

PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ, L'OUVERTURE ET LA TRANSPARENCE DU  
PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

2018-2023  
Plan d'examen  
des  
pratiques d'approvisionnement

Bureau  
de  
l'ombudsman  
de l'approvisionnement

Promouvoir l'équité,  
l'ouverture et la transparence  
du processus  
d'approvisionnement du  
gouvernement fédéral



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

Canada 

## Table des matières

Avant-propos .....	3
Présentation.....	4
But.....	4
Mandat.....	4
Contexte gouvernemental .....	4
Priorités du gouvernement.....	5
Processus de planification .....	6
Univers d'examen en matière d'approvisionnement.....	7
Objectifs de planification .....	7
Portée de l'examen.....	7
Approche de planification.....	8
Examens de suivi.....	10
Annexe A – Acquisitions de 2016.....	13
Annexe B – Univers d'examen en matière d'approvisionnement.....	17
Annexe C – Initiatives et tendances actuelles .....	18
Annexe D – Analyses des données de l'exercice 2017-2018 .....	27
Annexe E – Analyse de risques .....	28
Annexe F – Comparaison des données sur quatre ans.....	29

## Avant-propos

Le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement de 2018-2023 décrit la méthodologie et le processus utilisés aux fins de sélection des projets d'examen qu'entreprendra le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement au cours des cinq prochaines années. Le Plan établit les fondements à partir desquels mon Bureau ajoutera de la valeur – c'est-à-dire en évaluant les pratiques d'approvisionnement des organisations fédérales et en formulant des recommandations visant à renforcer l'équité, l'ouverture et la transparence de ces pratiques.

Ce plan pluriannuel constitue un moyen important de s'assurer que mon Bureau concentre ses efforts et ses ressources sur les aspects les plus à risque du processus d'approvisionnement.

En établissant ses priorités en matière d'examen des pratiques d'approvisionnement, le Bureau a mené des analyses environnementales, analysé de la documentation et des données, évalué les principaux risques liés à l'équité, à l'ouverture et à la transparence, et schématisé le processus d'assurance de la qualité pour l'ensemble du travail de vérification et d'examen réalisé au sein des organisations fédérales en lien avec les activités d'approvisionnement.

Le Bureau a également examiné d'autres sources, notamment :

- les enjeux soulevés par les fournisseurs et la collectivité fédérale de l'approvisionnement;
- les enjeux déterminés par les associations industrielles et professionnelles;
- les problèmes cernés lors des vérifications internes et externes des organismes fédéraux.

Je tiens à remercier le personnel de la fonction Renseignements et examens d'approvisionnement pour l'élaboration du Plan.

Alexander Jeglic  
Ombudsman de l'approvisionnement

## Présentation

### But

Le présent document expose le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement de 2018-2023. Ce plan quinquennal précise et décrit les examens qu'entreprendra le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA). Les examens prévus ont été déterminés à la lumière d'une évaluation raisonnable et raisonnée des aspects les plus à risque du processus d'approvisionnement. Ils permettront d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence des pratiques d'approvisionnement des ministères et organismes.

### Mandat

Tel qu'il est précisé au sous-alinéa 22.1 (3) a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, l'ombudsman de l'approvisionnement doit, dans le cadre de son mandat, examiner les pratiques d'acquisition de matériel et de services des ministères pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et présenter, le cas échéant, au ministre en cause des recommandations pour les améliorer.

Les organisations fédérales assujetties à l'examen du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) sont énumérées aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Ces organisations et leurs activités d'achat connexes sont présentées à [l'Annexe A](#). Le Service canadien du renseignement de sécurité, le Sénat et la Chambre des communes ne sont pas visés par le mandat de l'ombudsman de l'approvisionnement.

## Contexte gouvernemental

Le gouvernement du Canada est le plus grand acheteur de biens et services au Canada. Les activités d'approvisionnement du gouvernement sont menées conformément à un cadre juridique, qui comprend des lois et des règlements, des ententes, des politiques, des directives, des procédures et des lignes directrices. À la base se trouve le *Règlement sur les marchés de l'État* créé aux termes des pouvoirs conférés par la LGFP et la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor. La Politique précise les obligations des organisations fédérales entourant l'acquisition de biens et de services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité.

Il incombe aux organisations fédérales de maintenir la confiance de la collectivité des fournisseurs et du public canadien lorsqu'il s'agit d'acquérir des biens et des services, en réalisant leurs activités d'approvisionnement de manière équitable, ouverte et transparente – un engagement codifié dans la LGFP.

Selon le Rapport sur les acquisitions de 2016<sup>1</sup>, le gouvernement du Canada a consacré 18,2 milliards de dollars à l'acquisition de biens, de services et de services de construction. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) – l'entité gouvernementale chargée de l'acquisition de biens et services – a signalé récemment qu'elle acquiert maintenant plus de 20 milliards de dollars en biens et services pour le compte d'autres organisations fédérales, ce qui correspond à 87 % de l'ensemble des achats du gouvernement (plus de 23 milliards de dollars).

Les marchés publics des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – dont le Canada est membre – représentent près de 12 % du PIB et de 29 % de l'ensemble des dépenses de tous les pays membres de l'OCDE pour 2016.<sup>2</sup> La valeur des marchés publics du Canada était légèrement supérieure, celle-ci s'établissant à 13 % du PIB.

## Priorités du gouvernement

Le budget de 2018 – *Égalité + croissance : une classe moyenne forte* – vient appuyer l'approche axée sur les personnes que le gouvernement a adoptée. Ce budget met l'accent sur les principaux aspects suivants :

- la croissance;
- le progrès;
- l'avancement;
- la réconciliation.

### Le saviez-vous?

Approvisionnement fédéral total : **23 milliards \$**

Achats réalisés par SPAC au nom d'organisations fédérales : **20 milliards \$ (87 %)**

Contrats attribués à des PME canadiennes pour les achats réalisés par SPAC. En ce qui a trait aux contrats de moins de 1 million de dollars, la part détenue par les PME est de 80 % : **7 milliards \$ (35 %)**

Nombre moyen de contrats que signe SPAC tous les ans : **60 000**

Nombre de fournisseurs qui font affaire avec SPAC : **7 500**

<sup>1</sup> Ce rapport a été publié pour la dernière fois en 2016. Depuis 2017, les ministères et organismes fédéraux sont tenus de publier leurs activités de passation de contrats de plus de 10 000 \$ et leurs données recueillies pour leurs activités de passation de contrats de moins de 10 000 \$ sur le portail Gouvernement ouvert.

<sup>2</sup> Sondage 2016 de l'OCDE.

Le budget de 2018 a fait ressortir les engagements et les investissements suivants en matière d'approvisionnement :

- **275 millions de dollars sur un an** pour exploiter, entretenir et réparer les biens du portefeuille immobilier de SPAC;
- **196,8 millions de dollars sur cinq ans** pour SPAC en vue d'établir une nouvelle plateforme d'approvisionnement électronique;
- **105 millions de dollars sur cinq ans** aux agences de développement régional en appui aux investissements dans les entreprises dirigées par des femmes dans la foulée de la nouvelle stratégie pour les femmes en entrepreneuriat;
- faire passer de 10 % à au moins 15 % la participation des petites et moyennes entreprises (PME) appartenant à des femmes à l'approvisionnement fédéral afin qu'il corresponde à la proportion actuelle des petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes entrepreneures dans la population en général;
- accroître les efforts déployés pour que d'autres groupes diversifiés aient plus de possibilités de faire concurrence dans les processus d'approvisionnement fédéraux.

Ces engagements et ces investissements pourraient se traduire par un plus grand nombre de contrats attribués aux fournisseurs du gouvernement fédéral et par une base de fournisseurs plus diversifiée, ce qui pourrait signifier une hausse de contacts avec notre Bureau. Le BOA continuera de surveiller les tendances en matière de dépenses gouvernementales en approvisionnement et les risques éventuels des futurs exercices de planification.

## Processus de planification

Un exercice axé sur les risques a été entrepris pour élaborer le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement (EPA) de 2018-2023.

Un risque est évalué en fonction de la probabilité et des répercussions d'un événement susceptible de nuire à l'équité, à l'ouverture ou à la transparence du processus d'approvisionnement fédéral. Lors de l'élaboration du présent plan pluriannuel, le BOA a défini les aspects les plus à risque au moyen d'analyses environnementales, de l'analyse de données et de documents, de l'évaluation des risques et de leur ordre de priorité, en vue d'assurer une valeur et une portée maximales.

Le BOA a prolongé la période visée par le plan pluriannuel; celle-ci est passée de trois à cinq ans de manière à coïncider avec la durée du mandat du nouvel ombudsman de l'approvisionnement. Le Plan sera mis à jour à chacune des quatre années restantes afin de confirmer l'univers d'approvisionnement et la pertinence des examens des pratiques d'approvisionnement.

Le BOA a recueilli des données pour chaque aspect du processus d'approvisionnement afin d'évaluer la probabilité qu'un événement susceptible de nuire à l'équité, à l'ouverture ou à la transparence du processus d'approvisionnement se produise, ainsi que ses éventuelles répercussions. Une liste des aspects d'approvisionnement figure à [l'Annexe B](#).

## **Univers d'examen en matière d'approvisionnement**

La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (politique, règlements, directives, avis relatifs aux politiques, pouvoir de passation des marchés et délégation, etc.) et le processus d'approvisionnement continuent de fournir l'univers d'examen le plus approprié pour élaborer le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement. Plus particulièrement :

- le cadre stratégique fournit un terrain commun qui est partagé par les organisations énumérées dans les annexes I, I.1 et II de la LGFP, peu importe les mandats ou les activités de celles-ci;
- le processus d'approvisionnement permet au BOA d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence de l'approvisionnement au sein des organisations individuelles du gouvernement fédéral et à l'échelle gouvernementale.

On considère également que les nouveaux outils et les nouvelles initiatives d'approvisionnement font partie de l'univers d'examen, étant donné que ces aspects pourraient avoir une incidence sur l'équité, l'ouverture et la transparence dans le cadre de l'approvisionnement. L'univers d'examen en matière d'approvisionnement est présenté à [l'Annexe B](#).

## **Objectifs de planification**

L'élaboration du Plan d'EPA vise avant tout à fournir une base raisonnable pour la sélection de sujets dans le cadre d'examen des pratiques d'approvisionnement pangouvernementales propres aux organisations.

## **Portée de l'examen**

On compte 92 organisations fédérales qui relèvent du mandat du BOA. La valeur totale des acquisitions annuelles de 20 de ces organisations s'élève à 100 millions de dollars ou plus. Ces grandes organisations représentent 95 % de la valeur totale et 90 % du nombre total d'acquisitions. Afin de continuer de faire état des acquisitions des organisations fédérales, le BOA s'efforcera de réaliser deux EPA de grandes organisations en 2018-2019, puis passera à quatre EPA chaque année subséquente visée par le Plan.

Les activités d'achat annuelles totales de chacune des 50 organisations suivantes de taille moyenne se situent entre 1 million et 99 millions de dollars. Chaque année, le BOA déterminera un groupe d'organisations dont le mandat ou la structure est semblable. En fonction de l'évaluation du groupe déterminé, une ou deux de ces organisations de taille moyenne seront

sélectionnées pour un examen du cadre de contrôle de gestion (CCG) de l'approvisionnement de l'organisation.

L'approche décrite ci-dessus permet d'établir efficacement le cycle quinquennal d'examen qui tiendra compte de l'ensemble des organisations dont la valeur totale des acquisitions annuelles dépasse un million de dollars.

Pour ce qui est des 22 autres petites organisations dont le volume d'acquisitions annuel est de moins d'un million de dollars – ce qui représente collectivement moins de 1 % de la valeur totale annuelle des acquisitions fédérales et moins de 1 % du volume total annuel des acquisitions fédérales –, le BOA surveillera les contacts et les plaintes des fournisseurs ainsi que tout renseignement disponible lié à ces organisations pour déterminer s'il y a lieu de les inclure dans la portée d'un EPA.

La sélection des organisations visées par les examens des pratiques d'approvisionnement de 2018-2019 est décrite en détail dans la méthode de planification présentée ci-dessous.

### **Approche de planification**

La plan d'EPA a été élaborée et les projets à examiner ont été sélectionnés par l'application d'une évaluation raisonnable et raisonnée des risques de l'univers d'examen en matière d'approvisionnement. La méthode est décrite ci-dessous.

**Examen des documents** – Pour mieux comprendre l'univers d'examen lié à l'approvisionnement, le BOA a passé en revue les documents suivants afin d'éclairer l'élaboration du Plan d'EPA :

- Plan de vérification interne triennal axé sur les risques du Bureau du contrôleur général (BCG) pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020);
- Plans ministériels 2018-2019 : particulièrement, celui de SPAC, de SPC, du MDN (Faits saillants de la planification et analyse des risques);
- Rapport le plus récent sur les acquisitions du gouvernement (2016);
- Constatations émanant de la vérification interne et des rapports d'évaluation liés aux acquisitions effectuées par des organisations fédérales, le BCG et le Bureau du vérificateur général (BVG);
- Vérifications et évaluations internes prévues par les organisations fédérales et le BVG.

**Surveillance continue et collecte de renseignements** – Dans la foulée de ses activités d'analyse environnementale, le BOA vérifie plusieurs sources de renseignements liées aux approvisionnements tous les trimestres, comme les tendances et les développements d'autres administrations, des publications, des associations, des principales initiatives ou la jurisprudence. Voir [l'Annexe C](#) pour consulter les tendances et les initiatives actuelles. Le BOA saisit et analyse les données, interprète les constatations et produit des rapports trimestriels à l'intention de la direction, ainsi qu'un rapport annuel des activités du Bureau.



**Analyse de données** – Le BOA a systématiquement analysé les diverses sources de données recueillies par le Bureau (par exemple, les contacts et commentaires des fournisseurs, les commentaires obtenus durant les activités de sensibilisation et au moyen de la rubrique Donnez-nous votre opinion, les constatations découlant de l'examen de plaintes et les résultats de processus de règlement extrajudiciaire des différends, les constatations découlant des vérifications internes ou des rapports d'examen menés par les ministères et organismes fédéraux). Les résultats de cette analyse sont présentés à [l'Annexe D](#).

**Schéma pangouvernemental de la portée de l'assurance de la qualité des approvisionnements** – En 2015-2016, le BOA a établi un schéma de toutes les vérifications et de tous les examens d'activités d'approvisionnement du gouvernement fédéral réalisés depuis 2011 (qui étaient prévues et qui ont été menées à bien pour les organisations fédérales). Les constatations émanant de ces vérifications et examens procurent des renseignements utiles pour ce qui est de déterminer les enjeux systémiques possibles.

Le schéma aide également à déceler les lacunes liées à la portée du travail de certification, puisqu'il permet de sélectionner les organisations à examiner et favorise la diminution du dédoublement et du chevauchement du travail auprès d'autres certificateurs. Le BOA met le schéma à jour tous les trimestres.

**Ordre de priorité de l'univers d'examen en matière d'approvisionnement** – À la suite des activités décrites ci-dessus, les risques liés aux aspects sélectionnés aux fins d'examen de l'approvisionnement ont commencé à émerger. Voici les **cinq aspects d'examen des approvisionnements les plus courants** soulevés par les fournisseurs en 2017-2018 :

1. la demande de soumissions;
2. l'évaluation des soumissions;
3. les plans d'évaluation et de sélection;
4. les comptes rendus;
5. la planification et stratégie.

**Évaluation des risques** – À la lumière des activités décrites ci-dessus, les spécialistes de l'approvisionnement et de l'examen du BOA ont évalué les risques liés à chaque aspect d'approvisionnement, déterminé les mesures de contrôle visant à les atténuer, et évalué l'incidence du risque résiduel pour chacun d'entre eux. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le diagramme d'exposition aux risques, à [l'Annexe E](#).

Au cours des années précédentes, le BOA a assuré la qualité des aspects les plus à risque des examens d'approvisionnement, par rotation. À compter de 2018-2019, il examinera les trois aspects présentant les risques les plus élevés – **la demande de soumissions, les plans d'évaluation et de sélection, et les évaluations des soumissions** – des grandes organisations pendant chaque année du plan quinquennal. Cette approche permettra d'obtenir :

- un examen complet des aspects les plus à risque ainsi qu'une analyse et une compréhension plus approfondies des enjeux et des causes fondamentales;
- un recueil de bonnes pratiques, que le BOA publiera sur son site Web et communiquera dans le cadre d'activités de sensibilisation;
- des commentaires utiles au sujet du rapport de fin de mandat de l'ombudsman de l'approvisionnement.

En ce qui a trait à l'examen des cadres de contrôle de la gestion des approvisionnements d'organisations de taille moyenne, le BOA élabore actuellement un questionnaire normalisé que rempliront les organisations en question. Le BOA évaluera les réponses obtenues et validera les points forts de ses cadres de contrôle.

Les données de l'analyse environnementale la plus récente (2017-2018) ont été comparées par rapport aux données des trois années précédentes. Selon les résultats présentés à [l'Annexe E](#), certains aspects du processus d'approvisionnement demeurent pratiquement inchangés, tandis que la probabilité d'occurrence d'autres aspects a augmenté ou diminué.

## Examens de suivi

En vue d'établir l'incidence des examens des pratiques d'approvisionnement du BOA, des examens de suivi sont effectués deux ans après la publication d'un rapport. Les examens de suivi permettent au Bureau de faire rapport sur les progrès accomplis par les organisations fédérales dans la mise en œuvre des recommandations de l'ombudsman de l'approvisionnement. Ces examens permettent d'éclairer les intervenants intéressés sur les mesures précises que des organisations ont prises pour améliorer leurs pratiques d'approvisionnement, facilitant ainsi la capacité d'autres organisations fédérales à mettre des améliorations semblables en place, le cas échéant.

En 2018-2019, le BOA évaluera les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures correctrices à la lumière des observations et des recommandations découlant des EPA suivants :

1. l'examen du processus d'évaluation des soumissions (novembre 2016);
2. l'examen des contrats non concurrentiels (décembre 2016).

Le Tableau 1 ci-après présente les priorités d'examen et l'échéancier connexe du Plan d'EPA de 2018-2023. La version définitive du Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement de 2018-2023 a été approuvée par l'ombudsman de l'approvisionnement.

Sans égard à ce qui précède, l'ombudsman de l'approvisionnement peut, à sa discrétion, entreprendre d'autres examens non compris dans le Plan si des enjeux importants surgissent ou s'il y a lieu de reporter des examens en raison d'activités concurrentes. Voilà pourquoi les sujets et le choix du moment des examens des pratiques d'approvisionnement indiqués dans le présent plan pourraient faire l'objet de changements. Cependant, les projets d'examen des

pratiques d'approvisionnement seront effectués dans un délai d'un an suivant le début de l'examen, comme l'exige le paragraphe 6(1) du *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*.

Tableau 1 – Plan d’examen des pratiques d’approvisionnement de 2018-2023

Activités d’EPA	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Reports de 2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande de soumissions</li> <li>• CCG – SATJ</li> </ul>	S/O	S/O	S/O	S/O
Aspects les plus à risque de l’examen de l’approvisionnement	<b>Demande de soumissions; plans d’évaluation et de sélection; évaluation des soumissions</b>				
	Deux grandes organisations : ministère des Pêches et des Océans, Agence canadienne d’inspection des aliments	Quatre grandes organisations : Environnement et Changement climatique, Emploi et Développement social 2 autres organisations (à déterminer)	Quatre grandes organisations (à déterminer) <sup>3</sup>	Quatre grandes organisations (à déterminer)	Quatre grandes organisations (à déterminer)
CCG – Carte de pointage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de taille moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de taille moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de taille moyenne</li> </ul>
Suivis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats non concurrentiels</li> <li>• Processus d’évaluation des soumissions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande de soumissions</li> <li>• CCG – SATJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de passation de contrats sélectionnés pour deux grandes organisations</li> <li>• CCG (SATJ 2018-2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de passation de contrats sélectionnés pour quatre grandes organisations</li> <li>• CCG (2019-2020)</li> </ul>
Nouveaux enjeux importants	À déterminer – À mesure que les risques évoluent ou que le besoin se fait sentir.	À déterminer – À mesure que les risques évoluent ou que le besoin se fait sentir.	À déterminer – À mesure que les risques évoluent ou que le besoin se fait sentir.	À déterminer – À mesure que les risques évoluent ou que le besoin se fait sentir.	À déterminer – À mesure que les risques évoluent ou que le besoin se fait sentir.
Surveillance continue et collecte de renseignements	Analyse environnementale mensuelle				
Études/analyses	À déterminer à chaque exercice financier				

<sup>3</sup> Le BOA se réserve le droit de concentrer les examens des pratiques sur des outils, des biens ou des services spécifiques à la suite d’une analyse des éventuels enjeux systémiques.

## Annexe A – Acquisitions de 2016

### Détails relatifs aux organisations

Grandes organisations d'approvisionnement dans le cadre du mandat du BOA (plus de 100 millions de dollars)	Valeur totale (en milliers de dollars)	Volume total
Défense nationale	7 488 910 \$	77 003
Services publics et Approvisionnement Canada.	3 836 835 \$	24 350
Services partagés Canada	1 085 636 \$	2 344
Pêches et Océans Canada	696 979 \$	18 307
Parcs Canada	551 739 \$	13 895
Service correctionnel Canada	486 654 \$	84 356
Gendarmerie royale du Canada	472 856 \$	8 040
Affaires mondiales Canada	422 755 \$	14 339
Santé Canada	284 202 \$	9 205
Agence des services frontaliers du Canada	244 933 \$	1 723
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.	223 013 \$	294
Environnement et Changement climatique Canada	220 021 \$	5 051
Conseil national de recherches Canada	216 209 \$	14 898
Emploi et Développement social Canada	215 617 \$	1 544
Agence canadienne d'inspection des aliments	160 632 \$	6 371
Agriculture et Agroalimentaire Canada	155 325 \$	17 798
Agence du revenu du Canada	154 368 \$	1 355
Agence spatiale canadienne	149 122 \$	566
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	146 950 \$	4 629
Ressources naturelles Canada	116 876 \$	4 081
<b>Sous-total pour les grandes organisations d'approvisionnement</b>	<b>17 329 632 \$</b>	<b>310 149</b>
<b>Pourcentage du total</b>	<b>95 %</b>	<b>90 %</b>

Organisations d'approvisionnement de taille moyenne dans le cadre du mandat du BOA (plus d'un million de dollars; moins de 100 millions de dollars)	Valeur totale (en milliers de dollars)	Volume total
Transports Canada	98 947 \$	3 883
Innovation, Sciences et Développement économique Canada	93 507 \$	4 014
Agence de la santé publique du Canada	68 408 \$	2 191
Bureau du Directeur général des élections du Canada	66 380 \$	481
Affaires autochtones et du Nord Canada	64 374 \$	806
Anciens Combattants Canada	51 184 \$	1 726
Ministère de la Justice Canada	39 069 \$	2 557
Statistique Canada	34 994 \$	1 189
Patrimoine canadien	29 325 \$	1 639
Service des poursuites pénales du Canada	28 285 \$	388
Instituts de recherche en santé du Canada	27 220 \$	371
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	21 496 \$	1 362
Bureau du surintendant des institutions financières du Canada	17 612 \$	538
Sécurité publique Canada	16 708 \$	607
Bibliothèque et Archives Canada	15 707 \$	280
Commission canadienne de sûreté nucléaire	14 414 \$	335
Infrastructure Canada	14 035 \$	79
Commission de la fonction publique du Canada	12 236 \$	761
Service administratif des tribunaux judiciaires	12 253 \$	1 202
Instituts de recherche en santé du Canada.	11 661 \$	375
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	11 258 \$	326
Bureau du vérificateur général du Canada	10 922 \$	600
École de la fonction publique du Canada	10 785 \$	190
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	10 731 \$	329
Bureau du Conseil privé	7 793 \$	63
Ministère des Finances du Canada	6 658 \$	290
Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs	6 656 \$	278
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada	5 108 \$	186
Commissariat à la protection de la vie privée	4 580 \$	267
Commissariat à la magistrature fédérale Canada	4 522 \$	339
Commission canadienne des grains	4 418 \$	823
Office des transports du Canada	4 388 \$	123
Commissariat à l'information du Canada	4 284 \$	171
Développement économique Canada pour les régions du Québec	4 184 \$	821

Organisations d'approvisionnement de taille moyenne dans le cadre du mandat du BOA	Valeur totale (en milliers de dollars)	Volume total
Agence de promotion économique du Canada atlantique	4 155 \$	808
Bureau du secrétaire du gouverneur général	4 058 \$	233
Registraire de la Cour suprême du Canada	3 932 \$	358
Commission canadienne des droits de la personne	3 773 \$	354
Commissariat aux langues officielles	3 426 \$	169
Agence de la consommation en matière financière du Canada	3 032 \$	160
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	2 850 \$	219
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	2 200 \$	170
Agence canadienne d'évaluation environnementale	2 187 \$	102
Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC	1 774 \$	153
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	1 669 \$	132
Commissariat au lobbying du Canada	1 628 \$	44
Commission des libérations conditionnelles du Canada	1 540 \$	271
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	1 328 \$	72
Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario	1 159 \$	124
Condition féminine Canada	1 015 \$	189
<b>Sous-total pour les organisations d'approvisionnement de taille moyenne</b>	<b>874 079 \$</b>	<b>33 032</b>
<b>Pourcentage du total</b>	<b>5 %</b>	<b>10 %</b>

Petites organisations d'approvisionnement dans le cadre du mandat du BOA (moins d'un million de dollars)	Valeur totale (en milliers de dollars)	Volume total
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	840 \$	52
Commissariat à l'intégrité du secteur public	801 \$	64
Office national du film du Canada	710 \$	16
Comité externe d'examen des griefs militaires	450 \$	37
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	281 \$	57
Enquêteur correctionnel Canada	210 \$	14
Commission des champs de bataille nationaux	99 \$	3
Conseil national des produits agricoles du Canada	96 \$	28
Commission du droit d'auteur Canada	40 \$	0
Comité externe d'examen de la GRC	20 \$	4
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	15 \$	3
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2 \$	1
<b>Sous-total pour les petites organisations d'approvisionnement</b>	<b>3 566 \$</b>	<b>280</b>
<b>Grand total</b>	<b>18 207 277 \$</b>	<b>343 461</b>

**Remarque :** Les organisations suivantes sont visées par le mandat du BOA. Toutefois, aucun renseignement contractuel ne figurait dans le Rapport sur les acquisitions de 2016 à leur sujet : Secrétariat du Comité des parlementaires sur la sécurité nationale et le renseignement; Agence canadienne de développement économique du Nord; Carrefour investir au Canada; Administration du pipe-line du Nord; Station canadienne de recherche dans l'Extrême-Arctique; Centre de la sécurité des télécommunications Canada; Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications; Agence canadienne pour l'incitation à la réduction des émissions; Commission de l'assurance-emploi du Canada; Commission du droit du Canada.



## Annexe B – Univers d'examen en matière d'approvisionnement

Le BOA a déterminé que le cadre de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (la politique elle-même, les lignes directrices, les avis relatifs à la politique, les circulaires du CT, les pouvoirs de passation des marchés et la délégation connexe, etc.) ainsi que les aspects d'examen en matière d'approvisionnement (présentés ci-dessous) continuent de fournir l'univers d'examen le plus approprié pour élaborer le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement.

### **Cadre d'examen en matière d'approvisionnement**

- *Loi sur la gestion des finances publiques; Règlement concernant les marchés de l'État*
- Accords commerciaux (ALENA, ACI/ALEC, AECG)
- Ensemble des politiques sur les marchés du Conseil du Trésor (politique, pouvoirs, lignes directrices et avis)
- SPAC : Guide des approvisionnements
- SPAC : Cadre de gestion du rendement des fournisseurs; Outil d'évaluation des risques en matière d'approvisionnement
- SPAC : Code de conduite pour l'approvisionnement; Régime d'intégrité
- Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
- Mécanismes de surveillance (p. ex., comités d'examen des contrats; Programme de surveillance de l'équité)
- Instruments d'achat
- Initiatives de transformation
- Orientations à l'intention des organisations fédérales (politiques et guides)

### **Aspects d'examen de l'approvisionnement**

- Étape préalable à la passation des contrats – planification et stratégie; énoncé des travaux; plans d'évaluation et de sélection des soumissions.
- Étape de la passation des contrats – demande de soumissions; évaluation des soumissions et méthode de sélection; comptes rendus.
- Administration des contrats – exécution du contrat et rendement du fournisseur; modifications au contrat; paiement.

### **Ministères et organismes visés par le mandat du BOA**

- Annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques

## Annexe C – Initiatives et tendances actuelles

Le BOA a analysé et pris en compte l'environnement d'approvisionnement actuel ainsi que les tendances et les initiatives pertinentes à l'échelle du gouvernement pour cerner des enjeux émergents ainsi que des sujets à traiter dans ses prochains examens des pratiques d'approvisionnement. Ces tendances et initiatives sont présentées ci-dessous.

### Tendances actuelles

Dans sa lettre de mandat, le premier ministre a demandé à la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada de « moderniser les pratiques en matière d'approvisionnement de façon à ce qu'elles soient plus **simples**, et moins lourdes sur le plan administratif, de mettre en œuvre **un contrôle moderne** et adopter des pratiques qui appuient les objectifs de notre politique économique, y compris **l'approvisionnement écologique et social**. »

En juin 2018, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a diffusé le rapport d'une étude portant sur l'approvisionnement fédéral intitulé « Modernisation des marchés publics fédéraux pour les petites et moyennes entreprises, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones ». Cette étude a examiné le processus d'approvisionnement fédéral et décrit les principaux défis du processus d'approvisionnement actuel, y compris les principaux obstacles qui empêchent les PME, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones de soumissionner des contrats fédéraux.

Le Comité a formulé 40 recommandations afin de traiter les enjeux cernés dans l'étude, notamment :

- **simplifier** le processus d'approvisionnement actuel;
- **moderniser** les politiques et les procédures du gouvernement du Canada en matière de passation de marchés, notamment **rationaliser** les exigences et en mettant à jour les modalités, en tenant compte des conclusions du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement;
- s'assurer que la **bonne approche en matière d'approvisionnement** est utilisée pour chaque processus d'approvisionnement;
- mettre en œuvre des stratégies pour encourager les responsables des achats et les fournisseurs à mettre davantage l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne, en incluant des propositions de valeur qui donnent plus de poids aux qualifications et à la qualité plutôt que de se préoccuper principalement du prix;
- établir des objectifs liés aux contrats fédéraux que le gouvernement du Canada attribue aux PME;
- améliorer la collecte de données pour effectuer le suivi et évaluer l'incidence de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones sur les activités commerciales autochtones afin d'assurer une plus grande responsabilisation.

En outre, le Bureau du contrôleur général (BCG) continue de considérer la passation de contrats et l'approvisionnement comme étant l'un des aspects les plus à risque ayant une incidence sur la capacité des ministères de s'acquitter de leur mandat de manière efficace et efficiente. Le BCG a relevé les risques suivants : l'insuffisance de l'expérience, des compétences et des connaissances (**capacité**), le non-respect des instruments de politique applicables, l'absence de contrôles internes adéquats, et l'utilisation inefficace ou inefficace des mécanismes d'approvisionnement.

Le *2016 Annual Report on the State of Sustainable Public Procurement in Canada* (rapport annuel de 2016 sur l'état des marchés publics durables au Canada [en anglais seulement]), commandé par l'organisme Municipal Collaboration for Sustainable Procurement (MCSP), met en lumière les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement fondées sur les leçons partagées par les municipalités et les établissements d'enseignement du Canada. On y cerne dix tendances clés en matière d'achats durables, notamment **la transformation de l'approvisionnement, l'approvisionnement social, la formation et la gestion du changement**. Ces tendances trouvent écho dans l'environnement des achats fédéraux.

**Paiement à la date d'échéance** – La Politique de gestion financière a été mise à jour le 1er avril 2017 afin de permettre que les paiements soient versés aux fournisseurs en deçà de la période de 30 jours prévue. Certaines modalités de paiement prévues dans les contrats de SPAC peuvent néanmoins comprendre un mode de paiement différent pouvant ne pas refléter l'esprit de la Politique et ne pas appuyer le principe d'équité. Il est important de noter que le retard dans les paiements aux PME peut entraîner d'importants problèmes de mouvement de trésorerie.

D'ailleurs, l'ombudsman australien des petites entreprises et des entreprises familiales a constaté que les petites entreprises étaient paralysées par la lenteur des paiements et que l'économie nationale en souffrait. Grâce à l'Australian Supplier Payment Code, qui exige le paiement dans les 30 jours suivant la réception d'une facture exacte, les retards dans les paiements commencent à s'améliorer. L'ombudsman souhaite néanmoins établir des délais de paiement de 15 jours.

Dans un même ordre d'idées, l'Ontario a adopté en décembre 2017 une loi sur le paiement sans délai pour les projets de construction. Les paiements sans délai feront également l'objet d'une loi au Manitoba. Le gouvernement fédéral a aussi annoncé qu'il déposerait bientôt un projet de loi concernant les paiements sans délai dans le cadre des projets publics. Bien que cela vise expressément les projets de construction, le BOA surveillera la situation pour déterminer si une telle loi pourrait s'appliquer aux processus d'approvisionnement en biens et en services, car cela pourrait permettre d'atténuer certaines des préoccupations soulevées par les PME. Il est important de noter que des lois sur le paiement sans délai sont bien établies un peu partout dans le monde.

## Initiatives actuelles

### Modernisation de l'approvisionnement

Voici quelques-unes des initiatives liées à l'approvisionnement actuellement en cours :

**Solution d'achats électroniques (SAE)** – Il s'agit d'un processus d'approvisionnement centralisé et simplifié, sans papier, qui modifie la façon dont le gouvernement et les fournisseurs achètent et vendent des biens et services d'une valeur approximative de 23 milliards de dollars. Le budget de 2018 a affecté 196,8 millions de dollars sur cinq ans à l'établissement d'une plateforme électronique destinée à simplifier et améliorer les processus d'approvisionnement. SPAC a attribué un contrat d'une valeur de 80,3 millions de dollars pour mettre en œuvre et gérer une SAE, qui comprend : un système d'approvisionnement électronique de bout en bout; un nouveau Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG); un bureau de service; et des processus opérationnels et des produits évolutifs communs à l'échelle du gouvernement du Canada. SPAC a indiqué qu'il appliquerait les leçons retenues dans le cadre des autres grands projets de TI pour garantir le succès de cet important système pangouvernemental.

**Simplification des contrats** – Cette initiative devrait permettre de simplifier les contrats et les documents d'invitation à soumissionner, d'assurer l'uniformité, d'améliorer les modalités dans le contexte commercial et opérationnel d'aujourd'hui, de comparer les pratiques contractuelles actuelles d'autres administrations avec celles du Canada afin de cerner les aspects à améliorer, et de créer un répertoire en ligne des clauses normalisées. Elle permettra également d'harmoniser les pratiques d'approvisionnement du Canada avec les pratiques commerciales exemplaires en matière d'élaboration de contrats.

**Cartes d'achat** – SPAC et le SCT collaborent pour normaliser et simplifier le processus ainsi que pour accroître l'utilisation des cartes d'achat pour les besoins de faible valeur. À cet égard, SPAC modifie les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement existants afin d'accroître l'utilisation des cartes d'achat pour l'acquisition et le paiement de biens et de services. L'objectif ultime est de réduire le fardeau administratif des organisations fédérales et des fournisseurs, ce qui pourrait contribuer à atténuer le problème lié aux retards de paiement, un enjeu particulièrement préoccupant pour les PME.

**Offres à commandes (OC) et arrangements en matière d'approvisionnement (AMA)** – SPAC simplifie les OC. Le changement opérationnel proposé signifie qu'il ne sera plus nécessaire de classer les soumissionnaires et de désigner un soumissionnaire retenu; les utilisateurs finaux pourront faire un choix fondé sur le critère de **la bonne personne** parmi les fournisseurs qualifiés; la sélection en fonction de **la bonne personne** fait référence au meilleur rapport qualité-prix pour les utilisateurs finaux et non pas au prix le plus bas.

De nouveaux OCAMA sont lancés dans le cadre de l'initiative de transformation. Ces OCAMA visent notamment des services de conception graphique, des services d'aide temporaire, du

mobilier de bureau pour s'adapter au nouvel environnement de Milieu de travail 2.0 du gouvernement et des besoins scientifiques et médicaux. SPAC élabore également un guide des approvisionnements portant sur les changements opérationnels apportés aux OCAMA.

**Processus d'assurance de la conformité des soumissions par étapes** – Ce processus est entré en vigueur en juillet 2017 afin que SPAC l'utilise pour les processus d'approvisionnement de 2 millions de dollars ou plus). Après la clôture des soumissions, ce processus permet aux soumissionnaires de corriger une constatation de non-conformité en ce qui concerne les exigences obligatoires en matière d'information financière et de critères d'admissibilité. Cette nouvelle initiative a récemment été appliquée dans le cadre de l'approvisionnement pour le programme de construction navale.

**Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif** – Cette initiative permettra aux provinces et aux territoires d'utiliser les OC du gouvernement fédéral. Cette initiative sera élargie aux AMA à une date ultérieure. Dans le cadre du projet pilote, dix provinces et territoires se sont engagés à acheter 14 produits et services différents. Il y a une expansion prévue qui visera 148 produits et services au cours des trois prochaines années (2018-2021). Avec une clientèle beaucoup plus large, SPAC croit qu'il sera en mesure de négocier de meilleurs prix ou des rabais de volume.

**Rationalisation de l'approvisionnement de défense** – Le 1er juin 2015, la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada a autorisé le ministre de la Défense nationale à acquérir des fournitures de défense jusqu'à concurrence de 5 M\$ pour les processus électroniques et concurrentiels et 250 000 \$ pour les processus non concurrentiels. Ce pouvoir de passation de marchés accru est mis en œuvre par étapes.

L'objectif de ce pouvoir accru est de réaliser des économies en habilitant le MDN à gérer les achats de moindre valeur, tout en permettant à SPAC de se concentrer sur les processus d'approvisionnement plus stratégiques, plus complexes et plus coûteux. Si le pouvoir accru du MDN en matière de passation de marchés n'est géré adéquatement, cela pourrait poser un risque pour l'équité, l'ouverture et la transparence.

Le MDN a introduit des réformes pour rationaliser son processus d'approvisionnement, notamment en réduisant de 50 % les délais d'approbation ministériels; en augmentant son pouvoir de passation de marchés pour permettre la gestion ministérielle de 80 % des marchés d'approvisionnement; en harmonisant l'innovation dans l'industrie canadienne de la défense pour répondre aux besoins en matière d'approvisionnement de défense; et en renforçant l'effectif de l'approvisionnement de défense au moyen de formations et d'accréditations professionnelles améliorées.

**Programme de sécurité des contrats** – Ce programme contribue au programme de sécurité économique et nationale du Canada en traitant plus de 120 000 demandes de filtrage de sécurité pour des personnes et des organisations du secteur privé afin de permettre aux

entrepreneurs de participer à des marchés sensibles du gouvernement du Canada ou de gouvernements étrangers. SPAC met en œuvre les initiatives suivantes :

- Réduire le fardeau administratif qui pèse sur l'industrie au moyen d'innovations telles qu'un processus d'enregistrement rationalisé, la signature électronique et l'élaboration d'une plateforme d'apprentissage en ligne permettant de mieux orienter les clients tout au long du processus relatif à la sécurité des contrats.
- Harmoniser les processus de filtrage de sécurité et les nouvelles exigences de la Norme sur le filtrage de sécurité du SCT afin d'accroître la rigueur en matière de sécurité et du Programme de sécurité des contrats.

**Cadre de gestion du rendement des fournisseurs** – Cette initiative vise à élaborer de « meilleurs outils de gestion des fournisseurs afin de s'assurer que le gouvernement soit en mesure de tenir les entrepreneurs responsables de leur rendement insatisfaisant ou de leur comportement inacceptable. »

Les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni ont mis en œuvre des programmes ou des cadres de rendement des fournisseurs. Le cadre canadien s'inspire de l'approche américaine et est complété par les pratiques exemplaires d'autres administrations.

SPAC mettra progressivement en œuvre le cadre, qui comprendra un répertoire central et évaluera le rendement des fournisseurs à chaque étape du cycle de vie de l'approvisionnement, c'est-à-dire la demande de soumissions, l'évaluation des soumissions, la gestion du contrat et la clôture du contrat.

**Programme d'innovation Construire au Canada (PICC)** – La croissance des 24 derniers mois a donné lieu à l'attribution de plus de 90 contrats. Ce programme quinquennal est évalué à 40 millions de dollars par année (soit un total de 200 millions de dollars).

## Régime d'intégrité

Le Régime d'intégrité est entré en vigueur en juillet 2015 pour s'assurer que le gouvernement fédéral fasse affaire uniquement avec des fournisseurs dont le comportement est conforme à l'éthique, au Canada comme à l'étranger.

Le budget de 2018 comprenait des améliorations au Régime d'intégrité et présentait des mesures législatives pour créer un régime d'accord sur la suspension des poursuites, qui serait connu sous le nom de Régime d'accord sur les mesures correctives. Les améliorations apportées au Régime d'intégrité comprennent une plus grande souplesse dans les décisions de radiation, l'augmentation de nombre de déclencheurs pouvant mener à la radiation, l'étude d'autres mesures pour atténuer davantage les risques, et l'élargissement de la portée de l'éthique commerciale visée par le régime. Le Régime d'intégrité amélioré sera mis en œuvre au

moyen d'une version révisée de la Politique d'inadmissibilité et de suspension, qui devrait entrer en vigueur le 1er janvier 2019.

## Lois

Le *Règlement sur les marchés de l'État* est en voie d'être modifié afin de moderniser la fonction de contrôleur dans le domaine des marchés publics, de regrouper toutes les politiques relatives aux biens et aux services acquis dans une politique globale relative à la gestion des biens. La modification, actuellement soumise à l'examen de Justice Canada, vise à faire passer la limite pour les marchés à fournisseur unique de 25 000 \$ à 40 000 \$. Le gouvernement souhaite publier la modification à l'automne 2018 afin qu'elle entre en vigueur en janvier 2019.

## Accords commerciaux

**Accord sur le commerce intérieur (ACI)** – Le gouvernement fédéral, les provinces et les territoires ont récemment renégocié l'ACI. Ces renégociations ont donné lieu à l'**Accord de libre-échange canadien (ALEC)** qui est entré en vigueur le 1er juillet 2017. Puisque le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement* a été élaboré à partir des dispositions de l'ACI et mis à jour pour faire référence à l'ALEC, le BOA ne prévoit pas que le passage de l'ACI à l'ALEC aura une incidence importante sur ses activités.

**Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)** – De nouveaux seuils sont entrés en vigueur le 1er janvier 2018 et ils le demeureront jusqu'au 31 décembre 2019. Le seuil pour les marchandises est passé à 32 900 \$, taxes incluses. Le seuil pour les services est passé de 89 600 \$ à 106 000 \$, taxes incluses. Le seuil est utilisé pour délimiter la séparation entre l'arrangement en matière d'approvisionnement de ProServices, les services professionnels en informatique centrés sur les tâches (SPICT) et les services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPST).

**Accord États-Unis–Mexique–Canada (AEUMC)** – Les négociations de cet accord ont pris fin le 30 septembre 2018. Il remplace l'ALENA. Le BOA surveillera le contenu du nouvel accord afin de déceler tout changement aux seuils applicables aux biens et aux services.

**Accord de libre-échange canadien (ALEC); Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne** – Les seuils ont été ajustés pour la période du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2019. Les seuils en vertu de l'ALEC sont passés à 25 300 \$ pour les biens et à 101 100 \$ pour les services. Dans le cadre de l'AECG, les seuils sont passés à 237 700 \$ pour les biens et les services. Ces seuils comprennent les taxes.

## Capacité

La rareté des ressources continue d'affecter les équipes de gestion des achats et des approvisionnements.



Voici les données démographiques liées au groupe Achats et approvisionnements (PG) en date d'avril 2016 :

- l'âge moyen des employés est 45 ans;
- 40 % de la population est âgée de plus de 50 ans;
- 32 % de la collectivité de l'approvisionnement est admissible à la retraite au cours des cinq prochaines années, par rapport à 26,2 % pour le reste de la fonction publique.

Comme l'ont déjà fait remarquer le BCG, les municipalités et les établissements d'enseignement canadiens, il y a un risque que les organisations du gouvernement fédéral ne disposent pas des capacités, des connaissances et de l'expérience suffisantes pour assurer la mise en œuvre des transformations (p. ex., la Solution d'achats électroniques), tout en respectant les besoins en matière d'approvisionnement. Il peut en découler une augmentation du nombre de contacts et de plaintes s'adressant au BOA à l'égard de l'approvisionnement en cours du gouvernement fédéral.

Bien que le MDN soit déterminé à accroître et à professionnaliser l'effectif de l'approvisionnement de défense, le Ministère pourrait avoir de la difficulté à acheter des milliards de dollars de matériel militaire au cours des prochaines années en raison de la pénurie de personnel d'approvisionnement.

### **Mesures**

Douze organisations fédérales cofinancent actuellement quatre campagnes nationales de dotation en personnel. Seize organisations fédérales rendent leurs bassins de dotation accessibles aux autres organisations du gouvernement du Canada. Ces mesures de dotation nous aideront à normaliser les responsabilités et les compétences en matière d'approvisionnement.

SPAC a créé un groupe de travail interministériel sur la formation et le renforcement des capacités afin d'établir des programmes de gestion des talents, de professionnaliser la fonction d'approvisionnement, d'investir dans les efforts de rétention des employés et de centraliser la formation à l'échelle du gouvernement fédéral pour remédier au manque de formation dans les régions, notamment par la consolidation des ressources de formation dans une université d'approvisionnement.

### **Approvisionnement en technologie de l'information (TI)**

**Services partagés Canada (SPC)** est responsable de regrouper l'approvisionnement en logiciel et en matériel pour les appareils technologiques en milieu de travail à l'échelle du gouvernement fédéral. Tous les contrats et les arrangements en matière d'approvisionnement subséquents de SPC doivent être utilisés par l'ensemble des organisations fédérales.

Dans une récente décision, le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) a conclu que SPC avait invoqué à tort et arbitrairement une exception au titre de la sécurité nationale (ESN)



dans le cadre d'un contrat de 430 millions de dollars pour un nouveau superordinateur de prévisions météorologiques pour Environnement Canada. SPC a déposé une demande de contrôle judiciaire auprès de la Cour d'appel fédérale afin d'empêcher le TCCE de tenir des audiences sur les différends concernant d'importants processus d'approvisionnements visés par l'ESN. Le gouvernement a allégué que le TCCE n'a pas compétence pour instruire une plainte concernant des contrats visés par l'ESN « omnibus » de 2012. Le résultat de cette cause pourrait avoir des répercussions sur des milliards de dollars en processus d'approvisionnement fédéraux.

Le TCCE a également statué sur une plainte semblable concernant Hewlett-Packard, exprimant une préoccupation importante au sujet de l'utilisation de l'ESN.

« En l'espèce, SPC traite l'ESN comme une licence générale pour éviter que les fournisseurs potentiels puissent demander au tribunal d'examiner les actions du gouvernement. » (TRADUCTION)

Serge Fréchette, membre du TCCE

« Étant donné que la décision du TCCE a marqué un écart important par rapport à la jurisprudence antérieure, SPC a demandé un contrôle judiciaire afin d'obtenir une clarté sur la loi. » (TRADUCTION)

Michael Morris, avocat général principal,  
gouvernement du Canada

Plus récemment, SPC a proposé une offre à commandes pour des services d'impression. Les petits fournisseurs craignent d'être éliminés des achats d'imprimantes, puisque les processus d'approvisionnement en imprimantes pour les dispositifs technologiques en milieu de travail pourraient limiter les fournisseurs à deux ou trois grandes entreprises, ce qui aurait des répercussions sur des centaines de petites entreprises dont la survie dépend des contrats de sous-traitance pour la vente et la maintenance d'imprimantes.

D'ailleurs, le gouvernement australien a récemment annoncé une réforme radicale pour forcer les organismes fédéraux à mettre fin à leur dépendance à l'égard des grands fournisseurs de TI tout en ouvrant de nouveaux marchés pour les plus petites entreprises technologiques. Cela donnera aux PME australiennes la possibilité de soumissionner des contrats gouvernementaux en TI d'une valeur maximale de 100 millions de dollars ou d'une durée de trois ans.

**Outils de TI** – Dans le cadre de son exercice de planification basé sur le risque de 2017-2018 à 2019-2020, le BCG a déterminé que la gestion de la TI constituait un des principaux risques. Le gouvernement s'en remet de plus en plus à la TI pour fournir des possibilités d'innovation, d'efficacité et d'efficacités et pour améliorer l'ouverture et l'accessibilité. Toutefois, une plus grande dépendance à l'égard de la TI signifie également des menaces accrues à la sécurité, aux données et à la protection de la vie privée, et peut entraîner d'importants problèmes de mise en œuvre, un affaiblissement des contrôles des systèmes et d'importants dépassements de coûts si la TI n'est pas gérée adéquatement.

## **Conclusion**

Si le tout n'est pas géré correctement, de nouveaux risques peuvent découler des changements structurels et comportementaux provenant de ces initiatives de transformation et de ces processus de gestion des changements. Le BOA surveillera étroitement la mise en œuvre de ces initiatives afin d'évaluer leur incidence potentielle sur les organisations et les fournisseurs du gouvernement fédéral et sur l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics fédéraux.

## Annexe D – Analyses des données de l'exercice 2017-2018

Étapes d'approvisionnement	Aspects du processus d'approvisionnement	Réception des demandes		EP		RED formel/informel		Sensibilisation		Autres certificateurs		Total	
		Nombre d'enjeux	Pourcentage	Nombre d'examens	Pourcentage	Nombre d'enjeux	Pourcentage	Nombre d'enjeux	Pourcentage	Nombre de constatations	Pourcentage	Nombre d'enjeux	Pourcentage
Phase précontractuelle	1. Planification et stratégie	43	12 %	0	0 %	0	0 %	11	15 %	4	25 %	58	12 %
	2. Énoncé des travaux	33	9 %	3	20 %	0	0 %	11	15 %	0	0 %	47	10 %
	3. Évaluation des soumissions et plans de sélection	58	16 %	6	40 %	0	0 %	7	9 %	1	6 %	72	15 %
	<b>Sous-totaux</b>	134	37 %	9	60 %	0	0 %	29	39 %	5	31 %	177	37 %
Passation de marchés	4. Demande de soumissions	67	19 %	0	0 %	0	0 %	19	26 %	0	0 %	86	18 %
	5. Évaluation des soumissions	61	17 %	3	20 %	0	0 %	7	9 %	1	6 %	72	15 %
	6. Comptes rendus	43	12 %	3	20 %	1	12 %	4	5 %	0	0 %	51	11 %
	<b>Sous-totaux</b>	171	48 %	6	40 %	1	12 %	30	40 %	1	6 %	209	44 %
Administration des contrats	7. Paiement	22	6 %	0	0 %	5	55 %	7	9 %	1	6 %	35	7 %
	8. Modifications aux contrats	12	3 %	0	0 %	0	0 %	1	2 %	4	25 %	17	4 %
	9. Exécution des contrats	20	6 %	0	0 %	3	33 %	8	10 %	5	31 %	36	8 %
	<b>Sous-totaux</b>	54	15 %	0	0 %	8	88 %	16	21 %	10	62 %	88	19 %
	<b>Totaux</b>	359	100 %	15	100 %	4	100 %	75	100 %	16	100 %	474	100 %

## Annexe E – Analyse de risques

En se fondant sur les résultats présentés à l'annexe D, les spécialistes de l'approvisionnement et de l'examen du BOA ont analysé les risques de chaque aspect d'approvisionnement, déterminé les mesures de contrôle pour atténuer ces risques et évalué l'incidence du risque résiduel pour chacun d'entre eux. À la suite de cet exercice, l'analyse des risques pour chaque élément d'approvisionnement est la suivante, classée du risque le plus élevé au risque le plus faible :

1. Évaluation des offres : L'élément est classé comme ayant un impact très élevé et une probabilité très élevée avec plus de 15 pourcent de chance de se produire.
2. Sollicitation: L'élément est classé comme ayant un impact élevé et une probabilité très élevée avec plus de 15 pourcent de chance de se produire.
3. Plans d'évaluation et de sélection des offres : L'élément est classé comme ayant un impact élevé et une probabilité élevée avec plus de 10 à 15 pourcent de chance de se produire.
4. Planification et stratégie: L'élément est classé comme ayant un impact modéré et une probabilité élevée avec plus de 10 à 15 pourcent de chance de se produire.
5. Les trois éléments de passation des marchés suivants :
  - a. Amendements au contrat : L'élément est classé comme ayant un impact élevé et une probabilité faible avec une chance de se produire de 0 à 5 pourcent.
  - b. Débriefages : L'élément est classé comme ayant un impact modéré et une probabilité modérée avec plus de 5 à 10 pourcent de chance de se produire.
  - c. Exécution du contrat : L'élément est classé comme ayant un impact modéré et une probabilité modérée avec plus de 5 à 10 pourcent de chance de se produire.
6. Les deux éléments de passation des marchés suivants :
  - a. Énoncé des travaux : L'élément est classé comme ayant un impact modéré et une probabilité faible avec une chance de se produire de 0 à 5 pourcent.
  - b. Paiement : L'élément est classé comme ayant un impact faible et une probabilité modérée avec plus de 5 à 10 pourcent de chance de se produire.

## Annexe F – Comparaison des données sur quatre ans

Étapes d'approvisionnement	Processus d'approvisionnement	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
		Nombre d'enjeux identifiés	Pourcentage correspondant	Nombre d'enjeux identifiés	Pourcentage correspondant	Nombre d'enjeux identifiés	Pourcentage correspondant	Nombre d'enjeux identifiés	Pourcentage correspondant
Phase précontractuelle	Planification et stratégie	76	24 %	62	13 %	128	23 %	58	12 %
	Énoncé des travaux	13	4 %	53	11 %	28	5 %	47	10 %
	Plans d'évaluation et de sélection des soumissions	62	20 %	110	24 %	88	15 %	72	15 %
	Sous-totaux	151	48 %	225	48 %	244	43 %	177	37 %
Passation de marchés	Demande de soumissions	37	12 %	83	18 %	95	16 %	86	18 %
	Évaluation et sélection des soumissions	59	19 %	58	12 %	55	10 %	72	15 %
	Comptes rendus	17	5 %	22	4 %	46	8 %	51	11 %
	Sous-totaux	113	36 %	163	34 %	196	34 %	209	44 %
Administration des contrats	Paiement	19	6 %	31	7 %	6	1 %	35	7 %
	Modifications aux contrats	12	4 %	13	3 %	17	3 %	17	4 %
	Exécution des contrats	20	6 %	40	8 %	108	19 %	36	8 %
	Sous-totaux	51	16 %	84	18 %	131	23 %	88	19 %
	<b>Totaux</b>	315	100 %	472	100 %	571	100 %	474	100 %