

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI CONCERNANT L'EXAMEN DES
PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT DE LA
GENDARMERIE ROYALE DU CANADA DE 2020-2021

MAI 2025



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Bureau de l'ombud
de l'approvisionnement

Office of the
Procurement Ombud

Canada The wordmark logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small red maple leaf icon above the letter "a".

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

400-410, avenue Laurier Ouest

Ottawa, ON K1R 1B7

Numéro sans frais : 1-866-734-5169

Téléscripteur (Sans frais pour les personnes malentendantes) : 1-800-926-9105

Courriel : ombudsman@opo-boa.gc.ca

N° de cat. : P114-29/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-77118-2

La présente publication est également offerte en format électronique : www.opo-boa.gc.ca

Table des matières

Introduction	3
Résultats de l'examen initial des pratiques d'approvisionnement	3
Résumé de l'évaluation – Méthodologie et plan d'action de la gestion	5
Fiche d'évaluation.....	5
Conclusion.....	7
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre.....	9
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global	10
Annexe 3 : Résumé détaillé de l'évaluation des recommandations.....	11

Introduction

1. Conformément à l'alinéa 22.1 (3)a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, l'ombud de l'approvisionnement a le pouvoir d'examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence de celles-ci et de formuler les recommandations appropriées au ministère concerné en vue d'améliorer ses pratiques. Ces examens, qui sont réalisés par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), sont appelés « examen des pratiques d'approvisionnement » (EPA).
2. En 2020-2021, le BOA a effectué un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement de la Gendarmerie royale du Canada » (GRC), qui comprenait quatre recommandations visant à régler les problèmes cernés. Un rapport final a été produit en décembre 2021 et publié sur le site Web du BOA.
3. Le BOA a comme pratique courante d'assurer le suivi des recommandations formulées dans les EPA. Cette pratique permet de déterminer si les ministères fédéraux ont mis en œuvre leurs plans d'action de la gestion en réponse aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Le présent rapport de suivi comprend un sommaire des résultats de l'EPA initial et une évaluation par le BOA des progrès réalisés par la GRC dans la mise en œuvre de ses quatre recommandations. Ce rapport comprend également une fiche d'évaluation qui facilite les comparaisons entre les ministères au fil du temps.

Résultats de l'examen initial des pratiques d'approvisionnement

4. L'objectif de l'EPA était de déterminer si les pratiques d'approvisionnement de la GRC en matière de critères d'évaluation et de plans de sélection, de demande de soumissions, d'évaluation des soumissions et d'attribution des contrats étaient conformes aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.
5. En ce qui concerne l'EPA, le BOA a analysé les pratiques d'approvisionnement de la GRC en fonction de trois secteurs d'intérêt (SI). Vous trouverez ci-dessous une description des SI, un résumé des observations pour chaque SI ainsi que les quatre recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement et qui sont incluses dans le rapport d'EPA initial.

SI 1 : Les critères d'évaluation et les plans de sélection ont été établis conformément aux lois, aux règlements et aux politiques applicables.

6. En ce qui concerne le SI 1, l'examen initial réalisé par le BOA a révélé que les critères obligatoires étaient clairement communiqués, n'étaient pas inutilement restrictifs et correspondaient au besoin dans la plupart des cas. Lorsque des critères cotés ont été utilisés dans les demandes de soumissions, ils étaient généralement conformes à l'exigence, communiqués de manière claire, et n'étaient pas trop restrictifs. Malgré certaines exceptions constatées, dans l'ensemble, la méthode de sélection correspondait à la complexité du besoin et a été clairement communiquée dans les documents de demande de soumissions.

7. L'ombud de l'approvisionnement a formulé une recommandation concernant les problèmes relevés dans le SI 1 :

Recommandation 1 : La GRC devrait élargir la portée des acquisitions qui sont soumises à l'examen du contrôle de la qualité des contrats afin d'inclure les demandes de soumissions comportant des critères d'évaluation techniques qui ne sont pas actuellement examinées parce qu'elles sont émises dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement.

SI 2 : Les documents de demandes de soumissions et les pratiques organisationnelles pendant la période de demande de soumissions étaient conformes aux lois, règlements et politiques applicables.

8. En ce qui concerne le SI 2, l'examen initial du BOA a révélé que les documents de demande de soumissions et les mesures prises par la GRC au cours du processus de demande de soumissions étaient, dans la majorité des cas, conformes aux règles applicables. La plupart des demandes de soumissions contenaient tous les renseignements et toutes les consignes nécessaires aux soumissionnaires pour la préparation d'une soumission conforme. La conception et l'exécution des processus de demande de soumissions ont favorisé une passation de marchés équitable, ouverte et transparente.
9. Par conséquent, l'ombud de l'approvisionnement n'a formulé aucune recommandation en vertu du SI 2.

SI 3 : L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.

10. En ce qui concerne le SI 3, l'examen initial du BOA a révélé que même si la majorité des dossiers contenaient des instructions à l'appui de l'évaluation technique des soumissions, des méthodes incohérentes étaient parfois utilisées pour consigner les résultats des évaluations financières. De plus, un certain nombre de dossiers indiquaient des processus d'évaluation des soumissions qui s'écartaient de la description donnée dans la demande de soumissions initiale.
11. L'ombud de l'approvisionnement a formulé trois recommandations pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 3.

Recommandation 2 : La GRC devrait mettre en place une approche standard pour consigner les résultats de l'évaluation financière des soumissions.

Recommandation 3 : La GRC devrait mettre en place un mécanisme efficace pour s'assurer de respecter l'exigence concernant la tenue de dossiers d'approvisionnement complets et à jour.





Recommandation 4 : La GRC devrait recourir davantage à la technologie dans ses approvisionnements, y compris, sans s'y limiter, en autorisant la présentation des soumissions par voie électronique et en proposant d'autres solutions aux méthodes traditionnelles de gestion des dossiers contractuels en format papier.

Résumé de l'évaluation – Méthodologie et plan d'action de la gestion



12. Lors du lancement de l'examen de suivi en juillet 2024, le BOA a demandé à la GRC d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des quatre recommandations découlant de l'examen initial de 2021 à l'aide d'une échelle de progrès fournie par le BOA. Cette échelle allait du niveau 1, « Aucun progrès », au niveau 5, « Mise en œuvre complète », comme il est indiqué à l'annexe. 1. De plus, on a demandé à la GRC de fournir au BOA des renseignements et des documents supplémentaires à l'appui de son auto-évaluation. Le BOA a examiné l'auto-évaluation de la GRC et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.
13. La GRC a auto-évalué le niveau de mise en œuvre de ses mesures au « Niveau 5 – Mise en œuvre complète » pour les quatre recommandations. Le BOA est d'accord avec toutes les cotes d'évaluation de la GRC. Les détails concernant les mesures prises et les documents justificatifs fournis pour les quatre recommandations démontrent que les structures et les processus sont en place et efficaces.
14. Les preuves fournies par la GRC reflètent la volonté générale de donner suite aux recommandations au moyen des mesures suivantes :
 - l'élargissement de la portée de la fonction de contrôle de la qualité des contrats;
 - l'élaboration et mise en œuvre d'une série de documents à l'intention des évaluateurs qui comprend des modèles et des documents d'orientation;
 - le lancement d'un système électronique de suivi des approbations;
 - la mise à jour des modèles de demande de soumissions et élaboration et mise en œuvre d'un document d'orientation sur les dossiers électroniques pour l'approvisionnement et la passation de marchés
 - l'élaboration et mise en œuvre d'un guide de gestion et d'administration des contrats;
 - la modernisation du programme d'examen post-contractuel.

Fiche d'évaluation

15. Les examens de suivi du BOA comprennent une fiche d'évaluation avec une note qui illustre le rendement de l'organisme, et tient compte des résultats de l'examen initial ainsi que des mesures prises par l'organisme pour mettre en œuvre les recommandations dans le cadre de chaque SI. Voici les notes octroyées à l'évaluation :

	Satisfaisant plus (quatre étoiles)
	Satisfaisant (trois étoiles)
	Partiellement satisfaisant (deux étoiles)
	Insatisfaisant (une étoile)

16. Soulignons que la note « Satisfaisant plus » ne peut être octroyée que si l'examen initial n'a donné lieu à aucune recommandation dans le cadre d'un SI particulier. L'examen initial a donné lieu à un total de quatre recommandations au titre de deux des trois SI. Par conséquent, la GRC a obtenu la note « Satisfaisant plus » pour le SI 2, car il n'était visé par aucune recommandation. Les quatre recommandations s'appliquaient aux SI 1 et 3. Ainsi, la note la plus élevée possible que la GRC a pu obtenir pour chacun de ces deux SI était « Satisfaisant ». Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.
17. À la suite d'un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, une note de « Satisfaisant » a été déterminée pour le SI 1 et le SI 3.

Fiche d'évaluation		
Secteur d'intérêt (SI)	Note	Évaluation
Les critères d'évaluation et les plans de sélection ont été établis conformément aux lois, aux règlements et aux politiques applicables.	Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 1 s'appliquait à ce SI. • La GRC a élargi la portée de l'examen du contrôle de la qualité des contrats pour inclure les demandes de soumissions émises dans le cadre des arrangements en matière d'approvisionnement. De plus, la GRC a mis en œuvre un processus électronique d'approbation des approvisionnements. • Grâce à ces mesures, la GRC a démontré qu'elle respectait les règles qui ont été évaluées dans ce SI. La surveillance supplémentaire a révélé l'intervention de la GRC pour s'assurer que des mécanismes efficaces étaient en place pour répondre à la recommandation connexe.
Les documents de demandes de soumissions et les pratiques organisationnelles pendant la période de demande de soumissions étaient conformes aux lois, règlements et politiques applicables.	Satisfaisant plus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune recommandation n'a été formulée dans ce SI, ce qui a donné lieu à la note la plus élevée possible de la fiche d'évaluation, « Satisfaisant plus ».

<p>L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.</p>	<p>Satisfaisant ☆☆☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations 2, 3 et 4 s'appliquaient à ce SI. • La GRC a élaboré et mis en œuvre des documents d'orientation complets et mis à jour les modèles existants pour inclure une option de présentation électronique de soumissions. Plus important encore, la GRC a modernisé son programme d'examen visant à valider les dossiers d'approvisionnement pour s'assurer qu'ils respectent les processus et les exigences en matière de documentation. • Par cette prise de mesures, la GRC manifeste son intention d'effectuer les approvisionnements conformément à la description présentée dans la demande de soumissions et de tirer parti de la technologie pour améliorer l'efficacité des pratiques d'approvisionnement.
<p>La note globale de la fiche d'évaluation de la GRC est « Satisfaisant ». Voici les principaux facteurs qui contribuent à cette note :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'examen initial a donné lieu à une ou plusieurs recommandations au titre de deux des trois SI, ce qui empêche d'attribuer une note supérieure à « Satisfaisant ». • Tous les plans d'action de la gestion de la GRC ont atteint le niveau 5, le niveau le plus élevé possible, qui sont jugés « Satisfaisants » et démontrent que les structures et les processus sont entièrement mis en œuvre et que des résultats positifs ont été relevés. • L'auto-évaluation de la GRC a été étayée par des documents qui reflétaient cette réalisation. 		

Conclusion

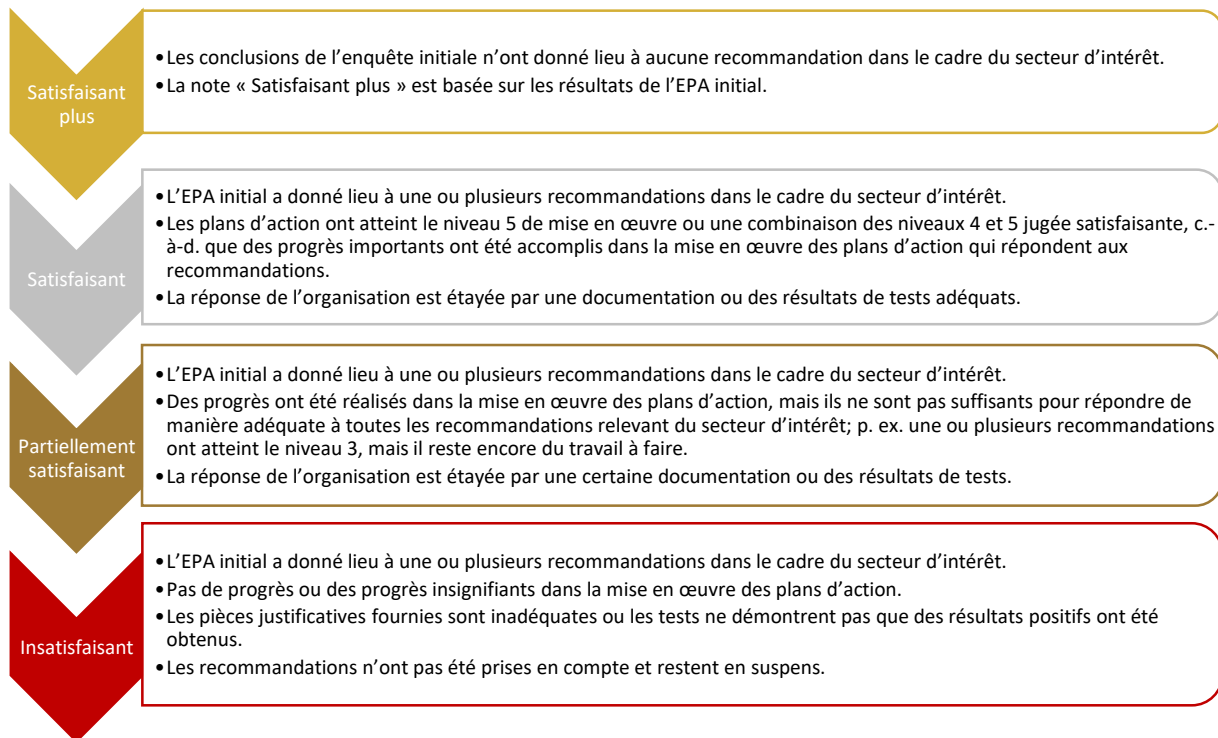
18. La GRC a utilisé une combinaison de pratiques et d'outils existants et améliorés pour appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement et pour mettre en œuvre les recommandations de l'ombud de l'approvisionnement à la suite de la publication du rapport de [l'EPA sur la GRC](#) en décembre 2021. Les preuves fournies ont montré que la GRC a pris les mesures nécessaires pour répondre à l'objectif de chacune des quatre recommandations découlant de l'examen initial.
19. La modernisation du processus d'examen post-contractuel est une initiative digne de mention. L'examen complet et le niveau de surveillance qu'il est en mesure d'offrir favorisent l'utilisation des divers outils et guides élaborés et mis en œuvre par la GRC au fil du temps. Plus important encore, la portée de l'examen et les rapports trimestriels produits pour résumer les constatations établissent un mécanisme efficace permettant à la GRC de s'assurer que de saines pratiques d'approvisionnement sont en place et respectées.
20. L'examen de suivi a permis de conclure que l'auto-évaluation de la GRC, appuyée par des documents justificatifs, est raisonnable et crédible. Par conséquent, le BOA conclut que toutes les recommandations ont été entièrement mises en œuvre.

21. Enfin, l'ombud de l'approvisionnement félicite la GRC pour son engagement à soutenir l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement et l'amélioration des mesures mises en œuvre jusqu'à maintenant. Les réponses exhaustives en temps opportun de la GRC aux demandes de suivi du BOA concernant cet examen ont été d'une grande valeur pour l'ensemble du processus.

Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre

Évaluation du niveau de mise en œuvre	
Niveau 1	Pas de progrès ou progrès insignifiants. Aucun progrès ou un progrès négligeable en ce qui concerne les mesures consistant à établir un nouveau comité, à organiser des réunions et à produire des plans informels.
Niveau 2	Étape de la planification. Des plans formels pour les changements organisationnels ont été élaborés et approuvés.
Niveau 3	Préparation de la mise en œuvre. La mise en œuvre d'une recommandation est en préparation; p. ex. l'embauche ou la formation d'employés, l'élaboration et l'adoption des ressources nécessaires, et la rédaction et la ratification de documents de politique.
Niveau 4	Mise en œuvre substantielle. Les structures et les processus sont en place et intégrés au moins dans la plupart des secteurs de l'organisation, et certains résultats ont été obtenus.
Niveau 5	Mise en œuvre complète. Les structures et les processus sont entièrement mis en œuvre, et des résultats positifs ont été obtenus.
Obsolète	La recommandation n'est plus applicable en raison des nouvelles politiques, procédures, etc.

Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global



Annexe 3 : Résumé détaillé de l'évaluation des recommandations

<p>Recommandation 1 : La GRC devrait élargir la portée des acquisitions qui sont soumises à l'examen du contrôle de la qualité des contrats afin d'inclure les demandes de soumissions comportant des critères d'évaluation techniques qui ne sont pas actuellement examinées parce qu'elles sont émises dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement.</p>		
Plan d'action de la GRC	Évaluation par le BOA	Niveau
<p>La GRC est d'accord avec la recommandation.</p> <p>La sous-direction des Acquisitions, matériel et gestion des actifs et des contrats de la GRC a mis à jour le mandat du comité d'examen des contrats. Le mandat contient des précisions sur les paramètres de l'examen de contrôle de la qualité des contrats, de façon à rendre obligatoire un examen des besoins en la matière en utilisant des arrangements en matière de services d'approvisionnement ou des offres à commandes de plus de 1 million de dollars.</p> <p>On a fixé le seuil de 1 million de dollars pour s'assurer que les contrats plus complexes et à plus long terme fassent l'objet d'un examen.</p> <p>Calendrier de mise en œuvre : Nouveaux paramètres en vigueur à compter du 22 novembre 2021</p>	<p>En réponse à la recommandation 1, la GRC a élargi la portée de l'examen du contrôle de la qualité des contrats pour inclure les demandes de soumissions émises dans le cadre des arrangements en matière d'approvisionnement. Le mandat du contrôle de la qualité des contrats a été mis à jour pour inclure les détails de la portée élargie.</p> <p>Pour une surveillance plus approfondie, la GRC a également lancé TEAM CAPTURE. Il s'agit d'un système électronique d'approbation de l'approvisionnement à l'intention des employés de la sous-direction des acquisitions et des marchés. Il permet à tous les utilisateurs de suivre l'avancement du processus d'approbation et augmente également l'efficacité de la fonction de surveillance du contrôle de la qualité des contrats. L'outil est utilisé depuis près de deux ans.</p> <p>La GRC a mis en œuvre avec succès son plan d'action proposé ainsi qu'un élément supplémentaire de surveillance, ce qui a donné lieu à une note de « Niveau 5 – Mise en œuvre complète » pour cette recommandation.</p>	5
<p>Recommandation 2 : La GRC devrait mettre en place une approche standard pour consigner les résultats de l'évaluation financière des soumissions.</p>		
Plan d'action de la GRC	Évaluation par le BOA	Niveau
<p>La GRC est d'accord avec la recommandation et concevra une méthode uniformisée pour consigner les résultats de l'évaluation financière des soumissions.</p> <p>La sous-direction des Acquisitions, matériel et gestion des actifs et des contrats de la GRC élaborera un guide de l'évaluateur afin d'orienter l'équipe d'évaluation et les agents d'approvisionnement.</p>	<p>En réponse à la recommandation 2, la GRC a élaboré et mis en œuvre une série de documents pour les évaluateurs à l'intention du personnel et des gestionnaires de l'approvisionnement. Les documents sont accessibles en ligne et comprennent le guide des procédures d'évaluation des soumissions de la GRC et divers modèles connexes, y compris un modèle permettant de faciliter les calculs au moment de l'évaluation des soumissions. Les documents sont disponibles pour le personnel d'approvisionnement et de</p>	5

<p>Calendrier de mise en œuvre : T3 de 2022-2023</p>	<p>passation de marchés depuis plus de deux ans.</p> <p>L'un des principaux objectifs du document d'orientation est de répondre à la recommandation du BOA visant à adopter une approche uniformisée pour consigner les résultats. Cela est évident à l'annexe B, qui présente une liste de documents à inclure dans le dossier de l'évaluation des soumissions. De plus, le document souligne l'exigence de conservation d'une piste de vérification afin de consigner les décisions liées au processus d'évaluation des soumissions.</p> <p>Comme l'attestent son auto-évaluation et ses documents justificatifs, la GRC a mis en œuvre avec succès le plan d'action proposé, ce qui a donné lieu à une note de « Niveau 5 – Mise en œuvre complète » pour cette recommandation.</p>	
<p>Recommandation 3 : La GRC devrait mettre en place un mécanisme efficace pour s'assurer de respecter l'exigence concernant la tenue des dossiers d'approvisionnement complets et à jour.</p>		
Plan d'action de la GRC	Évaluation par le BOA	Niveau
<p>La GRC est d'accord avec la recommandation et est consciente de la nécessité de tenir des dossiers d'approvisionnement complets et à jour.</p> <p>La sous-direction des Acquisitions, matériel et gestion des actifs et des contrats de la GRC a examiné ses pratiques de gestion de l'information et élaboré une ligne directrice uniformisée destinée aux agents d'approvisionnement sur la manière de créer et de gérer leurs fichiers numériques.</p> <p>La sous-direction établira également un guide de gestion et d'administration des contrats, qui fournira des instructions sur la documentation et l'organisation des dossiers.</p> <p>Calendrier de mise en œuvre : Document d'orientation sur les fichiers électroniques publié en novembre 2021 T3 2022-2023</p>	<p>En réponse à la recommandation 3, la GRC a mis en place des mécanismes pour favoriser de saines pratiques de documentation des dossiers d'approvisionnement.</p> <p>Au départ, la GRC a élaboré le document d'orientation sur les dossiers électroniques pour l'approvisionnement et la passation de marchés afin d'aider le personnel d'approvisionnement et, au bout du compte, d'uniformiser les pratiques d'entreposage électronique des documents. Le document d'orientation a été mis à la disposition du personnel en novembre 2021 et a depuis été intégré au processus d'approvisionnement.</p> <p>En octobre 2022, grâce à ses efforts continus pour faciliter des pratiques efficaces d'entreposage des documents, la GRC a élaboré et diffusé le guide de gestion et d'administration des contrats. Une partie réservée à la tenue de la documentation et l'organisation des dossiers décrit les détails des documents et de la correspondance à conserver ainsi que des lignes directrices sur la façon de les conserver correctement.</p>	<p>5</p>

	<p>Plus particulièrement, la GRC a mis en œuvre un guide d'examen post-contractuel modernisé pour s'assurer que les activités d'approvisionnement et de passation de marchés de la GRC sont efficaces, efficaces et menées conformément aux lois et aux politiques, tout en traitant et en documentant les écarts et les risques. Des examens sont effectués sur certaines transactions d'approvisionnement afin d'évaluer la conformité et de déterminer les domaines dans lesquels des directives supplémentaires pourraient être nécessaires. Ce solide processus d'examen post-contractuel fournit un résumé global des constatations dans un rapport trimestriel.</p> <p>La recommandation connexe suggère un « mécanisme de respect des exigences », validé de manière efficace par l'existence du programme d'examen post-contractuel. À la suite des mesures prises pour répondre à cette recommandation, la GRC a mis en œuvre avec succès le plan d'action proposé, ce qui a donné lieu à une note de « Niveau 5 – Mise en œuvre complète » pour cette recommandation.</p>	
<p>Recommandation 4 : La GRC devrait recourir davantage à la technologie dans ses approvisionnements, y compris, sans s'y limiter, en autorisant la présentation des soumissions par voie électronique et en proposant d'autres solutions aux méthodes traditionnelles de gestion des dossiers contractuels en format papier.</p>		
Plan d'action de la GRC	Évaluation par le BOA	Niveau
<p>La GRC est d'accord avec la recommandation.</p> <p>La sous-direction des Acquisitions, matériel et gestion des actifs et des contrats de la GRC a intégré un processus de soumission électronique dans les modèles uniformisés de contrat de la GRC.</p> <p>La sous-direction a également élaboré une ligne directrice uniformisée à l'intention des agents d'approvisionnement sur la gestion des fichiers numériques.</p> <p>Calendrier de mise en œuvre : Nouveaux modèles mis en œuvre en août 2021, document d'orientation sur les fichiers</p>	<p>En réponse à la recommandation 4, la GRC a élaboré et mis à jour des instruments afin d'accroître l'utilisation de la technologie dans ses pratiques d'approvisionnement.</p> <p>La GRC a mis à jour ses modèles de demande de soumissions pour inclure une option pour les soumissions par courriel. Il s'agissait notamment de modèles pour les approvisionnements de faible valeur, de complexité moyenne, de complexité élevée et de demandes d'offre à commandes. Les modèles mis à jour sont utilisés depuis plus de trois ans.</p> <p>De plus, la GRC a élaboré et mis en œuvre le document d'orientation sur les dossiers électroniques pour l'approvisionnement et la passation de marchés. Le document fournit un guide pour favoriser l'uniformisation de la</p>	5

<p>électroniques publié en novembre 2021</p>	<p>documentation électronique pour les dossiers d'approvisionnement.</p> <p>La GRC a mis en œuvre avec succès son plan d'action proposé et a tiré parti de la technologie dans ses processus d'approvisionnement, ce qui a donné lieu à une note de « Niveau 5 – Mise en œuvre complète » pour cette recommandation.</p>	
--	--	--