette vérification faisait d'ailleurs partie du Plan de vérification axé sur les risques 2011-2012 de la CCSN qui a été examiné par le Comité de vérification et approuvé par le président de la CCSN en mai 2011.

### Objectifs et portée

Les objectifs de la vérification visaient à déterminer si la direction a mis en œuvre les plans d'action de la direction (PAD) et si les résultats attendus concernant la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010 ont été atteints.

La vérification de suivi comportait un examen des cinq PAD découlant de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010. Elle s'est concentrée sur les contrats et les approvisionnements relatifs à la période du 1<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011.

## **Approche**

La vérification consistait notamment à :

- examiner les procédures pertinentes de la CCSN régissant l'administration des activités de passation de marchés
- réaliser des entrevues auprès des employés de la CCSN qui participent aux activités de passation de marchés
- vérifier un échantillon de dossiers relatifs à des contrats créés entre le 1<sup>er</sup> septembre 2010 et le 31 août 2011

## **Conclusion**

La vérification a permis de conclure que la CCSN a mis en œuvre tous les éléments des PAD, prenant en compte des recommandations formulées dans la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009. Un certain nombre de processus, de procédures et d'initiatives d'amélioration ont été instaurés. Ensemble, ces initiatives devraient avoir un effet favorable sur le renforcement des contrôles de gestion régissant les activités de passation de marchés.

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte

Les activités de passation de marchés et d'approvisionnement sont essentielles afin de permettre à la CCSN d'atteindre ses objectifs, et elles font l'objet d'un examen public minutieux au sein du gouvernement fédéral. Un des défis importants du gouvernement fédéral consiste à établir des politiques et des pratiques en matière de contrats et d'approvisionnement dont la flexibilité permet de répondre aux besoins organisationnels tout en assurant l'équité, l'ouverture et la transparence. Une surveillance indépendante périodique et continue des activités de passation de marchés constitue une saine pratique de gestion que recommande fortement la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor. Cette politique prévoit aussi l'établissement de mécanismes officiels d'examen des contrats, qui constitue aussi une saine pratique de gestion.

La Division des contrats et de l'administration (DCA) à la CCSN, qui relève de la Direction générale des services de gestion, gère les activités de la CCSN relatives aux contrats et à l'approvisionnement. Ses responsabilités comprennent les stratégies de passation de marchés; l'élaboration d'outils, comme des formations ou des lignes directrices pour les gestionnaires de programmes; ainsi que la gestion et le traitement de tous les contrats et commandes d'achat de la CCSN.

En 2009-2010, le Bureau de la vérification et de l'éthique (BVE) a procédé à une vérification des approvisionnements et des contrats. La vérification a permis de conclure que les contrôles de gestion assurent efficacement la conformité des activités de passation de marchés aux exigences législatives. Elle a aussi déterminé des domaines d'amélioration et, en conséquence, a formulé cinq recommandations de vérification. Nous avons élaboré un plan d'action de la direction (PAD) pour prendre en compte chaque recommandation. Le BVE a effectué la surveillance de la mise en œuvre des PAD et a soumis un rapport trimestriel sur l'état de la situation au Comité de vérification.

Chaque année, le BVE procède à un examen des vérifications passées afin de déterminer si une vérification de suivi est justifiée. La passation de marchés est intrinsèquement une activité financière à risque élevé qui est scrutée à la loupe par les membres du Parlement, les médias et le public, et qui fait continuellement l'objet de rapports. Il a donc été jugé nécessaire de procéder à une vérification de suivi. Une vérification de suivi faisait d'ailleurs partie du Plan de vérification axé sur les risques 2011-2012 de la CCSN qui a été examiné par le Comité de vérification et approuvé par le président de la CCSN.

## **1.2. Objectif et portée**

La vérification visait à déterminer si la direction a mis en œuvre les plans d'action de la direction (PAD) et si les résultats attendus ont été atteints. Le premier objectif concernait la vérification de suivi de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010.

La vérification de suivi comportait un examen des cinq PAD découlant de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010. Elle s'est concentrée sur les contrats et les approvisionnements relatifs à la période du 1<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011.

## **1.3. Analyse des risques**

L'analyse des risques effectuée à l'étape de la planification nous a permis de cerner un certain nombre de risques potentiels associés au processus de passation de marchés :

- le risque de pratiques incohérentes et/ou inefficaces entraîné par l'absence de justifications claires pour les passations de contrat à fournisseur unique
- le risque de procéder à un achat par la passation d'une série de petits contrats avec un seul fournisseur dans le but d'éviter les seuils limites (fractionnement d'un marché)
- le risque de créer des situations de conflits d'intérêts dans lesquelles des gestionnaires peuvent décider d'octroyer des contrats qui servent leurs propres intérêts

Ces risques ont été définis à partir des exigences de la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor et de la *Politique sur les contrats et l'approvisionnement* de la CCSN.

## **1.4. Critères de vérification**

Les cinq PAD élaborés par la Division des contrats en réponse à la vérification de 2009 ont constitué les critères de vérification se rapportant à la partie suivi de la vérification.

## **1.5. Approche et méthodologie**

L'approche de la vérification consistait notamment à :

- examiner les procédures pertinentes de la CCSN régissant l'administration des activités de passation de marchés

- réaliser des entrevues auprès des employés de la CCSN qui participent aux activités de passation de marchés

La méthodologie de vérification pour le suivi des PAD découlant de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010 comportait notamment :

- la collecte d'éléments permettant d'assurer que les plans d'action de la direction sont mis en œuvre
- la tenue d'entrevues avec des personnes sélectionnées appartenant à la Direction générale des services de gestion
- l'examen de processus, de politiques et de normes à jour de passation de marchés et d'approvisionnement et de procédures nouvellement instaurées ainsi qu'une vérification restreinte d'un certain nombre de dossiers relatifs à des contrats
- l'évaluation du caractère adéquat des processus et des contrôles internes qui sont en place et l'état des situations qui ont été signalées comme devant faire l'objet d'amélioration

Nous avons procédé à la vérification en respectant les paramètres de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor ainsi que les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.

## **1.6. Énoncé d'assurance**

Les procédures de vérification suivies et les preuves recueillies sont suffisantes et appropriées pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et pour donner une assurance suffisante en matière de vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient au moment de la vérification et des critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions concernent seulement l'entité examinée ainsi que la portée de la vérification et la période visée par cette dernière.

## Observations et recommandations

### 2. Recommandations et plans d'action de la direction découlant de la Vérification de suivi des approvisionnements et des contrats de 2009

Le but de la vérification de suivi était de déterminer si la direction a mis en œuvre les PAD qui ont découlé de la Vérification de suivi des approvisionnements et des contrats de 2009-2010 et si les résultats attendus ont été atteints.

#### 2.1. Recommandation no 1 de la Vérification de 2009 : Surveillance et déclarations

Le Service de la gestion des contrats doit voir à ce que des mécanismes efficaces de contrôle de la qualité soient mis en place en vue de s'assurer que les dossiers se rapportant aux contrats sont gérés en conformité avec les politiques et les procédures en vigueur et que les démarches et les décisions prises font l'objet d'une documentation appropriée, ce qui implique de préciser l'information à inclure dans les dossiers relatifs aux contrats et de procéder régulièrement à des examens de contrôle de la qualité de ces dossiers dans le contexte d'une approche axée sur les risques.

#### Plans d'action de la direction (PAD) de 2009

- a) Mise en place d'un instrument revu de délégation du pouvoir de signature des contrats. L'aspect central de ce nouvel instrument de délégation est l'introduction d'une surveillance accrue de la part des niveaux supérieurs de l'administration et d'un processus d'examen et d'approbation établi en fonction de la complexité et de la valeur du contrat.
- b) Tous les processus de contrats et d'approvisionnement sont désormais entièrement documentés dans le manuel des processus de la Division des contrats. Ce manuel est fourni à tout le personnel de la Division des contrats à titre d'outil de référence; il contient une description détaillée des étapes qui sont requises pour la gestion des contrats et des commandes d'achat. Chaque étape s'accompagne d'organigrammes et d'une liste de vérification.
- c) En juillet 2008, un nouvel agent principal de passation de marchés a été nommé dans le contexte d'un accord d'échange avec un autre ministère. Une des tâches assignées à cet agent principal est d'aider le responsable de la passation de marchés à surveiller et à améliorer le contrôle de la qualité des dossiers relatifs aux contrats, conformément aux



recommandations découlant des vérifications internes et externes antérieures de la Division des contrats.

- d) Le mandat du Comité d'examen des marchés (CEM) fait actuellement l'objet d'une révision. On procède à un exercice comparatif dans le but de s'assurer que le Comité d'examen des marchés de la CCSN prend pour modèle les pratiques exemplaires adoptées par des organisations de nature semblable.

### **Observation de la vérification :**

La vérification a permis de constater que l'instrument de délégation du pouvoir de signature des contrats créé en juillet 2011 a été approuvé et est mis en application. La Division des contrats a en plus élaboré un manuel des processus (en vigueur depuis juillet 2008) qui documente amplement tous les processus qui régissent les activités de contrats et d'approvisionnement.

La vérification a aussi montré que le mandat du CEM avait été élaboré, approuvé et mis en application. La Division des contrats a procédé à des recherches comparatives afin d'harmoniser ledit mandat avec celui d'autres ministères et organismes du gouvernement avant que le Comité de gestion ne l'approuve.

La vérification n'a pas permis de trouver de preuves que des examens réguliers de contrôle de la qualité des dossiers relatifs aux contrats ont lieu. L'équipe de vérification a discuté de la question avec les gestionnaires responsables de la passation de marchés, à la suite de quoi la Division des contrats a mis en place un processus afin de régler le problème.

Enfin, dans le cadre de la vérification, nous avons vérifié un échantillon de 25 dossiers relatifs à des contrats dans le but de pousser plus loin l'analyse des processus de surveillance et de déclaration de contrats. Nous avons choisi ces 25 dossiers selon les catégories associées aux activités de passation de marchés comme les offres à commande, les contrats concurrentiels et non concurrentiels, les commandes d'achat local et les services d'aide temporaire. La vérification de cet échantillon a révélé que les dossiers relatifs aux contrats sont traités conformément aux politiques et aux procédures en vigueur et que les démarches et les décisions prises sont adéquatement documentées dans 24 des 25 dossiers de l'échantillon. Un contrat non concurrentiel comprenait un amendement auquel manquait une justification adéquate. Cette absence de justification pour justifier l'amendement pourrait conduire à des pratiques inappropriées de dépenses.

### **Conclusion**

La vérification permet de conclure que les mécanismes de contrôle de la qualité axés sur le risque sont en place (c.-à-d. CEM, instruments de délégation, manuels de processus, cadre de gestion du risque) et que la

Division des contrats a mis en place des examens réguliers de contrôle de la qualité des dossiers relatifs aux contrats.

**État :** Terminé

## **2.2. Recommandation no 2 de la Vérification de 2009 : Mesure du rendement**

Un cadre formel et documenté de mesure du rendement doit être mis en place afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction de passation de marchés, de fournir de l'information fiable sur les activités de passation de marchés et de soutenir le processus décisionnel des gestionnaires. Ce cadre doit comporter des objectifs et des résultats discernables, des indicateurs de rendement suffisants et adéquats, des méthodes de cueillette des données sur le rendement et des mécanismes de surveillance et de déclaration des données sur le rendement.

### **Plan d'action de la direction 2009**

- a) La CCSN mettra à jour ses systèmes financiers au printemps 2010, et elle a l'intention d'optimiser la fonctionnalité des activités d'approvisionnement (avec Freebalance v. 6.2) afin d'améliorer, s'il y a lieu, ses pratiques opérationnelles et sa capacité de déclaration.
- b) Un des principaux objectifs du système de gestion des contrats et de l'approvisionnement est de réunir des données sur les activités et de faciliter l'analyse de la gestion du rendement de l'organisation. Nous réunirons et analyserons les données concernant les délais d'exécution des contrats, le volume des activités et la satisfaction des clients afin de fournir à la direction des données de rendement relatives à la fonction de passation de marchés de la CCSN.
- c) La Division des contrats revoit également son ensemble de normes de service en fonction de la capacité actuelle de déclaration de l'organisation, ce qui permettra d'effectuer le suivi de certaines données initiales de mesure du rendement.

### **Observation de la vérification :**

La vérification a révélé que le processus servant à recueillir les données de rendement relatives à la fonction de passation de marchés se poursuit pendant que la Division des contrats continue de collaborer avec la Direction de la gestion et de la technologie de l'information (DGTI) dans le but de trouver une solution pour améliorer les pratiques et la capacité de l'organisation.

Le PAD, qui proposait l'établissement d'un cadre de gestion du rendement, n'est plus considéré comme valide par la direction puisque la Division des contrats a renforcé ses pratiques dans le but de tenir compte de toutes les lacunes identifiées dans le passé.

La Division des contrats a élaboré des normes de services à partir de la Charte de service de la Direction générale des services de gestion. Pour évaluer le rendement, elle conserve dans un tableur/registre les demandes relatives aux contrats ainsi que les délais d'exécution en fonction des niveaux de service.

### **Conclusion**

L'équipe de la vérification convient avec la direction que les normes de service constituent une solution de rechange raisonnable au cadre de mesure du rendement proposé. Ainsi, la mise en application de mesures de rendement a été remplacée par l'instauration de normes de service qui s'avèrent plus appropriées pour la Division des contrats.

**État : Terminé**

### **2.3. Recommandation no 3 de la Vérification de 2009 : Comité d'examen des marchés et évaluation après exécution**

La CCSN devrait mettre en place le Comité d'examen des marchés (CEM) proposé afin de respecter la recommandation du CT relative à un mécanisme officiel d'évaluation et d'assurer la surveillance efficace des activités de passation de marchés.

Dans le but de garantir le meilleur rapport qualité-prix des contrats, la CCSN devrait aussi mettre en œuvre un processus officiel d'évaluation après exécution du contrat, conformément à la recommandation de la Politique du CT sur les marchés, ce qui pourrait se faire dans le cadre du mandat du CEM.

### **Plan d'action de la direction 2009**

- a) Comme il a été énoncé en réponse à la recommandation n° 1, le mandat du CEM est actuellement à l'étude dans le but de remettre en place un processus d'examen qui soit adapté aux besoins de la CCSN
- b) Le Service de la gestion des contrats passera en revue les processus d'examen après exécution adoptés par des organisations de nature semblable. Les résultats de cette étude serviront à mettre en place un

système d'évaluation après exécution qui répondra aux besoins de la CCSN.

#### **Observation de la vérification :**

La vérification a montré qu'un comité d'examen des marchés a été créé. Le CEM conduit des activités de surveillance par l'entremise de réunions trimestrielles ou de réunions tenues au besoin pour traiter des questions spéciales ou urgentes.

La vérification a aussi montré que les rapports d'évaluation comprennent notamment des rapports détaillés, des rapports de tendances et d'analyses ainsi que des rapports sur les exceptions, qui sont fournis aux membres du CEM et à la haute direction de la CCSN. La Division des contrats a aussi procédé à une révision des processus d'évaluation des contrats adoptés par des organisations de nature semblable.

#### **Conclusion**

La vérification permet de conclure qu'un comité d'examen des marchés a été créé et qu'il fonctionne.

**État :** Terminé

#### **2.4. Recommandation no 4 de la Vérification de 2009 : Gestion du risque**

La CCSN devrait mettre en œuvre un cadre officiel et documenté de gestion des risques relativement aux contrats à risque élevé. La direction s'assurera que l'approche axée sur les risques projetée comporte des procédures suffisantes pour identifier, évaluer, atténuer, surveiller et déclarer les risques.

#### **Plan d'action de la direction**

Le Service de la gestion des contrats a créé un cadre d'évaluation des risques pour les contrats octroyés par la CCSN. Ce cadre est actuellement à l'état d'ébauche et il est actuellement examiné par la Direction des finances et de l'administration (DFA). Le cadre procure des orientations relativement à l'interprétation des risques associés aux contrats et des lignes directrices pour l'examen par les pairs des dossiers relatifs aux contrats et pour la surveillance accrue devant être exercée par les gestionnaires supérieurs en fonction de la complexité des contrats et des risques qui y sont associés. Ce nouveau cadre permettra également de formuler les critères d'examen des activités de passation de marchés par le CEM.

### **Observation de la vérification**

La vérification a révélé que le cadre de gestion des risques en place comporte des procédures suffisantes pour identifier, évaluer, atténuer, surveiller et déclarer les éléments de risques associés aux activités de passation de marchés. L'équipe de vérification a examiné le cadre et a noté que les principaux risques concernant les activités de passation de marchés sont identifiés. La direction et le personnel de la Division des contrats ont signalé que le cadre est utilisé pour la planification et la gestion des activités de passation de marchés.

### **Conclusion**

La vérification permet de conclure que l'on a donné suite à la recommandation relative à un cadre de gestion des risques et que l'on a mis en œuvre le PAD connexe.

**État :** Terminé

## **2.5. Recommandation n° 5 de la Vérification de 2009 : Formation sur les notions fondamentales de gestion**

La Direction des ressources humaines verra à ce qu'un module de passation de marchés traitant adéquatement de la planification des approvisionnements, de la formulation des exigences et de la gestion des contrats soit inclus dans le programme de formation sur les Notions fondamentales de gestion.

### **Plan d'action de la direction 2009**

La Division des contrats et la Division des stratégies, des programmes et de l'apprentissage (DSPA), collaborent actuellement afin d'élaborer un module sur la passation de marchés pour le programme de formation sur les notions fondamentales de gestion. Ce module fournira aux gestionnaires des directives sur la passation de marchés, notamment en ce qui concerne la planification des achats, la formulation des exigences et la gestion après exécution des contrats.

### **Observation de la vérification**

La vérification a déterminé que le module sur la passation des marchés dans le programme de formation portant sur les notions fondamentales de gestion a été mis en place. Ce module tient compte des éléments clés de la passation de marchés, notamment la planification des achats, la formulation des exigences ainsi que la gestion des contrats. Au cours de la vérification,

nous avons analysé le manuel de formation et avons observé que celui-ci tient compte de tous les éléments relevés dans la recommandation.

### **Conclusion**

La vérification permet de conclure que l'on a donné suite à la recommandation relative à la formation sur les notions fondamentales de gestion et que l'on a mis en œuvre le PAD connexe.

**État :** Terminé

## **3. Conclusion générale**

Un effort important a été fait pour mettre en œuvre les PAD qui donnent suite aux recommandations de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010. Plusieurs processus, procédures et initiatives d'amélioration ont été instaurés. Pris globalement, ces mécanismes devraient permettre de renforcer les contrôles de gestion régissant les activités de passation de marchés.

La présente vérification de suivi conclut que tous les PAD découlant de la Vérification des approvisionnements et des contrats de 2009-2010 ont été traités. Un aperçu global de l'état de réalisation des PAD est présenté à l'annexe 1.

**Note :** Le contenu du présent document est considéré comme la « phase 1 »; la « phase 2 », intitulée « Vérification des processus de passation de marchés », sera présentée à la réunion du Comité de vérification en novembre 2012.

## Annexe 1 : État des plans d'action de la direction

<b>Recommandation de la Vérification de 2009</b>	<b>Plan d'action de la direction de 2009</b>	<b>État</b>
<p><b>Surveillance et déclarations :</b></p> <p>Le Service de la gestion des contrats doit voir à ce que des mécanismes efficaces de contrôle de la qualité soient mis en place en vue de s'assurer que les dossiers se rapportant aux contrats sont gérés en conformité avec les politiques et les procédures en vigueur et que les démarches et les décisions prises font l'objet d'une documentation appropriée, ce qui implique de préciser l'information à inclure dans les dossiers relatifs aux contrats et de procéder régulièrement à des examens de contrôle de la qualité de ces dossiers dans le contexte d'une approche axée sur les risques.</p>	Mis en œuvre	<b>Terminé</b>

<b>Recommandation de la Vérification de 2009</b>	<b>Plan d'action de la direction de 2009</b>	<b>État</b>
<p><b>Mesure du rendement :</b></p> <p>Un cadre formel et documenté de mesure du rendement doit être mis en place afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la fonction de passation de marchés, de fournir de l'information fiable sur les activités de passation de marchés et de soutenir le processus décisionnel des gestionnaires. Ce cadre doit comporter des objectifs et des résultats discernables, des indicateurs de rendement suffisants et adéquats, des méthodes de cueillette des données sur le rendement et des mécanismes de surveillance et de déclaration des données sur le rendement.</p>	Mis en œuvre	<b>Terminé</b>
<p><b>Comité d'examen des marchés et évaluation après exécution :</b></p> <p>La CCSN devrait mettre en œuvre un cadre officiel et documenté de gestion des risques relativement aux contrats à risque élevé. La direction s'assurera que l'approche axée sur les risques projetée comporte des procédures suffisantes pour identifier, évaluer, atténuer, surveiller et déclarer les risques.</p>	Mis en œuvre	<b>Terminé</b>



<b>Recommandation de la Vérification de 2009</b>	<b>Plan d'action de la direction de 2009</b>	<b>État</b>
<b>Gestion des risques :</b> La CCSN devrait mettre en œuvre un cadre officiel et documenté de gestion des risques relativement aux contrats à risque élevé. La direction s'assurera que l'approche axée sur les risques projetée comporte des procédures suffisantes pour identifier, évaluer, atténuer, surveiller et déclarer les risques.	Mis en œuvre	<b>Terminé</b>
<b>Formation sur les notions fondamentales de gestion :</b> La Direction des ressources humaines verra à ce qu'un module de passation de marchés traitant adéquatement de la planification des approvisionnements, de la formulation des exigences et de la gestion des contrats soit inclus dans le programme de formation sur les Notions fondamentales de gestion.	Mis en œuvre	<b>Terminé</b>