



Bureau de l'ombudsman
de l'approvisionnement

Office of the Procurement
Ombudsman



Examen des pratiques d'approvisionnement

*Examen du cadre de contrôle de gestion de
l'approvisionnement du Service administratif des tribunaux
judiciaires*

Septembre 2018



Canada

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
<i>Objet.....</i>	2
<i>Contexte</i>	2
Cadre de contrôle de la gestion de l'approvisionnement	2
Service administratif des tribunaux judiciaires	4
<i>Objectif de l'examen et des secteurs champs d'intérêt</i>	5
<i>Portée et méthodologie</i>	6
<i>Importance.....</i>	6
Observations	7
<i>Secteur d'intérêt 1 : Déterminer si le Service administratif des tribunaux judiciaires dispose des procédures, contrôles et systèmes appropriés concernant sa fonction d'approvisionnement et si ceux-ci sont conformes aux lois et politiques applicables ainsi qu'aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.</i>	7
Surveillance assurée par le Comité d'examen des contrats	7
Engagement à l'égard des valeurs et de l'éthique	9
Ébauche de lignes directrices en matière d'approvisionnement.....	9
Formation obligatoire liée à l'approvisionnement	11
Évaluation des risques liés à l'approvisionnement	11
Planification de l'approvisionnement ministériel	12
Divulgence publique des contrats	13
Surveillance des activités d'approvisionnement.....	13
<i>Secteur d'intérêt 2 : Déterminer si l'approvisionnement est effectué en conformité avec le Cadre de contrôle de gestion de l'approvisionnement et le cadre législatif, et s'il appuie les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.</i>	14
Définition des exigences du contrat	14
Cohérence des activités de sollicitation avec les lois applicables et la PMCT	15
Conformité des activités d'évaluation et de sélection des soumissions avec les lois applicables, la PMCT et les processus établis dans les appels d'offres	17
Autorisation et administration des modifications au contrat.....	17
Documentation des dossiers d'approvisionnement	18
Conclusion.....	19
Recommandations.....	20
Réponse du Ministère.....	20

Introduction

Objet

1. L'alinéa 22.1(3)a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* confère à l'ombudsman de l'approvisionnement le pouvoir d'examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères et des organismes afin d'en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence.
2. Dans le cadre du processus annuel de planification visant à élaborer le Plan d'examen des pratiques d'approvisionnement (PEPA), le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) a évalué toutes les questions portées à son attention concernant le secteur de l'approvisionnement. Ces questions ont été examinées afin de déterminer si elles soulevaient des problèmes systémiques potentiels ou des risques pour l'équité, l'ouverture ou la transparence.
3. L'analyse que le BOA a faite de ces questions a permis d'identifier des problèmes éventuels liés à plusieurs aspects du processus d'approvisionnement, comme l'appel d'offres, l'évaluation et la sélection des propositions, le manque de clarté des prix et le rendement des fournisseurs.
4. Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ / le Ministère) a été choisi pour cet examen en raison des préoccupations qui ont été portées à l'attention du BOA de 2013 à 2016, des conclusions d'une vérification interne du SATJ de 2012-2013 qui a identifié des possibilités d'améliorer la gouvernance de l'approvisionnement et de la passation de marchés et des contrôles internes, et du fait que le BOA n'a jamais examiné les pratiques d'approvisionnement du SATJ.
5. Par conséquent, conformément au paragraphe 4(1) du *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement* (le Règlement), l'ombudsman de l'approvisionnement a déterminé qu'il existait des motifs raisonnables d'examiner le cadre de contrôle de la gestion de l'approvisionnement du SATJ.

Contexte

Cadre de contrôle de la gestion de l'approvisionnement

6. Un cadre de contrôle de gestion (CCG) est un ensemble de contrôles, de procédures et de systèmes interreliés conçus pour appuyer la gestion dans l'atteinte de ses objectifs organisationnels. Un CCG de l'approvisionnement est conçu pour appuyer l'atteinte des objectifs d'une organisation en matière d'approvisionnement.
7. Le BOA a élaboré un programme d'examen pour évaluer les CCG de l'approvisionnement des organisations. L'objectif de ce Programme consiste à déterminer les principaux

risques et domaines de contrôle liés aux processus d'approvisionnement qui peuvent avoir une incidence sur l'équité, l'ouverture ou la transparence des marchés publics du gouvernement fédéral.

8. Les examens du CCG de l'approvisionnement effectué par le BOA visent à identifier les secteurs qui peuvent être améliorés, à faire des recommandations pour des changements et à mettre en évidence des pratiques exemplaires. Ces examens aident les organisations à atteindre l'objectif suivant de la Politique des marchés du Conseil du Trésor (PMCT) :

[...] d'acquérir des biens et des services [...] d'une manière qui favorise l'accès, la concurrence et l'équité, qui optimise les ressources ou, le cas échéant, qui assure l'équilibre entre les intérêts de l'État et du peuple canadien.

9. Les éléments d'un CCG de l'approvisionnement sont conçus et mis en œuvre par les organisations fédérales afin de les aider à gérer les risques qui peuvent les empêcher d'atteindre leurs objectifs organisationnels, y compris les risques liés aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence des processus d'approvisionnement. À ce titre, les CCG varient d'une organisation à l'autre, selon des variables telles que leur taille, leur niveau de tolérance aux risques et le volume, la valeur et la complexité de leurs activités d'approvisionnement. Bien que les systèmes, les processus et les contrôles des CCG varieront d'une organisation à une autre, ses éléments permettent de démontrer ce qui suit :

Éléments du CCG	Principes
Environnement de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • On fait la promotion des valeurs et de l'éthique. • Des organismes de surveillance sont établis et la surveillance est exercée régulièrement. • Les pouvoirs, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, documentés et communiqués. • La direction fait preuve d'engagement afin d'attirer, de former et de maintenir en poste des employés compétents.
Évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont suffisamment définis pour permettre la détermination et l'évaluation des risques. • Un processus officiel est en place pour déterminer, analyser et gérer les risques liés à l'approvisionnement, y compris la fraude. • Des exercices de planification permettent de traiter les risques et de veiller à ce que les activités d'approvisionnement soient conformes aux objectifs.
Activités de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Des contrôles adéquats, autant manuels qu'automatisés, sont en place pour veiller à ce que les risques soient atténués et pour appuyer la conformité aux lois, aux politiques et aux objectifs organisationnels.

	<ul style="list-style-type: none">• Les politiques et les procédures sont clairement identifiées, documentées et communiquées.
Information et communication	<ul style="list-style-type: none">• L'information pertinente sur la qualité est collectée et utilisée.• L'information est communiquée à l'interne et à l'externe pour informer la direction et les intervenants.
Activités de surveillance	<ul style="list-style-type: none">• Les activités d'approvisionnement et les renseignements sur les marchés font l'objet d'un suivi régulier afin de veiller à ce que les activités de contrôle se déroulent comme prévu.• Les lacunes sont signalées aux parties responsables et des mesures correctives sont prises pour assurer l'amélioration continue.

Service administratif des tribunaux judiciaires

10. Le SATJ a été constitué en 2003 par le Parlement. Le SATJ offre des services à la Cour d'appel fédérale, à la Cour fédérale, à la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et à la Cour canadienne de l'impôt. Comme le décrit la *Loi sur le Service administratif des tribunaux judiciaires*, le SATJ a été créé pour :

- favoriser la coordination au sein des quatre cours pour faciliter la prestation à celles-ci de services administratifs efficaces;
- accroître l'indépendance judiciaire en chargeant un organisme indépendant du gouvernement du Canada d'assurer les services administratifs des tribunaux et confirmer le rôle des juges en chef et des juges en ce qui concerne l'administration des tribunaux;
- accroître la responsabilité à l'égard de l'utilisation de fonds publics pour l'administration des tribunaux tout en réitérant le principe de l'indépendance judiciaire.

11. Selon les données sur l'approvisionnement à l'échelle du gouvernement publiées par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour 2016, le SATJ s'est classé au 26^e rang parmi 85 organismes fédéraux en fonction de son volume de transactions d'approvisionnement, et au 39^e rang en fonction de la valeur monétaire de celles-ci. Au SATJ, en 2016, les contrats d'une valeur de 25 000 \$ ou moins représentaient 96 % du volume des contrats de l'organisation et 15 % de la valeur des contrats. Réciproquement, pour la même période, les contrats de plus de 25 000 \$ représentaient 4 % du volume des contrats et 85 % de la valeur des contrats. Cela signifie que la grande majorité des dépenses contractuelles du SATJ étaient concentrées dans un nombre relativement faible de contrats. À titre de comparaison, dans l'ensemble du gouvernement, 92 % des contrats étaient d'une valeur de 25 000 \$ ou moins, ce qui représente environ 7 % de la valeur totale des contrats.

Activité d'approvisionnement en 2016		SATJ	À l'échelle du gouvernement
Contrats de moins de 25 000 \$, y compris les modifications nettes	Nombre	1 152	315 335
	Valeur	1 891 000 \$	1 203 269 000 \$
Contrats de 25 000 \$ et plus, y compris les modifications nettes	Nombre	50	28 126
	Valeur	10 362 000 \$	17 004 529 000 \$
Total	Nombre	1 202	343 461
	Valeur	12 253 000 \$	18 207 798 000 \$

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, Rapport sur les acquisitions de 2016.

Objectif de l'examen et des secteurs champs d'intérêt

12. L'objectif de cet examen était de déterminer si le SATJ a un CCG de l'approvisionnement en place et, dans l'affirmative, s'il fonctionne :

- comme prévu, et conformément aux articles applicables de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des règlements d'application, et de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor;
- respecte les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

13. L'atteinte de l'objectif s'appuyait sur les secteurs d'intérêt suivants :

- **Secteur d'intérêt 1** : Déterminer si le Service administratif des tribunaux judiciaires dispose des procédures, contrôles et systèmes appropriés concernant sa fonction d'approvisionnement et si ceux-ci sont conformes aux lois et politiques applicables ainsi qu'aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence. À cette fin, le BOA a examiné les éléments suivants du Cadre de contrôle de gestion de l'approvisionnement :
 - Environnement de contrôle;
 - Évaluation des risques;
 - Activités de contrôle;
 - Information et communication;
 - Activités de surveillance.
- **Secteur d'intérêt 2** : Déterminer si l'approvisionnement est effectué en conformité avec le Cadre de contrôle de gestion de l'approvisionnement et le cadre législatif, et s'il appuie les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Plus précisément, le BOA a évalué si :
 - les exigences contractuelles sont clairement définies;
 - les activités de sollicitation sont conformes aux lois, aux politiques et aux processus applicables;

- les activités d'évaluation et de sélection des soumissions sont réalisées conformément aux lois, aux politiques et aux processus applicables;
- les modifications sont autorisées et administrées de façon appropriée;
- les dossiers d'approvisionnement sont documentés adéquatement afin d'appuyer les décisions et les mesures prises.

Portée et méthodologie

14. L'examen portait sur le CCG de l'approvisionnement du SATJ et les activités d'approvisionnement du 1^{er} janvier 2016 jusqu'au 30 juin 2017, ainsi que sur les contrats de biens ou de services pour lesquels le SATJ était l'organisation contractante.
15. Les transactions par cartes d'achat, qui ne font normalement pas appel à des invitations à soumissionner et à des évaluations, n'ont pas été examinées.
16. La méthodologie de l'examen comprenait notamment :
 - l'examen et l'analyse de la documentation, comme les politiques internes, les lignes directrices, les directives, les délégations de pouvoirs, les mandats et les procès-verbaux des réunions du Comité d'examen des contrats du SATJ;
 - l'examen et l'analyse d'un échantillon de dossiers d'approvisionnement choisis;
 - des entrevues avec le personnel du SATJ.
17. Pour l'examen et l'analyse des dossiers d'approvisionnement du SATJ, le BOA a sélectionné un échantillon de 30 dossiers de la période visée. Parmi ceux-ci, 15 ont été choisis au hasard et 15 ont été choisis de façon discrétionnaire. Les données contractuelles utilisées pour la sélection de l'échantillon ont été fournies par le SATJ.

Importance

18. Disposer d'un cadre de contrôle de gestion de l'approvisionnement efficace et qui fonctionne comme prévu est important pour s'assurer que les approvisionnements sont menés conformément aux exigences contractuelles, que les risques sont atténués, que le meilleur rapport qualité-prix est obtenu et que les principes d'équité, d'ouverture et de transparence sont respectés.
19. Un CCG de l'approvisionnement efficace peut également aider les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités en tant qu'administrateur des comptes énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).
20. Les administrateurs des comptes ont l'obligation légale de comparaître devant des comités du Sénat et de la Chambre des communes et de répondre à des questions dans leurs domaines de responsabilités de gestion énoncés à l'article 16.4 de la LGFP. On s'attend à ce que l'administrateur des comptes soit en mesure de répondre aux

questions portant sur la façon dont les programmes de son ministère sont exécutés conformément aux politiques et procédures administratives, comme la PMCT. Les administrateurs des comptes sont également tenus de répondre aux questions concernant les mesures prises pour maintenir des systèmes de contrôle interne efficaces. En ce qui concerne les activités d'approvisionnement d'un ministère, l'examen pourrait exiger une discussion sur le CCG de l'approvisionnement, y compris sur les contrôles en place, leur mode de fonctionnement et les mesures prises pour assurer leur efficacité.

21. En outre, l'article 5.1.1 de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor précise qu'il incombe aux ministères et aux organismes de veiller à ce que soient mis en place et appliqués des « ...cadres de contrôle suffisants pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics ». Toutes les exigences des cadres, des politiques et des directives du Conseil du Trésor citées dans le présent rapport se rapportent à cette exigence générale de la Politique sur les marchés.

Observations

Secteur d'intérêt 1 : Déterminer si le Service administratif des tribunaux judiciaires dispose des procédures, contrôles et systèmes appropriés concernant sa fonction d'approvisionnement et si ceux-ci sont conformes aux lois et politiques applicables ainsi qu'aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

Surveillance assurée par le Comité d'examen des contrats

22. La PCTM énonce les attentes du gouvernement en ce qui concerne les mécanismes officiels de contestation des contrats proposés et la surveillance de la gestion de la fonction d'approvisionnement. En vertu de l'article 11.1 de la PMCT, les ministères sont encouragés à établir et à maintenir un mécanisme de contestation officiel pour tous les contrats proposés.
23. Au SATJ, un Comité d'examen des contrats (CEC) assure la surveillance des activités d'approvisionnement de l'organisation. L'objectif principal du Comité, tel qu'il est décrit dans son mandat, est de veiller à ce que les contrats du SATJ soient conformes au *Règlement sur les marchés de l'État* et à la PMCT. Le CEC est responsable d'examiner les contrats de plus de 10 000 \$ proposés par le SATJ, à l'exclusion des commandes subséquentes à des offres à commandes, des contrats liés à des arrangements en matière d'approvisionnement et des contrats émis par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) au nom du SATJ. Pour ces exclusions, le SATJ a déclaré qu'il s'appuie sur le cadre d'intégrité et les procédures d'examen interne de SPAC.
24. Bien que cela ne soit pas précisé dans son mandat, le BOA a été informé que le CEC n'examine pas non plus les contrats de services juridiques en raison du secret professionnel de l'avocat et de la nature souvent délicate de ces contrats. De plus, les

marchés de services juridiques ne relèvent pas du mandat du CEC parce qu'ils ne sont pas assujettis au *Règlement sur les marchés de l'État* ou à la PMCT.

25. Le mandat du CEC a été mis à jour en août 2017 et a remplacé le mandat précédent qui était en vigueur depuis août 2008. La mise à jour de 2017 se limitait à augmenter de 5 000 \$ à 10 000 \$¹ la limite monétaire des contrats proposés qui exigent un examen du CEC, et à renouveler la liste des membres du Comité.
26. Le BOA a constaté que le mandat ne décrivait pas adéquatement les rôles et responsabilités des membres du CEC et qu'il n'en décrivait pas de façon précise le fonctionnement. À un moment donné avant janvier 2016, le CEC est passé de la tenue de réunions en personne pour examiner et discuter des contrats proposés à un processus selon lequel les documents étaient envoyés par courriel à tous ses membres. Les sections du mandat décrivant les rôles et les responsabilités des membres et les processus et procédures de réunion n'ont pas été mises à jour pour refléter ces changements.
27. En complément du mandat du CEC, le SATJ a également fourni au BOA une copie de la trousse d'outils des membres du CEC, datée de mai 2008, qui comprenait une liste de vérification des éléments à prendre en considération par les membres lorsqu'ils examinent les contrats proposés. Le BOA estime que la trousse d'outils serait utile pour appuyer les travaux du CEC une fois qu'elle sera mise à jour afin de tenir compte des règles et des attentes actuelles en matière d'approvisionnement des membres du CEC.
28. Le BOA a tenté de déterminer la composition du CEC pour la période d'examen (du 1^{er} janvier 2016 au 30 juin 2017); cependant, l'exercice s'est révélé difficile parce qu'aucune liste de membres n'avait été maintenue. Comme on a abandonné les réunions en personne pour accroître l'efficacité du processus d'examen, les procès-verbaux des réunions du CEC ne sont plus produits.
29. L'examen par le BOA d'un échantillon de 30 contrats du SATJ comprenait 14 contrats qui exigeaient un examen du CEC. Le BOA a confirmé que 14 contrats sur 14 qui exigeaient un examen par le CEC ont effectivement été examinés. Pour les trois contrats pour lesquels le SATJ a lancé une demande de propositions (DP), l'examen du CEC a eu lieu avant l'émission de la DP et avant l'attribution du contrat. Pour les neuf contrats pour lesquels une demande de propositions n'a pas été émise (p. ex., les contrats non concurrentiels de plus de 10 000 \$), l'examen du CEC a eu lieu avant l'attribution du contrat. De plus, dans les deux cas où un contrat dont la valeur initiale était inférieure à 10 000 \$ a été modifié à une valeur supérieure à cette limite, l'examen du CEC a eu lieu avant l'émission de la modification.

¹ Le SATJ a informé le BOA que la limite monétaire pour les contrats exigeant un examen du CEC était passée de 5 000 \$ à 10 000 \$ avant le 1^{er} janvier 2016 (le début de la période de portée de l'examen).

30. Bien que le BOA ait pu confirmer que l'examen du CEC avait toujours eu lieu lorsque cela s'imposait, la portée de celui-ci n'a pas pu être contrôlée de façon rigoureuse à partir de la documentation au dossier. Les dossiers de contrats contenaient des réponses par courriel des membres du CEC indiquant qu'ils approuvaient un projet de contrat. Toutefois, l'absence de procès-verbaux des réunions du CEC et le peu d'information fournie dans les réponses par courriel des membres ne permettaient pas de cerner clairement la nature de l'examen des contrats et des modifications proposés effectué par le CEC.

Engagement à l'égard des valeurs et de l'éthique

31. Les administrateurs généraux responsables des organisations de la fonction publique assument des responsabilités particulières en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR), dont celle d'établir un code de conduite pour leur organisation respective. Ils ont de plus comme responsabilité générale de promouvoir une culture positive axée sur les valeurs et l'éthique dans leur organisation. Le gouvernement a la responsabilité de veiller à ce que le système d'approvisionnement continue d'inspirer la confiance de la communauté des fournisseurs et de la population canadienne en effectuant ses achats d'une façon responsable, éthique et transparente.
32. Le SATJ dispose d'un code de conduite documenté qui a été approuvé par le Comité exécutif en juin 2014. Le Code de conduite du SATJ décrit les valeurs et les normes d'éthique auxquelles tous les employés du SATJ souscrivent et qui sous-tendent les comportements qu'on attend d'eux. Une section du Code de conduite décrit les normes d'éthique et les comportements attendus des employés du SATJ, particulièrement en ce qui a trait aux activités de passation de marchés et d'approvisionnement. Le BOA a été informé que tous les employés du SATJ reconnaissent et acceptent officiellement les attentes relatives aux valeurs et à l'éthique en signant leur lettre d'offre.

Ébauche de lignes directrices en matière d'approvisionnement

33. Les contrôles de l'approvisionnement du SATJ ainsi que les rôles, les responsabilités et les obligations des employés, des gestionnaires et des responsables de l'approvisionnement du SATJ ont été documentés dans une ébauche de politique sur l'approvisionnement et les contrats et une ébauche des lignes directrices sur l'approvisionnement et les contrats. Bien que les processus et les procédures d'approvisionnement du SATJ aient respecté d'une façon générale, ces documents provisoires n'ont jamais été approuvés ni officiellement mis en œuvre.
34. L'ébauche de la politique sur l'approvisionnement et les contrats indique que l'administrateur en chef du SATJ (c.-à-d. l'administrateur général) est responsable de toutes les activités d'approvisionnement et de passation de marchés au SATJ.

35. Les services d'approvisionnement et de passation de marchés sont fournis centralement par l'Unité des services de contrats et de gestion du matériel (USCGM) de la Direction générale des services ministériels du SATJ. L'ébauche de la politique indique que l'USCGM est responsable de l'ensemble des activités d'approvisionnement et de passation de marchés au Ministère. Dans le cadre de ce rôle, les agents d'approvisionnement de l'USCGM assurent la liaison avec SPAC et Services partagés Canada, collaborent avec les gestionnaires des centres de responsabilité (CR) du Ministère pour déterminer les stratégies d'approvisionnement appropriées et fournissent de l'aide en gestion des contrats, au besoin.
36. L'ébauche de la politique et des lignes directrices indique que les gestionnaires de CR sont responsables de la définition des besoins opérationnels et de la confirmation de la disponibilité des fonds. Ils sont également responsables de surveiller les travaux exécutés aux termes d'un contrat et de confirmer que les services ont été rendus ou que les biens ont été livrés conformément à celui-ci.
37. Les pouvoirs de conclure et de signer des contrats ont été officiellement attribués au moyen du tableau de délégation des pouvoirs financiers du SATJ. Conformément à son modèle d'approvisionnement centralisé, les pleins pouvoirs ont été attribués au directeur de l'USCGM et aux cadres supérieurs de la Direction générale des services ministériels. Certains pouvoirs ont également été délégués à divers niveaux de gestion et doivent être exercés au sein des unités ministérielles en amont. Par exemple, les postes de registraire, de directeur général régional, de directeur général, de directeur exécutif et d'avocat général ont chacun été investis du pouvoir de conclure et de signer des contrats d'une valeur maximale de 50 000 \$ pour des services concurrentiels et de 10 000 \$ pour des biens et des services non concurrentiels. Ces pouvoirs peuvent être exercés sans qu'il soit nécessaire d'informer ou de faire intervenir l'USCGM. Le SATJ a indiqué que les personnes qui exercent ce pouvoir ont reçu la formation appropriée pour le faire et doivent respecter les règles d'approvisionnement conformément au tableau de délégation approuvé.
38. En l'absence de lignes directrices en matière d'approvisionnement officiellement approuvées qui définit clairement les contrôles de l'approvisionnement du SATJ ainsi que les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes, il existe un risque que le processus de passation des marchés ne fonctionne pas comme prévu, même si les fonctionnaires du Ministère agissent dans le cadre des pouvoirs qui leur sont délégués.

Formation obligatoire liée à l'approvisionnement

39. Aux termes de la Directive du Conseil du trésor sur la gestion du rendement, il incombe aux administrateurs généraux ou à leurs délégués de fournir aux employés les outils, la formation et le mentorat dont ils ont besoin pour satisfaire aux exigences relatives aux connaissances, aux compétences, aux habiletés et à l'engagement pour s'acquitter de leurs fonctions. Pour aider les employés à déterminer leurs besoins en matière d'apprentissage, le SATJ a élaboré un guide appelé « Les parcours d'apprentissage ». Ce guide décrit les exigences en matière d'apprentissage pour les nouveaux employés, les superviseurs, les gestionnaires à tous les niveaux ainsi que les spécialistes fonctionnels, y compris les spécialistes de l'approvisionnement.
40. La formation liée à l'approvisionnement pour les superviseurs, les gestionnaires et les cadres du SATJ se donne principalement par l'entremise des cours de formation obligatoires sur la délégation des pouvoirs de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). En suivant ces cours, les employés reçoivent l'information dont ils ont besoin pour obtenir et exercer leurs pouvoirs délégués. Les sujets abordés comprennent la gestion des ressources humaines, des finances, de l'approvisionnement et de l'information, ainsi que des sujets connexes.
41. La formation requise pour les spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel du SATJ comprend huit cours de l'EFPC portant sur l'approvisionnement, la gestion du matériel et les sujets connexes de la gestion des biens immobiliers. Les cours sur l'approvisionnement et la gestion du matériel vont des cours de base aux cours avancés et portent sur le cadre juridique, réglementaire et stratégique qui régit l'approvisionnement et la gestion du matériel au gouvernement fédéral. De plus, le BOA a été informé que des plans d'apprentissage individuels sont élaborés chaque année pour tous les spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel et que l'achèvement de la formation fait l'objet d'un suivi dans le cadre du processus de gestion du rendement du gouvernement.

Évaluation des risques liés à l'approvisionnement

42. Conformément au Cadre de gestion du risque du SCT, il incombe aux administrateurs généraux de gérer les risques organisationnels en dirigeant la mise en œuvre de pratiques de gestion du risque efficaces, formelles et informelles. La gestion efficace des risques devrait appuyer la prise des décisions et la réalisation des objectifs et des résultats organisationnels tout en maintenant la confiance de la population;
43. Les rôles, les responsabilités et les obligations additionnelles des gestionnaires de CR et des agents d'approvisionnement sont décrits dans l'ébauche des lignes directrices du SATJ sur l'approvisionnement et les contrats. Les lignes directrices provisoires indiquent que les gestionnaires de CR sont responsables de cerner les risques liés aux projets et aux activités et qu'ils en sont responsables, tandis que les agents d'approvisionnement sont responsables de cerner les risques liés aux achats et d'en rendre compte. Le document

ne donne pas de directive sur ce qu'on attend des gestionnaires de CR et des agents d'approvisionnement pour ce qui est de s'acquitter de leurs responsabilités. L'examen du BOA comprenait le processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement et ne s'est pas étendu aux processus d'évaluation des risques liés aux projets et aux activités.

44. Les agents de l'approvisionnement du SATJ remplissent une demande de propositions (DP) ou une liste de vérification pour les contrats de plus de 10 000 \$, laquelle est distribuée aux membres du CEC ou à la haute direction, selon le cas. Bien que la liste de vérification indique que les étapes du processus d'approvisionnement ont été achevées, elle ne fournit pas de renseignements sur les risques sous-jacents d'un contrat proposé et sur la façon dont ces risques sont gérés. Dans l'ensemble, le BOA a constaté que le processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement était plus formel qu'informel et, par conséquent, que la documentation à l'appui des listes de vérification de la DP et du contrat était insuffisante.
45. Un processus d'évaluation des risques clair et documenté permettrait de déterminer le profil de risque d'une demande de soumissions proposée et d'éclairer le choix des stratégies d'approvisionnement appropriées. Il fournirait également des renseignements clés pour aider le CEC à s'acquitter de son rôle de surveillance.

Planification de l'approvisionnement ministériel

46. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor décrit les attentes du gouvernement en matière de saine gestion du secteur public. Dans le domaine de la gestion financière, le rapport du CRG de 2016-2017 s'appliquant à l'ensemble du gouvernement a souligné l'importance d'une saine planification pour appuyer la prise de décisions et la gestion des risques. La gestion efficace des fonds publics repose sur la collecte de données fiables et la disponibilité de renseignements financiers de qualité pour la prise de décisions.
47. De même, le SATJ a reconnu la valeur de la planification de l'approvisionnement comme moyen d'établir les priorités d'approvisionnement à venir du Ministère et de permettre la planification et la gestion appropriées des activités d'approvisionnement et de passation de marchés en cours. L'ébauche de la politique sur l'approvisionnement et les contrats du SATJ parle d'un plan d'approvisionnement ministériel qui serait préparé par l'USCGM, présenté à la haute direction et mis à jour deux fois par année. Les écarts au plan seraient signalés au Comité exécutif du CEC et du SATJ.
48. Bien que la haute direction du CEC et du SATJ reçoive de l'information sur chacun des achats prévus, aucun plan d'approvisionnement ministériel n'a été élaboré. Par conséquent, le CEC et la haute direction ne reçoivent pas d'information ministérielle sur les acquisitions au moyen de mises à jour comparées au plan initial.

Divulgence publique des contrats

49. En vertu de la PMCT, les administrateurs généraux sont tenus de divulguer publiquement les contrats conclus ou les modifications d'une valeur supérieure à 10 000 \$. Ce processus, connu sous le nom de divulgation proactive des contrats, reflète les engagements plus généraux du gouvernement en matière de transparence et de responsabilisation accrues au sein du secteur public.
50. Le BOA a examiné les rapports de divulgation proactive du SATJ pour la période examinée et a constaté un nombre important d'omissions. D'après les données sur les contrats fournies par le SATJ, le BOA a identifié 179 contrats et modifications qui devaient être rendus publics conformément aux exigences de divulgation proactive du gouvernement. De ce nombre, le BOA a constaté que 41 sur 179 (23 %) n'avaient pas été divulgués.
51. Ce résultat révèle une limite du CCG de l'approvisionnement du SATJ qui, si elle est corrigée, pourrait permettre au SATJ de respecter l'engagement du gouvernement de renforcer la transparence du processus d'approvisionnement afin de responsabiliser le gouvernement devant les Canadiens.
52. Le BOA a constaté que les changements pangouvernementaux au processus par lequel les ministères divulguent proactivement leurs contrats sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2018, après la période visée par cet examen. Depuis l'apport de ces changements, les ministères sont désormais tenus de divulguer leurs données contractuelles sur le site Web du gouvernement ouvert, plutôt que de les publier sur leur propre site Web. Tout ajustement aux contrôles de la divulgation proactive au SATJ devrait refléter ce nouveau processus.

Surveillance des activités d'approvisionnement

53. Comme il est précisé dans la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor, il incombe aux ministères et aux organismes de veiller à ce que soient mis en place et appliqués des cadres de contrôle suffisants pour assurer une diligence raisonnable et une administration judicieuse des fonds publics. La surveillance régulière des activités d'approvisionnement fournit à la direction l'information nécessaire pour savoir si le CCG de l'approvisionnement fonctionne et pour qu'il soit possible de prendre des mesures correctives en temps opportun si des lacunes sont décelées.
54. Le CCG de l'approvisionnement du SATJ comprend des activités de surveillance qui n'étaient pas effectuées pendant la période d'examen du BOA. Comme mentionné plus tôt, aucun plan d'approvisionnement du SATJ n'a été élaboré. Par conséquent, il n'y a pas eu de surveillance du plan tel qu'il est prévu dans l'ébauche de la politique sur l'approvisionnement et les contrats du SATJ.

55. Le mandat du CEC indique également les activités de surveillance qui n'étaient pas effectuées. Le BOA a été informé que le Comité exécutif du SATJ n'avait pas reçu de rapports sur les activités du CEC et que la Division de la vérification interne du SATJ n'avait pas reçu les procès-verbaux des réunions trimestrielles. Les deux activités sont décrites dans le mandat du CEC.

Secteur d'intérêt 2 : Déterminer si l'approvisionnement est effectué en conformité avec le Cadre de contrôle de gestion de l'approvisionnement et le cadre législatif, et s'il appuie les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

Définition des exigences du contrat

56. Comme l'exige l'article 4.1.2 de la PMCT, « Les descriptions de travaux, ou cahiers des charges, doivent être formulées par rapport à des résultats précis ou à des critères de performance qui favorisent et facilitent le recours au processus concurrentiel ». L'ébauche des lignes directrices du SATJ sur l'approvisionnement et les contrats indiquent que le gestionnaire de CR qui demande un contrat est responsable de définir ses besoins opérationnels et de rédiger un énoncé des travaux. Les agents d'approvisionnement de l'USCGM prêtent conseils au gestionnaire de CR au besoin et sont chargés d'examiner l'ébauche de l'énoncé des travaux.
57. À la suite de l'examen d'un échantillon de 30 dossiers d'approvisionnement du SATJ, le BOA a cherché à confirmer que le besoin, c.-à-d. les exigences opérationnelles, avait été identifié, et que l'énoncé des travaux ou la description des exigences décrivait clairement les travaux à effectuer.
58. Le BOA a constaté que les 30 dossiers examinés comportaient tous des preuves de la nécessité ou des besoins opérationnels identifiés.
59. En ce qui concerne les contrats de service, les articles 16.1.2 et 16.1.3 de la PMCT décrivent l'attente à l'égard de l'énoncé des travaux : « L'énoncé des travaux ou la description des besoins devrait énumérer avec précision les travaux à exécuter, les objectifs à atteindre et les délais à respecter. ». On y lit également que « le genre de travaux, leur ampleur et leur complexité détermineront le niveau de détail requis ».
60. Le BOA a constaté, à l'exclusion des contrats de services juridiques, que 21 dossiers sur 24 examinés comprenaient un énoncé des travaux bien défini ou étaient des commandes subséquentes à des offres à commandes qui décrivaient adéquatement les travaux à effectuer. Dans les trois autres dossiers, l'énoncé des travaux n'était pas présent. Le BOA fait remarquer que ces trois dossiers concernent des contrats à fournisseur unique comportant des exigences relativement simples et des valeurs monétaires initiales inférieures à 10 000 \$.

Cohérence des activités de sollicitation avec les lois applicables et la PMCT

61. Comme l'exige l'article 5 du *Règlement sur les marchés de l'État*, l'autorité contractante doit lancer un appel d'offres avant la conclusion de tout contrat. Comme il n'est pas toujours possible, commode ou économique d'obtenir des soumissions pour chaque contrat envisagé, l'article 6 du *Règlement sur les marchés de l'État* prévoit certaines exceptions.
62. D'autres directives concernant les activités de sollicitation sont fournies par la PMCT. L'alinéa 2a) de la PCTM exige que « les marchés publics soient exécutés d'une manière qui résiste à l'examen du public en matière de prudence et de probité... ». L'alinéa 4.1.3 de la PCTM stipule « dans la mesure du possible, on doit donner à toutes les entreprises et à tous les particuliers une possibilité égale de faire des propositions, pourvu qu'ils aient, de l'avis de l'autorité contractante, les compétences techniques, financières et administratives requises pour exécuter les obligations contractuelles. »
63. L'ébauche de la politique sur l'approvisionnement et les contrats du SATJ décrit des pratiques exemplaires et des principes directeurs qui sont conformes aux exigences susmentionnées. Cette ébauche de politique stipule que le ministère « utilise un processus qui est ouvert, transparent et concurrentiel et qui respecte les principes de responsabilisation, d'équité et d'intégrité dans le but d'obtenir la meilleure valeur globale » et encourage le recours à des stratégies d'approvisionnement concurrentielles. Il indique, dans la mesure du possible, qu'il faut demander plusieurs devis lorsqu'un besoin dépasse 5 000 \$.
64. Sur les trente dossiers examinés par le BOA, deux concernaient des contrats qui suivaient des stratégies d'approvisionnement concurrentielles ouvertes et qui étaient affichés publiquement sur le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG). De plus, neuf contrats ont été attribués aux termes d'une offre à commandes ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement de SPAC. Dans ces neuf contrats, le BOA a constaté que le SATJ avait respecté les modalités de l'offre à commandes ou de l'arrangement en matière d'approvisionnement applicable.
65. Six des trente dossiers examinés par le BOA étaient des contrats de services juridiques pour lesquels le *Règlement sur les marchés de l'État* et la PMCT ne s'appliquent pas. Pour ces contrats, il n'est pas nécessaire de lancer un appel d'offres; toutefois, le SATJ encourage la concurrence pour les contrats de services juridiques lorsque cela est possible. Le BOA a constaté que le SATJ a sollicité de multiples soumissions pour deux des six contrats de services juridiques.
66. Les 13 autres dossiers concernaient des contrats qui suivaient des stratégies de limitation ou non concurrentielles.

67. Le BOA a constaté qu'une stratégie d'approvisionnement non concurrentiel était permise pour 10 des 13 dossiers selon les dispositions de l'article 6 du *Règlement sur les marchés de l'État*. Il s'agissait principalement de contrats de moins de 25 000 \$.
68. Les trois autres dossiers étaient destinés aux services d'huissier-audencier. Les huissiers sont présents dans les salles d'audience pour aider le juge qui préside et maintenir le décorum pendant les délibérations. Chacun de ces contrats a été attribué à un fournisseur unique titulaire d'un contrat arrivant à échéance avec le SATJ pour le même service. Deux de ces contrats avaient une durée de deux ans, tandis que le troisième contrat avait une durée de deux ans et neuf mois. La valeur de chaque contrat a été fixée à 25 000 \$.
69. Au cours de la période visée, 35 de ces types de contrats étaient en vigueur. Le BOA a constaté que la grande majorité des contrats de services d'huissier-audencier étaient des contrats à fournisseur unique de 25 000 \$. Beaucoup ont été réattribués au même fournisseur sans concours, comme les trois de l'échantillon du BOA.
70. Les services d'huissier-audencier des tribunaux sont un exemple de cas où les ministères doivent soupeser les coûts et les avantages des processus d'approvisionnement concurrentiels par rapport aux processus non concurrentiels. Le SATJ a déclaré que, bien que la concurrence soit la norme, une stratégie d'approvisionnement concurrentiel pour les contrats de services d'huissier-audencier n'a pas été mise en œuvre parce qu'il n'aurait pas été économique ni efficient de le faire. Le BOA reconnaît les défis auxquels fait face le SATJ en ce qui a trait aux contrats pour des services d'huissier-audencier. Toutefois, le BOA encourage le Ministère à penser à recourir à des processus concurrentiels pour l'acquisition de ces services lorsque les contrats existants viennent à échéance dans le cas où le besoin est constant et cohérent. Le recours à des processus concurrentiels dans ces cas assurerait l'équité, l'ouverture et la transparence des contrats de services d'huissier-audencier, mais offrirait quand même souplesse et efficience économique si ces facteurs n'étaient pas présents.
71. Le BOA a également examiné les dossiers de l'échantillon pour déterminer si le SATJ avait répondu de façon appropriée aux questions soumises par les fournisseurs pendant la période d'invitation à soumissionner. Sur les 30 dossiers examinés, 4 montraient que des questions avaient été posées par les soumissionnaires potentiels.
- Dans deux dossiers, le SATJ a fourni des réponses à tous les soumissionnaires éventuels en publiant une modification dans le SEAOG;
 - Dans l'un des dossiers, la documentation indiquait que les réponses avaient été envoyées par courriel à tous les soumissionnaires potentiels invités à soumissionner en vertu d'un arrangement en matière d'approvisionnement;

- Dans l'un des dossiers, il y avait une question et une réponse, mais le BOA n'a pu confirmer si la réponse du Ministère avait été envoyée.

Conformité des activités d'évaluation et de sélection des soumissions avec les lois applicables, la PMCT et les processus établis dans les appels d'offres

72. La PMCT établit le cadre dans lequel les pouvoirs de passation de marchés doivent être exercés, y compris les articles particuliers relatifs à l'évaluation des soumissions. L'article 10.7.27 de la PMCT précise ce qui suit : « Le principe voulant que l'on applique les mêmes critères et que l'on impose les mêmes exigences à tous les soumissionnaires fait partie intégrante du droit contractuel canadien et vaut autant pour le secteur public que pour le secteur privé. Il est essentiel de faire preuve d'équité envers tous les soumissionnaires et d'une grande transparence dans le processus de sélection. »
73. Sur les trente dossiers examinés, cinq étaient des demandes de soumissions pour lesquelles le SATJ a établi des critères d'évaluation des soumissions. Dans le cas de quatre de ces cinq appels d'offres, les critères de soumission et les plans de sélection étaient clairs et non restrictifs ou excessifs. Cependant, dans l'un de ces dossiers, un contrat de 2 000 000 \$, le BOA a constaté que le fournisseur retenu n'avait pas été choisi conformément au plan de sélection décrit dans la demande de soumissions. Dans ce cas particulier, le document d'invitation à soumissionner indiquait que la méthode de sélection était la plus haute cote combinée pour le mérite technique (70 %) et le prix (30 %). Lorsque le SATJ a évalué les propositions, il l'a fait en fonction d'un ratio de 60 % pour le mérite technique et de 40 % pour le prix. Le BOA a constaté que, malgré cet écart, le contrat aurait été attribué au même fournisseur si le SATJ avait appliqué le bon ratio de 70/30.
74. Le dernier dossier comportait des critères de soumission et un plan de sélection clairs; toutefois, il n'était pas évident dans les documents versés aux dossiers de déterminer comment les responsables de l'approvisionnement du SATJ avaient répondu aux commentaires des membres du CEC au sujet des critères trop restrictifs dans la demande de soumissions proposée. Le CEC s'est dit préoccupé par le fait que les exigences rigoureuses pourraient limiter le nombre de réponses. Le SATJ a informé le BOA que les commentaires du CEC avaient été obtenus verbalement en fournissant des renseignements contextuels additionnels sur le contrat. Dans ce cas-ci, l'appel d'offres ait été envoyé à sept fournisseurs potentiels, et une seule proposition a été reçue.

Autorisation et administration des modifications au contrat

75. En vertu de l'article 12.9 de la PMCT, les modifications au contrat sont permises. Les modifications aux contrats ne devraient être prises en considération que lorsqu'elles sont effectuées dans l'intérêt véritable du gouvernement. Les modifications au contrat devraient faire l'objet de la même minutie que le contrat original.

76. Sur les 30 dossiers examinés, 16 comportaient au moins une modification. Pour la majorité de ces dossiers, des modifications avaient été autorisées de façon appropriée, avec justification de l'augmentation des fonds, le cas échéant. Dans un dossier, il n'y avait aucune justification documentée relativement à l'augmentation des fonds. Le BOA a été informé que la justification n'était pas consignée dans le dossier en raison du caractère délicat du contrat en question. Dans le dernier dossier, le BOA a constaté que le contrat avait pris fin avant la signature de la modification. La modification visait l'exercice d'une année d'option pour prolonger la période du contrat. Le SATJ a informé le BOA que l'écart est attribuable à une erreur administrative. Des activités d'information et de surveillance plus rigoureuses auraient pu permettre au SATJ de modifier ce contrat avant son expiration.
77. De plus, un dossier s'est démarqué en raison de la valeur monétaire de ses modifications. Le contrat en question avait été émis pour une valeur de 2 000 000 \$ et a été modifié à trois reprises par la suite, ce qui en a augmenté la valeur de plus de 600 000 \$. Bien que ces modifications aient été dûment autorisées, elles ont été exécutées malgré l'assurance fournie par l'USCGM, lorsque le contrat initial a été approuvé, que sa valeur ne serait pas modifiée à la hausse. Les modifications sont devenues nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels parce qu'un nouveau contrat pour remplacer le contrat existant n'avait pas été établi à temps. Le BOA a été informé que le nouveau contrat avait été retardé en raison du départ des principaux responsables de cet approvisionnement. Cela met en évidence l'importance d'avoir un CCG de l'approvisionnement résilient assorti de composantes qui demeurent opérationnelles lorsqu'on est confronté à des défis comme le départ d'employés essentiels.

Documentation des dossiers d'approvisionnement

78. La PMCT exige que des dossiers d'approvisionnement soient établis et structurés de manière à faciliter la surveillance au moyen d'une piste de vérification complète qui renferme des détails au sujet des contrats liés aux décisions et aux communications pertinentes, y compris l'identification des fonctionnaires et des autorités approuvant les contrats.
79. Dans l'ensemble, le BOA a constaté que les dossiers d'approvisionnement du SATJ étaient adéquatement documentés. Les lacunes dans les dossiers individuels étaient généralement liées à un manque de soutien pour les décisions relatives à la sécurité des contrats. Par exemple, dans les dossiers des services de déchetage de documents, le BOA n'a pas pu trouver de liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS). Une LVERS est un formulaire rempli par les ministères pour décrire les exigences en matière de sécurité pour un contrat proposé.
80. En ce qui concerne les contrats de services juridiques, le BOA reconnaît qu'il y a des défis particuliers en ce qui concerne le fait de documenter des décisions et des mesures prises,

pour des raisons comme le « secret professionnel de l'avocat ». Pour tous ces contrats, le SATJ exige une justification documentée, qui est approuvée par l'administrateur en chef adjoint et conservée dans le dossier du contrat. Le BOA estime que le fait de documenter la décision d'externaliser des services juridiques avant l'attribution du contrat ou de tout travail exécuté constitue une pratique exemplaire et que cette pratique devrait être observée dans le cas de tous les marchés de services juridiques conclus par le SATJ.

Conclusion

81. Le BOA a constaté que le SATJ avait mis en place un CCG de l'approvisionnement. Dans l'ensemble, le CCG de l'approvisionnement fonctionnait comme prévu et conformément aux autorisations applicables. L'examen a toutefois permis d'identifier des composantes du CCG de l'approvisionnement du SATJ qui pourraient être renforcées afin d'atténuer les risques pour l'équité, l'ouverture et la transparence.
82. Le CCG de l'approvisionnement du SATJ bénéficie de l'engagement manifeste du Ministère à l'égard des valeurs et de l'éthique et de son appui à la participation des employés à la formation liée à l'approvisionnement. La surveillance assurée par le CEC offre une fonction de contestation officielle; toutefois, il faut clarifier les responsabilités des membres du Comité et le fonctionnement de celui-ci.
83. Les contrôles de l'approvisionnement, ainsi que les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de compte ont été documentés sous forme d'ébauche. Compte tenu du volume et de la complexité de l'approvisionnement au SATJ, le Ministère aurait intérêt à mettre en œuvre officiellement ses lignes directrices et ses procédés ministériels en matière d'approvisionnement.
84. Le SATJ s'appuie principalement sur des processus d'évaluation des risques qui ont fourni des renseignements limités sur le profil de risque d'un approvisionnement proposé. Une meilleure documentation du processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement et de ses résultats permettrait de mieux orienter le choix des stratégies d'approvisionnement appropriées et d'aider le CEC à remplir son rôle de surveillance.
85. Enfin, bien que l'information soit communiquée au sein du ministère au sujet des achats individuels, on a constaté qu'il manquait de l'information sur la fonction d'approvisionnement dans son ensemble. C'est ce qu'a révélé l'absence d'un plan d'approvisionnement ministériel et d'activités d'approvisionnement et de surveillance subséquentes au niveau ministériel. C'est aussi ce qu'a mis en évidence le grand nombre de contrats qui n'ont pas été rendus publics comme il se doit.

Recommandations

86. L'ombudsman de l'approvisionnement recommande au SATJ ce qui suit :

- Modifier le mandat du Comité d'examen des contrats afin de décrire clairement le rôle, les responsabilités des membres, la composition, les processus et les procédures du Comité, y compris les méthodes utilisées par le Comité pour rendre compte de ses activités et de ses résultats à la haute direction.
- Documenter, approuver et mettre en œuvre officiellement les lignes directrices et les procédés ministériels en matière d'approvisionnement. Il faudrait également envisager de documenter le processus et les contrôles de passation de marchés pour les services juridiques.
- Documenter le processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement et l'utilisation de l'information sur les risques pour appuyer la prise de décisions.
- Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour un plan d'approvisionnement ministériel.
- Établir des mécanismes officiels documentés pour surveiller les activités d'approvisionnement.
- Examiner les contrôles en place pour assurer la divulgation adéquate des contrats en vertu des Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2018.

Réponse du Ministère

87. Conformément à l'article 5 du *Règlement*, l'ombudsman de l'approvisionnement a donné au SATJ l'occasion de commenter les recommandations formulées dans le cadre du présent examen et les motifs à l'origine de celles-ci. Le SATJ a également eu l'occasion de commenter les constatations de l'examen, et les commentaires ont été pris en considération avant que le rapport soit achevé et publié. La réponse suivante et le plan d'action pour chaque recommandation ont été soumis par le SATJ :

88. Le Service administratif des tribunaux judiciaires est d'accord avec les recommandations de ce rapport. Le Ministère prendra les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations de ce rapport.

- Modifier le mandat du Comité d'examen des contrats afin de décrire clairement le rôle, les responsabilités des membres, la composition, les processus et les

procédures du Comité, y compris les méthodes utilisées par le Comité pour rendre compte de ses activités et de ses résultats à la haute direction.

- Nous sommes d'accord. Le mandat du Comité d'examen des marchés a été modifié et approuvé par la haute direction le 28 août 2018. La mise en œuvre et la communication commenceront en septembre 2018.
- Documenter, approuver et mettre en œuvre officiellement les lignes directrices et les procédés ministériels en matière d'approvisionnement. Il faudrait également envisager de documenter le processus et les contrôles de passation de marchés pour les services juridiques.
 - Le Service administratif des tribunaux judiciaires se conforme au cadre stratégique interne d'approvisionnement et de passation de marchés du Conseil du Trésor. Nous sommes d'accord que les procédures et les lignes directrices actuellement à l'état d'ébauche doivent être passés en revue et approuvés officiellement, y compris l'ajout des procédures et des mécanismes de contrôle liés aux marchés de services juridiques. Les procédures et les lignes directrices guides approuvées officiellement seront prêtes d'ici mars 2019.
- Documenter le processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement et l'utilisation de l'information sur les risques pour appuyer la prise de décisions.
 - Nous sommes d'accord. Les processus d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement seront officialisés et communiqués aux agents d'approvisionnement et au Comité d'examen des marchés d'ici le 30 septembre 2018.
- Élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour un plan d'approvisionnement ministériel.
 - Nous sommes d'accord. Le plan d'approvisionnement a été lancé en mai 2018 dans le cadre de l'exercice budgétaire 2018-2019. L'analyse axée sur les risques de l'approvisionnement et de la passation de marchés sera présentée deux fois par année à la haute direction à compter d'octobre 2018.
- Établir des mécanismes officiels documentés pour surveiller les activités d'approvisionnement.
 - Nous sommes d'accord. La documentation sur la surveillance des activités d'approvisionnement sera ajoutée aux procédures et aux lignes directrices qui seront officialisées d'ici mars 2019.

- Examiner les contrôles en place pour assurer la divulgation adéquate des contrats en vertu des lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2018.
 - Nous sommes d'accord. L'examen des mécanismes de contrôles en place pour assurer la divulgation appropriée des marchés est commencé et les conclusions seront présentées à la haute direction en septembre 2018. Les mécanismes de contrôle connexes seront ajoutés aux procédures et aux lignes directrices qui seront officialisées d'ici mars 2019.
 - Les marchés qui ne figuraient pas sur le site Web de divulgation proactive ont été affichés le 31 août 2018.