



# AGISSONS MAINTENANT



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	Bureau de l'ombud de l'approvisionnement	4	<b>7</b>	Examen des plaintes (EDP)	19
<b>2</b>	Message de l'ombud de l'approvisionnement	5	<b>8</b>	Examens des pratiques d'approvisionnement (EPA)	22
<b>3</b>	2023-2024 en chiffres	11	<b>9</b>	Approfondissement et partage des connaissances (APC)	32
<b>4</b>	Activités de rayonnement	12	<b>10</b>	Diversité et inclusion	34
<b>5</b>	Les 10 principaux problèmes – Ce que nous avons entendu	14	<b>11</b>	Bilan des opérations	36
<b>6</b>	Règlement extrajudiciaire des différends (RED)	17			



## Lettre au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

Monsieur le Ministre,

Conformément au paragraphe 22.3(1) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, c'est pour moi un honneur de présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2023 au 31 mars 2024.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

**Alexander Jeglic**  
Ombud de l'approvisionnement  
Juillet 2024

# 1 > Bureau de l'ombud de l'approvisionnement

## Notre mission

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

## Notre mandat

La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* confère à l'ombud de l'approvisionnement le mandat suivant :

- Examiner les plaintes des fournisseurs concernant l'attribution de certains contrats fédéraux de moins de 33 400 \$ (pour des biens) et de moins de 133 800 \$ (pour des services).
- Examiner les plaintes des fournisseurs relatives à l'administration de certains contrats fédéraux, peu importe la valeur monétaire.
- Examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et formuler des recommandations d'amélioration.
- Fournir des services de règlement des différends (p. ex. médiation) aux parties à un contrat fédéral.

## Qui nous sommes

Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), dont l'administration centrale est située à Ottawa, compte 31 employés représentant divers milieux et cultures. En 2020-2021, le BOA s'est engagé à atteindre un objectif de diversité de 50 % de femmes et 30 % de personnel diversifié d'ici cinq ans. À la fin de l'année financière, parmi ceux qui ont choisi de s'identifier, le BOA comptait 68 % de femmes et 36 % de personnel diversifié.

## 2 > Message de l'ombud de l'approvisionnement



J'ai le plaisir de présenter mon septième rapport annuel. Ce rapport présente un résumé des activités entreprises par mon Bureau au cours de l'exercice financier 2023-2024. Je reste dévoué aux quatre priorités établies dans le cadre de mon mandat précédent : la simplification ; la transparence ; le règlement extrajudiciaire des différends ; et l'approfondissement et le partage des connaissances. En plus de ces priorités, l'engagement de longue date de mon Bureau en faveur de la diversité et de l'inclusion a été officiellement érigé en priorité.

Le thème du rapport annuel de cette année est *Agissons maintenant*. Il ne faut pas se le cacher : des changements sont nécessaires. Cette année, le besoin de changement a été reconnu par les parlementaires et surtout par les contribuables canadiens. Des examens récents des pratiques d'approvisionnement du gouvernement ont mis en évidence plusieurs problèmes de longue date que mon Bureau souligne année après année. Il est temps de commencer à s'attaquer directement à ces problèmes afin de s'assurer qu'ils n'auront pas les mêmes répercussions sur notre avenir que celles qu'ils ont eues dans le passé.

### Les problèmes

Les problèmes d'approvisionnement de longue date énumérés ci-dessous sont mieux mis en évidence par les principes fondamentaux de l'approvisionnement que sont l'équité, l'ouverture et la transparence.

### Équité

Le principe d'équité dans les marchés publics englobe l'application cohérente des règles de procédure et le traitement équitable des soumissionnaires. Ces règles sont conçues pour s'assurer que les décisions sont prises par des acteurs impartiaux et fondées sur des informations pertinentes.

- Le favoritisme à l'égard d'un ou de plusieurs soumissionnaires en particulier peut se manifester par des critères de sélection trop restrictifs, le choix d'une méthode d'approvisionnement fondée sur le désir de profiter à un fournisseur particulier, ou le non-respect de la méthodologie d'évaluation prescrite. Cela peut entraîner des avantages injustes pour certains fournisseurs, compromettant ainsi

l'intégrité du processus d'approvisionnement. De plus, certains processus d'approvisionnement commencent par une préférence pour un fournisseur particulier. Cela ne peut jamais être le point de départ, car cela sape les principes fondamentaux de l'approvisionnement. Le point de départ doit être fondé sur les besoins opérationnels de base du ministère.

## Ouverture

L'ouverture permet de s'assurer que tous les fournisseurs admissibles ont la possibilité de participer à un processus d'approvisionnement.

- La complexité de l'approvisionnement fédéral peut entraîner un manque de concurrence. Lorsque les fournisseurs font face à d'importants obstacles à l'entrée, le gouvernement ne bénéficie pas d'un bassin diversifié de connaissances, de talents et de prix. En créant des obstacles, que ce soit par le biais de règles excessives, d'un langage trop compliqué dans les demandes de soumissions ou de critères d'évaluation écrits imprécis, qui découragent les fournisseurs de soumissionner, le gouvernement réduit effectivement le bassin de soumissionnaires potentiels et rend le processus moins ouvert. Cette année, la « complexité » est arrivée au deuxième rang parmi les problèmes d'approvisionnement les plus courants portés à l'attention de mon Bureau (voir les 10 principaux problèmes à la page 14 du présent rapport).
- Des critères d'évaluation trop restrictifs qui vont au-delà de ce qui est nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels du ministère peuvent limiter la concurrence. Ces critères limitent le champ des soumissionnaires admissibles d'une manière qui n'est pas conforme aux règles applicables. Dans certains cas, les critères sont utilisés de manière inappropriée en raison de l'absence d'autre moyen efficace de gérer le rendement des fournisseurs. Comme je l'expliquerai plus loin, la solution doit consister à fournir aux acheteurs du gouvernement fédéral des outils de gestion du rendement des fournisseurs et à ne pas permettre une utilisation inappropriée des critères d'évaluation pour avantager les bons fournisseurs connus ou pénaliser les mauvais fournisseurs en matière de rendement.

## Transparence

La transparence de l'approvisionnement exige que l'information soit fournie en temps opportun et d'une manière qui facilite la prise de décisions et l'examen public.

- L'un des principaux problèmes que mon Bureau n'a cessé de cerner au cours des cinq dernières années est le manque de documentation nécessaire pour justifier les décisions prises et démontrer le suivi des règles d'approvisionnement en vigueur. Ce n'est pas un problème à prendre à la légère, car le manque de documentation a de graves répercussions sur la confiance du public dans la façon dont l'argent des contribuables est dépensé.
- Les travaux menés par mon Bureau cette année ont révélé des lacunes flagrantes dans la qualité de l'information sur les contrats rendus publics par les ministères. Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement fournisse un accès facile à des renseignements complets, exacts et à jour sur l'approvisionnement et que ces renseignements indiquent le bénéficiaire, la valeur et l'objet des marchés publics de plus de 10 000 \$. Des mesures immédiates sont nécessaires à cet égard pour que le gouvernement respecte ses engagements en matière de transparence et de responsabilisation accrue au sein du secteur public.

« À l'avenir, il est essentiel que les dossiers d'approvisionnement soient bien documentés pour démontrer comment un contrat fédéral a été attribué. La résolution de ce problème de longue date doit être une priorité pour l'ensemble du gouvernement. »

Il est toujours plus facile de cerner les problèmes que de trouver des solutions. Cela dit, on ne peut pas offrir de solutions tant que l'on n'a pas compris les problèmes. Mon Bureau s'est engagé à participer à des solutions positives et constructives et se réjouit à l'idée de travailler avec tous les intervenants pour s'assurer que ce moment ne passe pas sans que des changements positifs et significatifs ne soient apportés.

### Place au programme de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement

Cela peut sembler logique. Si vous engagiez un plombier pour réparer une fuite dans votre salle de bain et que la fuite s'aggravait, ou si vous engagiez une entreprise de déneigement qui arrivait toujours une journée en retard, vous ne choisiriez plus jamais de travailler avec ces fournisseurs. En revanche, si vous faites appel à un mécanicien automobile qui prend le temps d'expliquer les problèmes avec patience et qui les résout correctement à un prix raisonnable, cela a l'effet inverse. Vous voudrez lui confier votre voiture lorsque de nouveaux problèmes surviendront. Bien que ces exemples soient relativement simples, l'idée est claire. Dans leur vie nor-

male, les Canadiens savent qu'ils veulent travailler avec de bons fournisseurs et éviter de travailler avec de mauvais fournisseurs.

Ces mêmes principes s'appliquent à l'approvisionnement fédéral et les acheteurs du gouvernement doivent recevoir les bons outils pour mettre en œuvre ces mêmes principes de base lorsqu'ils dépensent l'argent des contribuables canadiens. Un programme de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) peut fournir le mécanisme permettant de suivre l'information sur le rendement des fournisseurs et d'échanger cette information entre les ministères fédéraux et les régions.

La création d'un programme de GRF à l'échelle du gouvernement qui comprend tous les ministères et organismes fédéraux offrirait des avantages importants qui permettraient de répondre positivement à de nombreux problèmes mentionnés ci-dessus. La création et l'adoption d'un programme de GRF fonctionnel qui tient compte des performances positives et négatives des fournisseurs pour l'attribution des contrats futurs ne seront pas faciles, mais cela ne doit pas en constituer un obstacle. Il n'a jamais été aussi nécessaire d'agir maintenant.

### **Place à l'établissement d'un dirigeant principal des achats**

Mon Bureau a étudié la possibilité de créer un poste de dirigeant principal des achats (DPA) dans le passé. En 2021, nous avons examiné le rôle, en évaluant son incidence dans d'autres administrations et les problèmes qu'il pourrait résoudre. Cette année, nous nous sommes penchés de nouveau sur le sujet, en mettant l'accent sur la façon dont il pourrait régler certains des problèmes d'approvisionnement de longue date.

Le DPA n'est pas une solution de fortune. Deux facteurs clés influencent les résultats d'un approvisionnement : la politique et les personnes. Le DPA pourrait aborder les deux. Le DPA pourrait diriger la création de politiques qui s'appliquent à tous les ministères et organismes, tout en contribuant à leur interprétation et à leur mise en œuvre uniformes. Du côté des personnes, le DPA pourrait diriger une initiative de renforcement des capacités et de professionnalisation, en dotant les professionnels de l'approvisionnement d'outils et de compétences nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels du gouvernement.

Le DPA pourrait également diriger la création et la mise en œuvre d'un programme de GRF. Un programme de GRF à l'échelle du gouvernement est une initiative de grande envergure qui nécessite de la concentration, du leadership et de la responsabilisation. La création de la politique est une chose, mais sa mise en œuvre en est une autre. Le programme de GRF

nécessite une formation adéquate et une surveillance constante par un point unique de responsabilité afin de garantir son efficacité et son application cohérente par tous les ministères et organismes.

### Place à la modification du mandat

Cette année, je réitère ma demande de modifications réglementaires dans les domaines suivants afin de rendre le BOA plus pertinent pour tous les intervenants :

1. Recommander une indemnisation supérieure à 10 % de la valeur d'un contrat, afin d'apporter une aide équitable et raisonnable aux fournisseurs lésés par l'attribution erronée ou inappropriée de contrats.
2. Obliger les ministères fédéraux à fournir des documents, pour appuyer des examens précis et transparents des plaintes et des pratiques d'approvisionnement. Il est arrivé de devoir écrire aux ministères au cours d'un examen pour leur rappeler de fournir des documents qui sont entre leurs mains. Le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes a recommandé, dans un rapport de 2024, que l'ombud de l'approvisionnement soit en mesure d'obliger les ministères fédéraux à fournir de la documentation.
3. Examiner les plaintes liées au programme de marchés réservés de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) afin de s'assurer que tous les fournisseurs ont accès aux mécanismes de recours du BOA. À l'heure actuelle, ces plaintes ne relèvent toujours pas de la compétence de mon Bureau ou de celui du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Mon Bureau analyse également actuellement la nécessité d'apporter des modifications supplémentaires à notre mandat pour s'assurer d'offrir les meilleurs services possibles à nos intervenants. L'une de ces modifications concerne la participation obligatoire des ministères aux services de règlement extrajudiciaire des différends dirigés par le BOA, à la demande des fournisseurs, à moins que la demande soit jugée impertinente par le BOA<sup>1</sup>.

► Afin de promouvoir la neutralité linguistique et de genre, un décret a été pris pour remplacer « ombudsman de l'approvisionnement » par « ombud de l'approvisionnement ».

## Place au financement

Depuis notre création en 2008, le BOA a fonctionné dans les limites du budget qui lui a été alloué et qui est demeuré le même depuis plus de 15 ans. Bien que le Bureau se soit efforcé de continuer à remplir son mandat, les contraintes budgétaires et les pressions inflationnistes ont rendu de plus en plus difficile de servir efficacement les fournisseurs canadiens et les ministères fédéraux depuis plus de 15 ans. Vu que la demande de services du BOA ne cesse de croître, une solution permanente de financement est nécessaire. Au cours de l'année dernière, les examens demandés par le ministre et les parlementaires ont été financés au moyen d'une affectation de fonds ponctuelle. Bien que le financement temporaire ait été apprécié à court terme, il n'a pas permis de régler le problème fondamental. Il est interdit au BOA d'utiliser ce financement ponctuel pour embaucher du personnel permanent, et il est obligé d'embaucher des experts-conseils externes ou des employés temporaires qui n'ont pas l'expérience et la capacité internes pour effectuer des examens d'approvisionnement qui sont essentiels pour les Canadiens. Le besoin réel du BOA est d'embaucher un certain nombre d'employés permanents supplémentaires pour être ensuite en mesure d'examiner efficacement les pratiques d'approvisionnement fédérales et de formuler des recommandations réalistes et applicables pour améliorer le système. Les précédentes demandes d'augmentation permanente du budget du BOA n'ont pas abouti et alors que la pression sur notre bureau continue d'augmenter. Je continuerai à rechercher des ressources adéquates pour remplir efficacement notre mandat.

<sup>1</sup> Dans les activités de rayonnement du BOA, il a été noté que certains fournisseurs autochtones ont déclaré qu'ils préféreraient un mécanisme de recours dirigé par des Autochtones plutôt qu'un mécanisme du GC.

## 3 > 2023–2024 en chiffres

### Nombre total de cas

**582** Cas en 2023-2024

**474** Cas en 2022-2023

Un nouveau « cas » est créé chaque fois qu'un intervenant porte à notre attention un problème lié à l'approvisionnement, et un cas peut comprendre plusieurs problèmes. Cette année, le BOA a traité 582 cas, comprenant 862 problèmes.

### Nature des cas

**429** Cas liés à des demandes de renseignements généraux sur l'approvisionnement

**104** Cas liés à l'attribution d'un contrat

**49** Cas liés à l'administration d'un contrat

### Qui a communiqué avec nous

**443** Fournisseurs/associations de fournisseurs/associations d'approvisionnement

**107** Représentants de ministères fédéraux

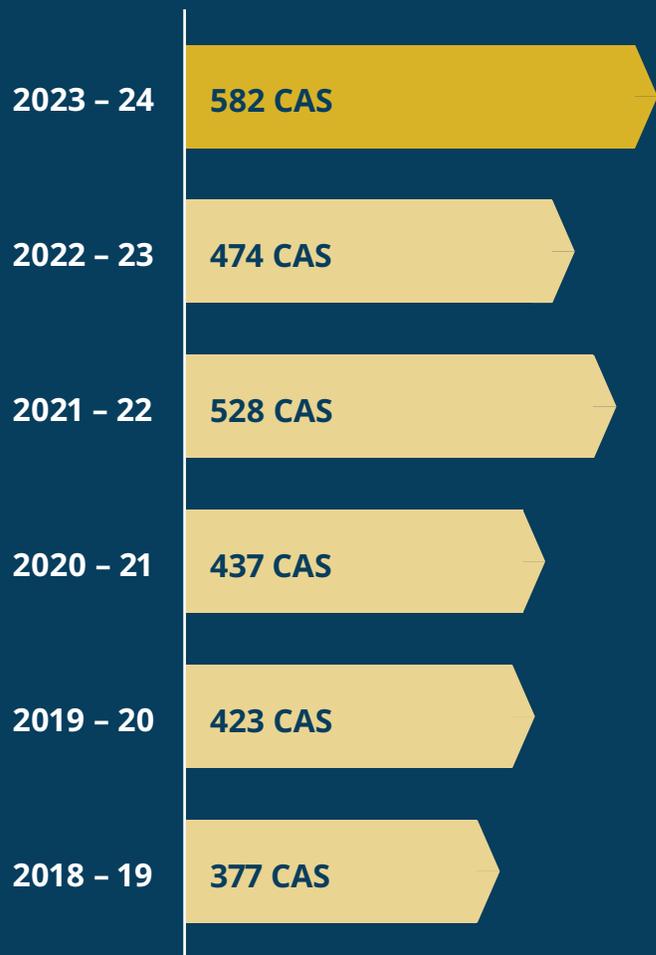
**11** Anonymes

**8** Citoyens

**7** Membres du parlement ou d'autres ordres de gouvernement

**6** Sous-traitants

### COMPARAISON D'UNE ANNÉE À L'AUTRE DEPUIS 2018-2019



## 4 > Activités de rayonnement

En 2023-2024, le BOA a fait connaître ses services aux fournisseurs canadiens et aux ministères fédéraux. Nous avons élargi nos liens avec les intervenants grâce à une série d'activités de rayonnement menées dans diverses régions du Canada, en personne et en ligne.



**23** Présentations lors d'événements liés à l'approvisionnement



**17** Réunions avec les intervenants de l'approvisionnement



**21** Réunions ministérielles



**6** Activités de rayonnement auprès des universités



**17** Séances de discussion ouvertes en ligne avec les fournisseurs



**5** Séances de discussion ouvertes en personne avec les fournisseurs



**17** Kiosques

Nous avons aussi continué à atteindre nos intervenants au moyen des réseaux sociaux.



**23 105** impressions



**3 023** impressions



**29 981** impressions



## 5 > Les 10 principaux problèmes - Ce que nous avons entendu

Le BOA fait le suivi des questions soulevées par les intervenants en matière d'approvisionnement et, à la fin de l'exercice, cette information est analysée et compilée pour former notre liste des 10 principaux problèmes.

<b>1</b>	<b>L'intervenant a estimé que les critères d'évaluation étaient injustes, trop restrictifs ou partiaux.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 73 fois</b>	
	Les critères sont injustes/partiaux.	<b>32</b>	
	Les critères sont restrictifs.	<b>22</b>	
	Parti pris pour ou contre un fournisseur individuel ou une catégorie de fournisseurs.	<b>19</b>	
<b>2</b>	<b>L'intervenant a fait remarquer que l'approvisionnement fédéral était complexe.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 66 fois</b>	
	Obstacles à la participation à l'approvisionnement fédéral.	<b>28</b>	
	Systemes difficiles à utiliser, y compris : le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (AchatsCanada), le Guide des clauses et conditions uniformisées d'acquisition, et les méthodes d'approvisionnement.	<b>21</b>	
	Dans l'ensemble, le processus de sécurité est trop long et lourd.	<b>10</b>	
	Les renseignements étaient vagues, contradictoires ou déroutants.	<b>7</b>	

**3** L'intervenant a estimé que l'évaluation n'avait pas été menée adéquatement ou que le contrat a été attribué au mauvais soumissionnaire. Nous avons entendu ce problème **44** fois 

L'évaluation n'a pas été menée adéquatement.	<b>27</b>	
Le contrat a été attribué à un soumissionnaire non conforme.	<b>13</b>	
Le contrat a été attribué au mauvais soumissionnaire conforme.	<b>4</b>	

**4** L'intervenant a signalé des problèmes de paiement. Nous avons entendu ce problème **24** fois 

Le paiement est en retard.	<b>13</b>	
Le ministère a refusé de payer.	<b>11</b>	

**5** L'intervenant a signalé que le ministère n'a pas répondu, ou a répondu tardivement, à ses questions. Nous avons entendu ce problème **15** fois 

Les réponses fournies étaient inadéquates.	<b>8</b>	
Aucune réponse fournie.	<b>7</b>	

**6** L'intervenant a estimé que le ministère a dérogé aux modalités du contrat. Nous avons entendu ce problème **11** fois 

Le ministère a dérogé aux modalités du contrat.	<b>11</b>	
---	-----------	---

<b>7</b>	<b>L'intervenant a indiqué que les comptes rendus n'étaient pas offerts ou, s'ils l'étaient, que les renseignements communiqués étaient insuffisants.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 9 fois</b>	●●●●●●●●
	Le ministère n'a pas offert de compte rendu.	<b>5</b>	●●●●
	Le ministère a présenté des explications ou des renseignements qui n'étaient pas suffisamment détaillés.	<b>4</b>	●●●●
<b>8</b>	<b>L'intervenant était d'avis que les appels d'offres surévaluaient le prix par rapport au mérite technique.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 9 fois</b>	●●●●●●●●
	Trop d'accent mis sur le prix.	<b>9</b>	●●●●●●●●
<b>9</b>	<b>L'intervenant détient une offre à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement et ne reçoit pas de contrats.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 7 fois</b>	●●●●●●
	Fournisseur qui s'est qualifié dans le cadre d'une offre à commandes ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement mais n'obtient pas de contrats.	<b>7</b>	●●●●●●
<b>10</b>	<b>L'intervenant était d'avis qu'il y avait eu des modifications importantes à la portée des travaux après l'attribution du contrat.</b>	<b>Nous avons entendu ce problème 7 fois</b>	●●●●●●
	Modification importante de la portée initiale des travaux.	<b>7</b>	●●●●●●

NOTE 1 : Nous n'avons pas validé l'exactitude de l'information dans la liste des 10 problèmes principaux ci-haut qui nous a été communiquée, sauf lorsqu'un problème a donné lieu à une enquête formelle sur la plainte. Nous communiquons cette information afin que les intervenants du processus d'approvisionnement soient informés des problèmes portés à l'attention de notre bureau.

## 6 > Règlement extrajudiciaire des différends (RED)

Le BOA propose aux fournisseurs et aux fonctionnaires fédéraux des services efficaces et peu coûteux de règlement extrajudiciaire des différends (p. ex. la médiation et la facilitation) lorsque ceux-ci surviennent au cours de l'exécution d'un contrat. Dirigés par des médiateurs formés du BOA, ces services sont un moyen rapide, peu coûteux et efficace pour les fournisseurs et les ministères de résoudre leurs différends contractuels et de reprendre leurs activités.

« J'ai apprécié la façon dont l'approche visait à établir les éléments moteurs pour chaque partie et à encadrer l'espace du problème dans différentes composantes. »

— Représentant du gouvernement

### 11 demandes:

5 demandes n'ont pas fait l'objet d'une médiation

3 cas, le ministère a refusé de participer

3 demandes ont fait l'objet d'une médiation, mais n'ont pas abouti à une entente de règlement

2 cas, le fournisseur a retiré sa demande

1 cas a été résolu de manière informelle avec l'aide du BOA, et la demande de RED a ensuite été retirée

2 processus de RED en cours qui seront détaillés dans le rapport annuel de l'an prochain

Bien que le RED ait été déterminé comme l'un des 5 domaines prioritaires, il a été difficile d'accroître de façon réelle et soutenue l'utilisation des services de RED du BOA. En 2023-2024, le BOA a reçu 11 demandes de services de RED, ce qui représente une augmentation de 3 demandes par rapport à l'année précédente. Toutefois, pour diverses raisons, ces demandes a) n'ont pas mené à un processus de médiation officiel ou b) n'ont pas abouti à une entente de règlement entre les parties. À la fin de l'exercice, il y avait 2 processus de RED en cours qui seront détaillés dans le rapport annuel de l'an prochain.

Bien que cette année, plusieurs parties se soient retirées de la médiation, cela ne représente pas nécessairement un résultat négatif. Dans 1 cas, le retrait était le résultat de la collaboration informelle du BOA avec le Ministère et le fournisseur pour conclure une entente avant d'entamer une médiation officielle.

Dans 3 cas, un ministère (ministère de la Défense nationale, Services publics et Approvisionnement Canada et ministère des Pêches et des Océans) a refusé de participer

► De plus, 3 cas reportés de l'année précédente ont été réglés en 2023-2024, avec des ententes de règlement conclues dans les 3 cas à la suite de séances de médiation dirigées par le BOA.

à une séance de médiation demandée par un fournisseur. Malgré les progrès réalisés au cours du dernier exercice, où il y avait un taux d'acceptation de la médiation de 100 % par les ministères fédéraux, cette année a marqué le retour d'un enjeu précédent. Le BOA l'a noté dans des rapports annuels antérieurs et exhorte fortement les ministères à accepter les invitations à la médiation et à donner une chance à la médiation, en raison du déséquilibre de pouvoir entre le gouvernement et les entreprises canadiennes lorsque ces dernières n'ont pas d'autre choix que de s'adresser aux tribunaux. Les ministères fédéraux qui refusent de participer à la médiation devraient être rares, et seulement lorsque le BOA convient que la position du fournisseur est frivole et déraisonnable.

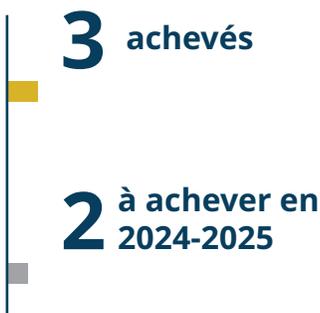
## 7 > Examen des plaintes

Au cours de l'exercice 2023-2024, le BOA a lancé 5 examens de plaintes officielles de fournisseurs canadiens concernant l'attribution de certains contrats fédéraux. 3 de ces examens ont été achevés au cours de l'exercice et 2 le seront en 2024-2025 conformément aux échéanciers législatifs. Aucun examen n'a été lancé concernant l'*administration* d'un contrat fédéral.

### 62 plaintes écrites



### 5 examens de plaintes



### Examens de plaintes réalisés en 2023-2024

#### 1. Acquisition de services de nettoyage et d'entretien par le ministère des Pêches et des Océans

Le 15 juillet 2023, le BOA a reçu une plainte écrite d'un fournisseur concernant l'attribution d'un contrat par le ministère des Pêches et des Océans (MPO) pour des services de nettoyage et d'entretien. Le plaignant a soulevé des questions concernant la conformité aux critères techniques et le mécanisme permettant d'en assurer la conformité. Le contrat, d'une valeur de 68026 \$, a été attribué le 10 juillet 2023.

L'ombud de l'approvisionnement a jugé fondées les questions soulevées par le plaignant et a conclu que ni le soumissionnaire retenu ni le plaignant ne s'étaient conformés à tous les éléments des critères techniques liés à la présence à une visite obligatoire sur place. Le MPO n'a pas établi de mécanisme permettant aux soumissionnaires de démontrer qu'ils se conformaient aux obligations de la DP, car il n'y avait pas de liste de présence à signer au moment de la visite sur place. Par conséquent, il était impossible pour les soumissionnaires de se conformer aux exigences des critères techniques obligatoires.

L'ombud de l'approvisionnement a recommandé que le MPO indemnise le plaignant pour les coûts de préparation de sa soumission s'élevant à 2366 \$. Il a également été recommandé que le MPO examine les documents d'approvisionnement pour s'assurer qu'une méthodologie est en place permettant aux soumissionnaires éventuels de présenter des soumissions conformes et aux évaluateurs d'évaluer et de confirmer la conformité aux critères d'évaluation.

Le rapport complet est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

## 2. Acquisition de services de gestion de projet par Développement économique Canada pour le Pacifique

Le 22 septembre 2023, le BOA a reçu une plainte écrite d'un fournisseur concernant l'attribution d'un contrat par Développement économique Canada pour le Pacifique (PacifiCan) pour la mise en œuvre d'un système ministériel indépendant de gestion financière. Le plaignant a soulevé des questions concernant l'évaluation de sa soumission et le caractère adéquat du compte rendu fourni par PacifiCan. Le contrat, d'une valeur de 95 120 \$, a été attribué le 6 septembre 2023.

L'ombud de l'approvisionnement a conclu que les questions soulevées par le plaignant étaient fondées et a conclu que PacifiCan n'avait pas correctement évalué la soumission du plaignant. Il y avait un manque de détails et de clarté concernant l'évaluation d'un critère associé à des références, une documentation insuffisante pour expliquer pourquoi le plaignant a perdu des points pour certains critères, et des critères non divulgués semblaient avoir été appliqués dans le processus d'évaluation. De plus, PacifiCan n'a pas fourni au plaignant un compte rendu adéquat, car le compte rendu fourni ne contenait pas les renseignements requis et les documents pertinents n'ont pas été communiqués au plaignant.

L'ombud de l'approvisionnement a recommandé que PacifiCan indemnise le plaignant pour les coûts de préparation de sa soumission s'élevant à 8850 \$.

Le rapport complet est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

## 3. Acquisition de services d'élimination de bâtiment par Transports Canada

Le 18 octobre 2023, le BOA a reçu une plainte écrite d'un fournisseur concernant l'attribution d'un contrat de services d'élimination de bâtiment par Transports Canada (TC). Le plaignant a soulevé des questions concernant l'évaluation de sa soumission et la question de savoir si le contrat aurait dû lui être attribué. Le contrat a été attribué le 6 octobre 2023 et présentait une valeur de 74 158,88 \$.

L'ombud de l'approvisionnement a conclu que TC n'avait pas correctement évalué la soumission du plaignant, car il s'était appuyé, en partie, sur des critères obligatoires non divulgués pour juger que la soumission du plaignant n'était pas conforme. Toutefois, même si sa soumission avait été évaluée correctement, le plaignant n'aurait pas obtenu le contrat, car sa soumission a été jugée non conforme à un autre des critères obligatoires inclus dans l'appel d'offres.

L'ombud de l'approvisionnement a recommandé que TC indemnise le plaignant pour les coûts de préparation de sa soumission s'élevant à 3 276,97 \$. Il a été également recommandé que Transports Canada établisse un cadre garantissant que les grilles d'évaluation correspondent à celles figurant dans les documents de demande de soumission, qu'aucun critère ne soit inclus dans les grilles d'évaluation sans être explicitement mentionné dans la demande de soumission, que tous les critères figurant dans la demande de soumission soient évalués et que la méthode de sélection définie dans la demande de soumission soit respectée.

Le rapport complet est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

### **Examens de plaintes à réaliser en 2024-2025**

L'ombud de l'approvisionnement a lancé 2 examens de plaintes au début de l'année 2024 qui seront achevés en 2024-2025, conformément aux délais législatifs fixés dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*.

## 8 > Examens des pratiques d'approvisionnement (EPA)

L'ombud de l'approvisionnement examine les pratiques d'approvisionnement des ministères afin d'en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et de formuler des recommandations d'amélioration. Cette année, le BOA a terminé 5 EPA, dont 3 pour clôturer le plan quinquennal du BOA visant à examiner les principaux départements acheteurs, et 2 examens ponctuels concernant les contrats liés à l'application ArriveCAN et les contrats attribués à McKinsey & Company.

Les rapports complets de ces examens sont disponibles sur le site Web du BOA. Un suivi de chaque examen sera effectué environ 2 ans après la fin de l'examen initial. Des examens de suivi sont effectués pour évaluer la mesure dans laquelle les recommandations de l'ombud de l'approvisionnement découlant de l'examen initial ont été mises en œuvre.



### Examens prévus des pratiques d'approvisionnement terminés en 2023-2024

► Cette année, le BOA a achevé son plan quinquennal visant à examiner les pratiques d'approvisionnement des principaux ministères fédéraux en ce qui a trait au volume et à la valeur des contrats. Au total, 631 dossiers d'approvisionnement ont été examinés, couvrant 17 ministères fédéraux.

Voici quelques-unes des principales constatations répétées au cours de la période de 5 ans :

- Les critères d'évaluation ne sont pas clairement communiqués dans les documents d'appel d'offres.
- Utilisation de critères trop restrictifs qui limitent le nombre de soumissionnaires potentiels.
- Les évaluations des soumissions n'ont pas été réalisées conformément à l'appel d'offres, et plusieurs cas de contrats ont été attribués à des soumissionnaires non recevables.
- Mauvaise documentation et défaut d'enregistrer adéquatement les mesures prises et les raisons des décisions d'approvisionnement.

Les rapports complets sont disponibles sur le [site Web](#) du BOA.

## 1. Services publics et Approvisionnement Canada

En mai 2023, le BOA a terminé un examen des pratiques d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). Le BOA a examiné 40 dossiers d'approvisionnement concurrentiel de SPAC afin de déterminer si ses pratiques d'approvisionnement relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents de demandes de soumissions, à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats étaient conformes aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence. L'examen a porté principalement sur les contrats attribués par SPAC à ses propres fins, mais a également porté sur un certain nombre de contrats attribués par SPAC à titre d'autorité contractante au nom d'autres ministères.

L'ombud de l'approvisionnement a déterminé que dans l'ensemble, les critères d'évaluation et les plans de sélection ont été établis conformément aux lois, aux règlements et aux politiques applicables. De plus, la méthode de sélection dans les appels d'offres examinés communiquait clairement la façon dont le contrat serait attribué. Cependant, dans près de la moitié des dossiers, les appels d'offres comprenaient des critères d'évaluation obligatoires qui n'étaient pas définis de manière claire, précise, non restrictive ou mesurable.

On a déterminé que la plupart des documents de demande de soumissions et les pratiques organisationnelles adoptées pendant la période de demande de soumissions étaient conformes aux lois, aux règlements et aux politiques applicables. Les appels d'offres ont été ouverts à un

nombre approprié de fournisseurs et pour une durée appropriée. Les communications avec les fournisseurs au cours de la période d'appel d'offres semblaient être appropriées et contribuer à la préparation d'offres conformes; toutefois, la documentation relative à ces communications était incomplète dans quelques dossiers.

Les processus d'évaluation des soumissions de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) n'ont pas permis de garantir que les marchés étaient attribués conformément à l'appel d'offres. Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA) a constaté qu'un processus avait été établi en appui à l'évaluation uniforme des soumissions; toutefois, le processus n'a pas été suivi de manière systématique. Dans plus de la moitié des dossiers examinés, la documentation ne montrait pas que le SPAC avait suivi les processus applicables ou que SPAC s'écartait des procédures d'évaluation des soumissions de la demande de soumissions.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 3 recommandations à la suite de l'examen. Vous trouverez le rapport complet sur le [site Web](#) du BOA.

## 2. Santé Canada et Agence de la santé publique du Canada

En juin 2023, le BOA a réalisé un examen des pratiques d'approvisionnement de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada (SC et ASPC). L'examen portait sur les deux organisations parce qu'elles partagent une fonction d'approvisionnement dans le cadre d'une entente de partenariat. Le BOA a examiné 40 dossiers d'approvisionnement concurrentiel de SC et l'ASPC afin de déterminer si leurs pratiques d'approvision-

nement relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents d'appel d'offres, à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats étaient conformes aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

L'examen a révélé que les critères d'évaluation technique énoncés dans les demandes de soumissions de SC et de l'ASPC n'étaient généralement pas trop restrictifs, n'étaient pas en faveur et ne pénalisaient pas inutilement un soumissionnaire ou un groupe de soumissionnaires en particulier, et étaient harmonisés avec les exigences. Cependant, dans certains cas, les critères n'étaient pas définis de manière claire, précise et mesurable, et les grilles de notation des critères cotés manquaient de clarté.

Les demandes de soumissions de SC et de l'ASPC comportaient une description claire des exigences et, dans la plupart des cas, s'adressaient à un nombre convenable de fournisseurs et étaient ouvertes pendant une période appropriée. Les communications avec les fournisseurs au cours de la période de demande de soumissions semblaient aider à la préparation de soumissions recevables, mais les dossiers de communication étaient incomplets dans certains cas, et il manquait des lettres de refus aux soumissionnaires exclus ou encore les avis d'attribution n'étaient pas publiés dans environ un tiers des dossiers contractuels examinés.

L'examen a révélé des problèmes importants en ce qui concerne les pratiques d'évaluation des soumissions et d'attribution des contrats. Le BOA a conclu que les processus d'évaluation des offres de SC et de l'ASPC ne permettaient pas de garantir que les contrats étaient attribués conformément

à l'appel d'offres dans tous les cas. Des instructions d'évaluation n'ont été fournies aux évaluateurs que dans environ la moitié des dossiers examinés, et aucune déclaration de conflit d'intérêts n'a été trouvée dans aucun des dossiers. Il manquait également des résultats de notation consensuelle signés dans un certain nombre de dossiers examinés.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 5 recommandations à la suite de l'examen. Vous trouverez le rapport complet sur le [site Web](#) du BOA.

### 3. Services partagés Canada

En août 2023, le BOA a effectué un examen des pratiques d'approvisionnement de Services partagés Canada (SPC). Le BOA a examiné 37 dossiers d'approvisionnement concurrentiel de SPC afin de déterminer si ses pratiques d'approvisionnement relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents de demandes de soumissions, à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats étaient conformes aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Le BOA a également examiné le cadre de gouvernance de l'approvisionnement de SPC afin de déterminer s'il était efficace et s'il garantissait que les activités d'approvisionnement étaient surveillées et que les risques liés à l'approvisionnement pouvaient être cernés et atténués.

L'ombud de l'approvisionnement a constaté que les méthodes de sélection de fournisseurs respectaient l'exigence et étaient clairement communiquées dans les demandes de soumissions. Les critères d'évaluation respectaient eux aussi l'exigence. Toutefois, la plupart des demandes de soumissions examinées comportaient des critères d'évaluation obligatoires qui n'étaient pas clairement énon-

cés, démontrables et mesurables. En outre, on a jugé que les critères obligatoires étaient trop restrictifs dans certains cas.

La plupart des demandes de soumissions examinées contenaient des renseignements clairs et complets sur le besoin et des instructions pour la présentation de soumissions conformes. Les communications avec les fournisseurs étaient appropriées dans la plupart des dossiers, mais des problèmes ont été relevés dans certains dossiers en ce qui concerne l'accès égal et en temps opportun de tous les soumissionnaires potentiels à l'information, ce qui aurait pu avoir une incidence sur l'équité des processus de demande de soumissions en question.

Comme en témoignent des examens ministériels effectués par le BOA, il y avait des lacunes considérables dans l'évaluation des soumissions et la documentation des dossiers de SPC. On a observé des cas où les grilles d'évaluation ne correspondaient pas aux critères de la demande de soumissions et où les contrats n'avaient pas été attribués selon la méthode de sélection.

Le BOA a constaté que SPC dispose d'un cadre de gouvernance de l'approvisionnement et d'organes de contrôle. Ces organes de contrôle ont clairement communiqué les rôles et les responsabilités, et disposaient d'une expertise adéquate en matière d'approvisionnement. Toutefois, on a relevé des faiblesses dans les outils à l'appui du cadre de gouvernance de l'approvisionnement de SPC, ce qui pourrait limiter son efficacité.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 7 recommandations à la suite de l'examen. Vous trouverez le rapport complet sur le [site Web](#) du BOA.

## Examens ponctuels des pratiques d'approvisionnement effectués en 2023-2024

### 1. Contrats ArriveCAN

À la suite d'une motion déposée par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO) en janvier 2023, l'ombud de l'approvisionnement a lancé un examen des contrats attribués relativement à l'application ArriveCAN. ArriveCAN est une plateforme numérique qui a été mise en place pendant la pandémie de COVID-19 afin de permettre aux voyageurs entrant au Canada de fournir des renseignements sur leur voyage par voie électronique, plutôt qu'au moyen de formulaires papier. L'objectif de l'examen était de déterminer si les pratiques d'approvisionnement associées à la création, à la mise en œuvre et à la mise à jour d'ArriveCAN ont été mises en œuvre de manière équitable, ouverte et transparente. L'examen a porté sur 41 marchés concurrentiels et non concurrentiels liés à ArriveCAN conclus par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et par SPAC et SPC au nom de l'ASFC.

En ce qui concerne les pratiques d'approvisionnement concurrentiel menant à

« J'aimerais vous remercier au nom de notre cabinet, tandis que nous surveillons de près l'évolution de l'affaire ArriveCan. Lorsque nous avons appris que vous preniez part à ce processus, nous avons estimé qu'il fallait vous remercier pour tout le travail acharné qui fait de notre société et de notre milieu d'affaires un endroit de choix. »

— Fournisseur canadien

l'attribution des contrats, il a été constaté que, dans l'ensemble, les documents d'appel d'offres étaient clairs et contenaient l'information dont les soumissionnaires potentiels avaient besoin pour préparer une soumission recevable. Toutefois, les critères obligatoires utilisés dans une demande de soumissions ayant mené à l'attribution d'un contrat de 25 millions de dollars ont été jugés trop restrictifs et favorisaient un fournisseur existant de l'ASFC. Ce fournisseur était le seul soumissionnaire, et le contrat lui a donc été attribué.

Le BOA a relevé des problèmes concernant l'obtention du « meilleur rapport qualité-prix » dans de nombreux approvisionnements. Dans près de la moitié des 23 marchés concurrentiels examinés, l'utilisation de fourchettes médianes trop restrictives dans l'évaluation financière des soumissions a étouffé la concurrence par les prix et a entraîné le refus de soumissions par ailleurs de grande qualité. De plus, dans environ 76 % des marchés examinés, les ressources (c.-à-d. des personnes précises) proposées dans la soumission retenue n'ont pas effectué de travail dans le cadre du marché. Dans ces cas, les fournisseurs étaient autorisés à accomplir le travail au moyen d'un instrument administratif appelé « autorisation de tâche ». Quand des autorisations de tâche étaient délivrées en vertu de ces marchés, le fournisseur proposait des ressources de remplacement, mais il ne s'agissait pas des personnes qu'on avait initialement proposées afin de décrocher le contrat. Bien qu'on sache que des ressources proposées peuvent ne pas être disponibles lorsque des autorisations de tâche sont délivrées, le nombre de fois où cela s'est produit et l'absence de documents au dossier expliquant pourquoi les

personnes prévues n'ont pas été mises à disposition ont soulevé de graves préoccupations au sujet de ces marchés.

Toujours en ce qui concerne les autorisations de tâche, l'examen a révélé des lacunes importantes dans la description des tâches et des activités à mener, ainsi que des autorisations de tâche qui ont été approuvées sans document prouvant qu'une évaluation avait été effectuée pour s'assurer que la ressource proposée avait l'expérience et la formation requises pour la catégorie et le niveau applicables.

Enfin, l'information sur de nombreux contrats liés à ArriveCAN n'a pas été publiée de façon proactive. Dans 41 % des contrats examinés, le contrat initial ou une ou plusieurs modifications au contrat ne se trouvaient pas sur le site Web du gouvernement ouvert, ce qui va à l'encontre de l'engagement du gouvernement à faire preuve de transparence et à renforcer la responsabilisation du secteur public.

En conclusion, le BOA a constaté des pratiques pour l'attribution de marchés concurrentiels et non concurrentiels, pour la délivrance d'autorisations de tâche et pour la publication proactive d'information sur les marchés qui contrevenaient aux politiques du gouvernement et qui menaçaient l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 13 recommandations pour résoudre les problèmes relevés. Le rapport est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

## **2. Contrats attribués à McKinsey & Company**

À la suite d'une demande du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement,

L'ombud de l'approvisionnement a examiné les pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux dans les contrats attribués à la société d'experts-conseils McKinsey & Company (« McKinsey »). Cet examen visait à déterminer si ces pratiques étaient conformes aux accords commerciaux, aux lois et aux règlements applicables, ainsi qu'aux politiques gouvernementales.

Le BOA a examiné 32 contrats attribués à McKinsey dont la valeur totale s'élevait à 112,8 millions de dollars, dont 19 contrats de services d'analyse comparative d'une valeur totale de 48,8 millions de dollars qui ont été attribués sans appel d'offres au moyen d'un instrument d'approvisionnement appelé « Offre à commandes principale et nationale » (OCPN). L'examen a révélé que l'OCPN pour des services d'analyse comparative a possiblement été attribuée à McKinsey de manière non concurrentielle étant donné que les documents de justification ne contenaient pas les renseignements requis pour justifier le recours à un fournisseur unique.

L'absence d'une justification adéquate du recours à un fournisseur unique s'étendait à tous les marchés non concurrentiels passés au moyen de l'OCPN. En tout, 18 des 19 contrats ont été attribués par SPAC au nom de leurs ministères clients sans qu'une justification soit documentée. De plus, dans la grande majorité des marchés passés au moyen de l'OCPN, il n'y avait aucune description des travaux qui devaient être effectués par McKinsey pour répondre au besoin. Dans ces cas, les besoins à combler indépendamment de la contribution de McKinsey n'étaient pas précisés. Le BOA a constaté que le manque de diligence et de surveillance à l'égard de ces contrats était troublant et constituait une menace sérieuse pour l'équité du processus d'approvisionnement.

► Le BOA a relevé d'autres problèmes qui remettent en question la capacité des pratiques d'approvisionnement entre le gouvernement et McKinsey de résister à l'examen public. Collectivement, ces pratiques donnent une vive impression de favoritisme envers McKinsey.

Le BOA a relevé d'autres problèmes qui remettaient en question la capacité des pratiques d'approvisionnement du gouvernement à résister à l'examen public. Il s'agissait notamment de modifier les stratégies d'approvisionnement pour permettre la participation de McKinsey, d'éviter l'utilisation de méthodes d'approvisionnement obligatoires afin d'attribuer des contrats à McKinsey, de ne pas estimer les coûts avant de communiquer avec les soumissionnaires potentiels et de réévaluer de manière inappropriée les soumissions aboutissant à l'attribution d'un contrat à McKinsey.

Dans l'ensemble, les contrats ont été publiés de façon proactive, comme l'exige la politique du gouvernement. Toutefois, de nombreux problèmes ont été relevés en ce qui a trait à l'exactitude de l'information publiée, notamment le fait que des marchés non concurrentiels aient été déclarés à tort comme ayant été attribués dans le cadre de processus concurrentiels.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 5 recommandations pour résoudre les problèmes relevés. Le rapport est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

### Examens de suivi

En 2023-2024, le BOA a effectué 3 examens de suivi. Le BOA a entrepris 5 autres examens de suivi, dont les résultats seront publiés au prochain exercice.

Pour les examens de suivi, la cote de rendement la plus élevée (« Satisfaisant Plus ») ne peut être obtenue que si l'examen « initial » ne contenait aucune recommandation d'amélioration de la part de l'ombud de l'approvisionnement. Comme les 3 examens de suivi résumés ci-dessous étaient fondés sur des examens initiaux qui contenaient des recommandations, la cote la plus élevée possible qui pouvait être obtenue dans chaque cas était « Satisfaisant ».

► Le BOA fait le suivi des examens des pratiques d'approvisionnement environ deux ans après l'examen initial. Les examens de suivi évaluent les mesures prises en réponse aux recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement dans le rapport initial et sont fondés sur les autoévaluations des ministères et les documents à l'appui. On utilise à la fois une échelle de progression et une fiche de rendement pour examiner les progrès dans les examens de suivi.

Les limites budgétaires ont eu une incidence sur le travail effectué par le BOA dans le cadre des examens de suivi et, par conséquent, certains examens de suivi importants pour évaluer les mesures prises par les ministères en réponse aux recommandations de l'ombud ont eu lieu plus de deux ans après l'examen initial.

## Fiche d'évaluation du BOA

Rendement global	Critères d'évaluation
Satisfaisant Plus	L'examen initial n'a donné lieu à aucune recommandation, et la notation est fondée sur les résultats de l'examen initial.
Satisfaisant	L'examen initial a donné lieu à une ou plusieurs recommandations et les plans d'action ont atteint le niveau 5 ou une combinaison des niveaux 4 et 5 en ce qui concerne la mise en œuvre.
Partiellement satisfaisant	L'examen initial a donné lieu à une ou plusieurs recommandations, et des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre des plans d'action.
Insatisfaisant	L'examen initial a donné lieu à une ou plusieurs recommandations, et la mise en œuvre des plans d'action n'a pas progressé de manière significative.

Secteur d'intérêt	Ministère des Pêches et des Océans	Environnement et Changement climatique Canada	Emploi et Développement social Canada
1. Critères d'évaluation et plans de sélection	Satisfaisant 	Satisfaisant 	Partiellement satisfaisant 
2. Documents de demandes de soumissions et pratiques organisationnelles	Satisfaisant 	Satisfaisant 	Partiellement satisfaisant 
3. Évaluation des soumissions et attribution des contrats	Satisfaisant 	Satisfaisant 	Partiellement satisfaisant 

## 1. Rapport de suivi de l'examen des pratiques d'approvisionnement du ministère des Pêches et Océans Canada

L'examen initial du ministère des Pêches et Océans Canada (MPO) entrepris en 2019-2020 visait à déterminer si les pratiques d'approvisionnement du MPO relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents de demande de soumissions, à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats appuyaient les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Ce suivi a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés par le MPO dans la mise en œuvre des 6 recommandations de l'ombud de l'approvisionnement découlant de l'examen initial. Le BOA a évalué que 5 des 6 recommandations ont été entièrement mises en œuvre par le MPO (niveau 5), la recommandation restante ayant atteint le niveau 4 de « mise en œuvre substantielle ».

À la suite de l'examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, chacun des 3 secteurs d'intérêt de l'examen initial a obtenu la mention « Satisfaisant ». La description des mesures prises par le MPO et les pièces justificatives ont montré que des progrès raisonnables et crédibles ont été réalisés en réponse à toutes les recommandations, même si des documents plus officiels renforçaient les efforts du MPO et l'aidaient à mieux se préparer aux audits à venir et à relever les défis extérieurs.

Le rapport est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

« Je peux vous assurer que beaucoup de travail a été investi dans cet exercice, ce qui nous a permis d'acquérir des connaissances précieuses qui nous ont aidés à améliorer nos pratiques d'approvisionnement ici [...]. Mon équipe a vraiment apprécié le professionnalisme et le dévouement de toute l'équipe du BOA tout au long de ce parcours. »

— Représentant ministériel

## 2. Rapport de suivi concernant l'examen des pratiques d'approvisionnement d'Environnement et Changement climatique Canada

L'examen initial d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) entrepris en 2019-2020 visait à déterminer si les pratiques d'approvisionnement d'ECCC relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents de demandes de soumissions, à l'évaluation des soumissions, et à l'attribution des contrats appuyaient les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Ce suivi a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés par ECCC dans la mise en œuvre des 4 recommandations de l'ombud de l'approvisionnement découlant de l'examen initial. Le BOA a évalué que 3 des 4 recommandations ont été entièrement mises en œuvre par ECCC (niveau 5), la recommandation restante ayant atteint le niveau 4 de « Mise en œuvre substantielle ».

À la suite de l'examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, chacun des 3 secteurs d'intérêt de l'examen initial a obtenu la mention « Satisfaisant ».

La description des mesures prises par ECCC et les pièces justificatives ont montré que des progrès raisonnables et crédibles ont été réalisés en réponse à toutes les recommandations. Le BOA a été encouragé par les progrès réalisés et a félicité ECCC pour son engagement à soutenir l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement.

Le rapport est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

### **3. Rapport de suivi concernant l'examen des pratiques d'approvisionnement d'Emploi et Développement social Canada**

L'examen initial d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) entrepris en 2019-2020 visait à déterminer si les pratiques d'approvisionnement d'EDSC relatives aux critères d'évaluation et aux plans de sélection, aux documents de demandes de soumissions, à l'évaluation des soumissions, et à l'attribution des contrats appuyaient les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Ce suivi a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés par EDSC dans la mise en œuvre des 3 recommandations de l'ombud de l'approvisionnement découlant de l'examen initial.

L'information et les pièces justificatives fournies par EDSC n'ont pas clairement démontré que des structures et des processus ont été mis en place après l'examen initial. Le BOA a évalué le niveau de mise en œuvre d'EDSC au niveau 3 «Préparation de la mise en œuvre» pour les 3 recommandations, car des résultats positifs n'ont pas encore été atteints ou déterminés.

À la suite de l'examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, chacun des 3 secteurs d'intérêt de l'examen initial a obtenu la mention «Partiellement satisfaisant». La description des mesures prises par EDSC et les pièces justificatives ont montré que des progrès ont été réalisés, mais pas assez pour donner suite adéquatement aux 3 recommandations. Une surveillance accrue, des séances et des programmes de formation réguliers et des documents officiels serviraient à renforcer les efforts d'EDSC et aideraient à assurer des processus d'approvisionnement équitables, ouverts et transparents.

Le rapport est disponible sur le [site Web](#) du BOA.

## 9 > Approfondissement et partage des connaissances (APC)

### 1. Dirigeant principal des achats : des silos à la synergie

Cette année, le BOA a lancé une deuxième étude sur le rôle potentiel d'un dirigeant principal des achats (DPA). Le BOA a mené des recherches sur le sujet en 2021, publiant une étude examinant certaines des questions d'approvisionnement que ce rôle pourrait résoudre. Cette année, le BOA s'est penché sur la façon dont le rôle pourrait aider à améliorer l'approvisionnement fédéral et sur les problèmes de longue date ou les lacunes de la politique que son mandat pourrait permettre de résoudre.

L'étude donne un aperçu du contexte actuel de l'approvisionnement, en soulignant les rôles et les responsabilités des institutions clés. Après avoir décrit le contexte actuel, l'étude détermine 3 lacunes et problèmes clés au sein de la structure actuelle. La première lacune peut être qualifiée de « créateur par rapport à auteur de la mise en œuvre des politiques », en ce qui concerne les rôles du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services publics et Approvisionnement Canada. L'analyse fait état d'un grisonnement des rôles dans le contexte actuel, ce qui a entraîné des défis dans l'ensemble des ministères fédéraux en ce qui a trait à la clarté et à la mise en œuvre des règles d'approvisionnement. La deuxième lacune concerne le renforcement des capacités et la professionnalisation de la fonction d'approvisionnement, y compris les problèmes liés à l'absence de formation normalisée pour la carrière des responsables de l'approvisionnement. La troisième lacune est l'absence d'un programme de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) à l'échelle du gouvernement, qui pourrait être utilisé à la fois pour

► Un dirigeant principal des achats et un programme de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) constituent une étape vers le rétablissement de la confiance envers l'approvisionnement fédéral.

responsabiliser les fournisseurs en cas de mauvaise exécution des contrats et pour les récompenser en cas de bon rendement.

Le mandat du DPA pourrait aider à combler ces lacunes en assurant le leadership et l'uniformité dans : (a) la création, l'interprétation et la mise en œuvre des politiques, (b) la supervision d'un programme de formation et de perfectionnement pour professionnaliser la fonction d'approvisionnement, et (c) le lancement d'un programme de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement qui évaluerait le rendement des fournisseurs de manière cohérente et équitable, et tiendrait compte des bonnes et des mauvaises évaluations des fournisseurs dans l'attribution des futurs contrats du gouvernement fédéral.

Un DPA pourrait aider à résoudre les problèmes de longue date et les lacunes de la politique qui datent de plusieurs décennies. Bien que des modifications et des révisions aient été apportées aux structures au fil du temps, elles sont souvent lourdes et peu claires, et ne sont clairement pas suffisantes. Une restructuration sérieuse mérite d'être envisagée.

► Le dirigeant principal des achats serait un chef de file en matière d'approvisionnement fédéral, parlant au nom d'une approche pangouvernementale en matière d'approvisionnement.

► Le BOA a lancé d'autres études de recherche qui seront achevées en 2024-2025:

- Administration des marchés de construction
- Demandes de propositions avec négociations
- Meilleur rapport qualité-prix

### Administration des marchés de construction

Le but de cette étude d'approfondissement et de partage des connaissances est d'explorer certains des problèmes les plus courants au cours de la phase d'administration des marchés de construction. L'étude portera également sur les pratiques actuelles en matière de passation de marchés de construction du gouvernement fédéral et sur l'adaptation aux tendances et à l'évolution du secteur de la construction.

### Demandes de propositions (DP) avec négociations

L'étude sur les DP avec négociations examine les nouveaux formats d'appel d'offres

flexibles qui pourraient être adopter par le gouvernement pour ses propres demandes de soumission, en mettant l'accent plus particulièrement sur les risques, les avantages et les défis qui y sont liés. Cette étude examinera également les parallèles entre les DP avec négociations, l'approvisionnement agile et le Processus de conformité des soumissions par étapes de SPAC.

### Meilleur rapport qualité-prix

Historiquement, la notion de meilleur rapport qualité-prix avait une emphase monétaire et résultait d'une base claire de sélection soit du prix le plus bas, soit de l'équilibre optimal entre le prix le plus bas et le mérite technique. Le but de l'étude est d'examiner comment le meilleur rapport qualité-prix était prévu à l'origine dans l'approvisionnement fédéral, et comment il continue d'évoluer dans le cadre de la politique actuelle du gouvernement pour inclure des considérations socio-économiques, environnementales et relatives au cycle de vie. L'étude comprendra une comparaison de l'approche d'approvisionnement fédéral canadien avec d'autres ordres de gouvernement au Canada et à l'étranger.

## 10 > Diversité et inclusion

Le BOA est demeuré inébranlable dans son engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion au cours des 6 dernières années, tant dans ses pratiques internes en matière de passation de marchés et de ressources humaines, que dans ses efforts pour aider à diversifier la chaîne d'approvisionnement fédérale. Pour cristalliser cet engagement pour les années à venir, la diversité a été intégrée comme l'une des 5 priorités (avec la simplification, la transparence, la croissance

► La diversité est au cœur du BOA. Elle reflète nos employés, nos points de vue et notre engagement à l'égard de nos intervenants. Le BOA cherche à promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail et dans la communauté en appliquant l'optique de diversité et d'inclusion à toutes ses activités, y compris les mesures de dotation, les possibilités d'apprentissage, les études de recherche et les services qui aident à diversifier la chaîne d'approvisionnement fédérale. Le BOA s'efforce d'être un chef de file au sein du gouvernement du Canada en matière de promotion de la diversité et de l'inclusion dans les deux langues officielles.

des services de règlement extrajudiciaire des différends et l'approfondissement et le partage des connaissances) soutenant le bureau.

### 1. Sommet sur la diversification de la chaîne d'approvisionnement du gouvernement fédéral

Le Sommet 2023 a marqué la 5e année d'organisation de cet événement par le BOA.

Le Sommet a été créé pour aider à accroître la diversité dans la chaîne d'approvisionnement fédérale en faisant connaître les programmes des secteurs public et privé qui peuvent aider les entreprises autochtones et les entreprises appartenant aux fournisseurs issus de la diversité (y compris les Canadiens noirs et racisés, les femmes, les Canadiens 2ELGBTQI+, les personnes en situation de handicap et d'autres groupes sous-représentés) à remporter des contrats fédéraux.

Plus de  
**650**  
personnes ont  
assisté au sommet virtuel.

D'une durée de 2 jours, le Sommet virtuel a offert des séances pour aider les fournisseurs à obtenir l'information et les compétences pratiques nécessaires pour obtenir des contrats du gouvernement fédéral, ainsi que des occasions de réseautage reliant les fournisseurs à d'autres fournisseurs, des représentants du gouvernement du Canada, des conseils de fournisseurs et d'autres intervenants.

## 2. Séances de mentorat sur la diversification de la chaîne d'approvisionnement du gouvernement fédéral à Ottawa et à Montréal

À l'instar du Sommet, ces séances visent à mieux faire connaître les programmes des secteurs public et privé qui peuvent aider les petites entreprises et les entreprises appartenant à des fournisseurs autochtones et diversifiés à faire affaire avec le gouvernement fédéral, et à offrir du mentorat aux fournisseurs qui cherchent à renforcer davantage leurs capacités.

« Je suis très chanceux en tant que réfugié admis au Canada en octobre 2019 et j'ai participé [au Sommet] en mars 2020. J'ai reçu ma première commande en juin 2020 de [un ministère fédéral]. Jusqu'à présent, j'ai fourni plus de 10 [expéditions] au gouvernement fédéral. Vraiment, je suis très très heureux et j'apprécie... votre programme et tous les membres de l'équipe. »

— Fournisseur canadien



Mieux faire connaître les programmes des secteurs public et privé qui peuvent à la fois aider à obtenir les compétences nécessaires et à les renforcer pour remporter des contrats fédéraux



Accroître la diversité des soumissionnaires pour les marchés publics



Réseautage avec la communauté de l'approvisionnement



Séances de mentorat en table ronde avec des experts en approvisionnement



Participation de 9 organisations, y compris des ministères fédéraux et des conseils d'entreprise



Kiosques et échange d'information

## 11 > Bilan des opérations

### Pouvoir et objectif

Le poste d'ombud de l'approvisionnement a été créé à la suite des modifications apportées à la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*. Le mandat de l'ombud de l'approvisionnement est défini plus en détail dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. La mission du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement est de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

### Autorisation parlementaire

Le Conseil du Trésor a autorisé le financement des activités du BOA à partir du crédit parlementaire de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Par conséquent, le BOA est assujéti aux mêmes obligations législatives, réglementaires et politiques que le Ministère. Il est néanmoins implicite à sa nature et à son objet qu'il doit s'acquitter de son mandat de façon indépendante, et être perçu comme tel, tout en conservant son indépendance par rapport à TPSGC et aux autres ministères fédéraux.

### Divulgaration proactive

La conformité aux politiques de gestion financière du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services publics et Approvisionnement Canada exige la publication obligatoire des frais de voyage et d'accueil de l'ombud de l'approvisionnement. Elle exige également la divulgation des contrats d'un montant supérieur à 10 000 \$ conclus par l'ombud de l'approvisionnement. Vous trouverez de l'information sur nos divulgations proactives en sélectionnant le lien « Divulgation des dépenses de déplacements et des frais d'accueil » sur la page Web « Transparence » de SPAC ou sur le site Web « Gouvernement

ouvert » en recherchant « Ombudsman de l'approvisionnement ». La divulgation de nos contrats est publiée en mentionnant SPAC comme organisation.

### Bilan des opérations

Dépenses	2023-2024 (\$)
Salaires et avantages sociaux des employés	3 298 930,31
Services professionnels	215 229,40
Dépenses de fonctionnement	76 395,90
Information et communication	191 514,13
Matériaux et fournitures	10 521,78
Services généraux fournis par Services publics et Approvisionnement Canada (finances, ressources humaines, technologies de l'information, autres)	379 937,92
<b>Total</b>	<b>4 172 529,44 \$</b>

<sup>2</sup> Les désignations « ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux » et « Travaux publics et Services gouvernementaux Canada » ont été remplacées par « Services publics et Approvisionnement Canada ».

## **BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT**

400-410 avenue Laurier Ouest,  
Ottawa (Ontario) K1R 1B7

Numéro sans frais : 1-866-734-5169  
Téléscripteur : 1-800-926-9105

Courriel : [ombudsman@opo-boa.gc.ca](mailto:ombudsman@opo-boa.gc.ca)

Stay connected:

[X](#)

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

Numéro de catalogue : P110F-PDF

ISSN : 2818-4947

La présente publication est également offerte en format électronique  
[www.opo-boa.gc.ca](http://www.opo-boa.gc.ca)