

# BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI CONCERNANT L'EXAMEN DES  
PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RELATIF AUX  
CONTRATS NON CONCURRENTIELS CONCLUS AVEC  
L'ORGANISME UNIS DE 2020-2021

JUIN 2025



Gouvernement  
du Canada

Bureau de l'ombud  
de l'approvisionnement

Government  
of Canada

Office of the  
Procurement Ombud

Canada

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

N° de cat. : P114-32/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-77498-5

La présente publication est également offerte en format électronique : [www.opo-boa.gc.ca](http://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 .....	6
Résumé .....	7
Conclusions et étapes suivantes .....	9
Conclusion .....	13
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre .....	15
Annexe 2 : Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global .....	16
Annexe 3 : Évaluation des recommandations .....	17

## 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 pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et présenter, le cas échéant, au ministre en cause des recommandations pour les améliorer. Ces examens, qui sont réalisés par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), sont appelés « examen des pratiques d'approvisionnement » (EPA).
2. Au cours de l'exercice 2020–2021, le BOA a mené un EPA ponctuel des contrats non concurrentiels attribués à l'organisme UNIS, un organisme de bienfaisance et d'éducation établi au Canada. L'examen a porté sur des contrats attribués par quatre organisations : l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), Affaires mondiales Canada (AMC), le Bureau du Conseil privé (BCP) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC). Le rapport initial d'EPA a été publié sur le site Web du BOA en juillet 2021; il comprenait trois recommandations visant à résoudre les problèmes cernés.
3. Le BOA a comme pratique courante d'assurer le suivi des recommandations formulées dans les EPA. Cette pratique permet de déterminer si les organisations fédérales 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 les quatre organisations désignées ci-dessus dans la mise en œuvre des recommandations.

## Résultats de l'examen initial des pratiques d'approvisionnement

4. L'objectif de l'EPA initial concernant l'organisme UNIS était de déterminer si les contrats lui ayant été attribués selon un processus non concurrentiel, ainsi que les modifications connexes, ont été conclus conformément aux lois, aux règlements et aux politiques pertinents, et appuient les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.
5. Dans le cadre de l'EPA, le BOA a examiné un total de six contrats attribués par quatre organisations fédérales à l'organisme UNIS entre 2017 et 2020. Ces contrats ont été divulgués de manière proactive sur le Portail du gouvernement ouvert, qui comprend des renseignements provenant de toutes les organisations fédérales assujetties à l'ancienne politique sur les marchés du Conseil du Trésor (PMCT), en vigueur à ce moment-là, en ce qui a trait aux contrats d'une valeur de 10 000 \$ et plus<sup>1</sup>. Chacun des contrats

---

<sup>1</sup> L'obligation de divulgation proactive de l'ancien PMCT a été remplacée en 2021 par l'annexe C 2.5 de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement.

attribués à l'organisme UNIS ont été évalués à 40 000 \$ ou moins et ont tous été attribués sans processus concurrentiel.

6. Les deux secteurs d'intérêt (SI) suivants ont servi à évaluer les éléments d'approvisionnement présentant le risque le plus élevé qui soit :
  - **SI 1** : Déterminer si les processus d'attribution et de modification des contrats non concurrentiels ont été menés conformément aux lois, aux règlements, aux politiques, aux procédures et aux directives applicables.
  - **SI 2** : Déterminer si les contrats ont fait l'objet d'un fractionnement et si des cadres de contrôle étaient en place pour empêcher le fractionnement des contrats et protéger l'intégrité du processus de passation des marchés.
7. En ce qui a trait au SI 1, l'EPA initial du BOA a permis de constater que la décision d'attribuer le contrat sans appel d'offres était conforme aux exceptions à l'obligation de lancer un appel d'offres énoncées dans le *Règlement sur les marchés de l'État*. Cependant, certains problèmes d'équité ont été relevés, particulièrement lorsqu'aucun des six dossiers contractuels examinés ne montrait clairement qu'une estimation des coûts avait été établie avant que le ministère communique avec l'organisme UNIS au sujet de ses besoins opérationnels.
8. L'examen initial du BOA a également révélé que la décision d'attribuer le contrat sans processus concurrentiel était justifiée et que les documents appropriés de la décision se trouvaient dans les dossiers contractuels. Cependant, dans deux des six contrats examinés, les documents de contrôle interne du ministère étaient manquants ou incomplets.
9. Seul un des six contrats examinés a été modifié. Le BOA a constaté que la modification de ce contrat n'était pas entièrement conforme aux exigences des politiques. Le contrat a été modifié après que le ministère (Affaires mondiales Canada) ait reçu une facture de l'organisme UNIS dont le montant ne correspondait pas au contrat initial. Après réception de la facture, AMC a modifié le contrat en supprimant la TVH et en ajoutant ce montant à la composante de la rémunération à l'acte. Cependant, rien n'indiquait un changement dans l'étendue des travaux fournis pour justifier l'augmentation.
10. Dans le cadre de cinq des six contrats examinés, le service acquis ne nécessitait pas le recours à une offre à commandes ou à un arrangement en matière d'approvisionnement dont l'utilisation est obligatoire et le recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel était approprié. Pour ce qui est du contrat restant, le BCP a attribué le contrat à l'organisme UNIS dans le cadre d'un processus non concurrentiel, plutôt que de choisir un fournisseur présélectionné au moyen de l'arrangement en matière d'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), dont l'utilisation est obligatoire (ProServices). Cet acte était incompatible avec les principes d'équité et d'ouverture de la passation des marchés publics, car elle a privé d'une occasion de marché des fournisseurs présélectionnés qui avaient été désignés dans le cadre d'un processus ouvert annoncé sur le Service

électronique d'appels d'offres du gouvernement. Cela a également eu pour conséquence possible que le ministère a payé plus cher pour les services d'animation, parce que le prix facturé n'a pas pu être influencé par un processus concurrentiel. Le BCP a confirmé qu'il n'avait pas utilisé l'arrangement en matière d'approvisionnement ProServices et qu'il n'avait pas demandé d'exemption à SPAC en raison des délais serrés dans lesquels il devait attribuer le contrat.

11. L'ombud de l'approvisionnement a formulé deux recommandations pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 1.

**Recommandation 1 :** Pour garantir l'équité du processus d'approvisionnement, les ministères ne devraient pas communiquer avec un possible fournisseur, transmettre de l'information sur un besoin à venir et demander une proposition de prix au moyen d'un processus non concurrentiel avant d'établir et de consigner une estimation pour l'acquisition de biens ou de services. (s'applique au BCP, à AMC, à l'EFPC et à l'ASPC)

**Recommandation 2 :** Établir un processus pour s'assurer que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC dont l'utilisation est obligatoire soient utilisés lorsqu'ils sont requis ou qu'une exemption relative à leur utilisation est demandée et reçue en temps opportun avant la passation du marché. (s'applique uniquement au BCP)

12. En ce qui a trait au SI 2, l'examen initial du BOA a révélé qu'aucun des six contrats examinés n'a clairement fait l'objet d'un fractionnement.
13. Pour quatre des six contrats examinés, le BOA a constaté que des cadres de contrôle avaient été conçus et mis en œuvre adéquatement. Bien que les deux autres contrats n'aient pas fait l'objet d'un fractionnement, il y avait des lacunes dans la mise en œuvre des cadres de contrôle, ce qui pouvait accroître les risques pour l'intégrité du processus de passation des marchés. Par exemple, en ce qui a trait à l'un des deux contrats restants, AMC n'a pas effectué d'évaluation pour déterminer si le montant initial du contrat était raisonnable pour le besoin ou si le montant modifié était raisonnable. Ces évaluations auraient satisfait à l'exigence de la PMCT selon laquelle les responsables de la passation des marchés doivent veiller à ce que les honoraires versés ne dépassent pas le taux approprié du marché pour le service offert. Le BOA a déterminé que les courriels internes d'AMC échangés avant la conclusion du contrat indiquaient qu'il y avait un sentiment d'urgence à conclure le contrat avant la tenue d'un événement ministériel important. On pense que cette urgence a été un facteur contribuant aux lacunes observées en matière de contrôle.
14. En ce qui a trait au deuxième des deux contrats restants, le BOA a constaté que des cadres de contrôles clés existaient et étaient documentés, mais que le BCP ne les avait pas systématiquement suivis. Il y avait des lacunes dans les cadres de contrôle liés à la consignation des raisons justifiant le processus de passation de marchés non concurrentiel, à la justification de la sélection de l'organisme UNIS comme entrepreneur et au recours à un arrangement en

matière d'approvisionnement dont l'utilisation est obligatoire. En outre, la pratique courante est que le BCP confirmerait normalement que les honoraires proposés sont raisonnables et conformes aux honoraires facturés pour des services similaires. Dans ce cas-ci, rien ne prouvait que le responsable du projet avait vérifié si les honoraires proposés par UNIS étaient raisonnables pour le service offert. Le BCP a indiqué ne pas avoir suivi sa procédure de vérification habituelle pour ce contrat. Selon le BCP, le délai serré pour arriver à conclure ce contrat était la principale cause de ces lacunes en matière de contrôles.

15. L'ombud de l'approvisionnement a formulé une recommandation pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 2 :

**Recommandation 3 :** Sachant que certaines demandes de contrat seront assujetties à des délais serrés, examiner les cadres de contrôle existants en matière d'approvisionnement pour voir à ce que les processus puissent être suivis selon les principes de diligence raisonnable et de gestion efficace appropriés. (s'applique à AMC et au BCP)

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

16. En mars 2024, le BOA a demandé aux quatre organisations d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de leurs plans d'action de la gestion (PAG) relatifs aux trois recommandations de l'examen initial, en utilisant une échelle de progrès établie allant de « aucun progrès » (niveau 1) à « mise en œuvre complète » (niveau 5), comme il est indiqué à l'annexe 1. Les quatre organisations ont également été invitées à fournir des renseignements et des documents supplémentaires pour étayer leur autoévaluation.
17. Pendant un exercice de contrôle des autoévaluations, le BOA peut mener des essais supplémentaires dans les dossiers d'approvisionnement, au besoin, pour obtenir des preuves que les structures et les processus ont bien été mis en œuvre et que des résultats positifs ont été mis en lumière. Lors de cet examen, on a déterminé qu'il était inutile de procéder à d'autres tests dans les dossiers d'approvisionnement, car l'autoévaluation et les documents justificatifs fournis par les quatre organisations étaient suffisants pour évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'examen initial. Le BOA a examiné et évalué les renseignements fournis dans les formulaires d'autoévaluation pour en vérifier la vraisemblance et la crédibilité en général.
18. Cet examen de suivi comprend un résumé et une conclusion globale concernant les progrès réalisés par les organisations dans la mise en œuvre des recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement dans le rapport initial d'EPA.
19. Au moyen d'une échelle offerte par le BOA, les organisations ont évalué le niveau de mise en œuvre de leurs mesures à différents niveaux. Il convient de noter que les trois recommandations n'ont pas été attribuées à toutes les organisations.

20. Voici une répartition des résultats de l'autoévaluation par ministère pour chaque recommandation. L'annexe 3 fournit des détails supplémentaires sur l'évaluation globale des réponses de chaque organisation par le BOA.

## Résumé

### BCP

21. Le BCP a évalué le niveau de mise en œuvre de chacune des trois recommandations qui lui ont été attribuées au niveau 5, « Mise en œuvre complète ». Selon les documents justificatifs du BCP, ce dernier dit avoir mis en œuvre de nouvelles structures et de nouveaux produits pour donner suite aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement et signale que, dans la plupart des cas, ces changements ont entraîné des modifications organisationnelles, ce qui a mené le BOA à convenir de l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations 1 et 2 du BCP au niveau de la « mise en œuvre complète ». Toutefois, le BOA note également que bien que le BCP ait mis en place ces structures, il n'est pas en mesure de déterminer si ces documents ont été utilisés et si les agents d'approvisionnement du BCP suivent les cours de formation proposés. Le BOA a donc évalué le niveau de mise en œuvre du BCP pour la recommandation 3 au niveau 4, « Mise en œuvre substantielle ».
22. Le processus de suivi a permis de démontrer que le BCP a élaboré et mis en œuvre des produits nouveaux ainsi que des initiatives nouvelles et en a amélioré d'autres qui favorisent l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement, et qui répondent à l'objectif de chaque recommandation. Ces initiatives comprenaient un programme de formation obligatoire avec des outils administratifs améliorés qui ont été échangés avec les agents d'approvisionnement par le biais d'activités de perfectionnement professionnel, y compris des séances d'information et des groupes de discussion. Ces initiatives visent à contribuer à la mise en place d'une surveillance supplémentaire de la part de la direction et d'un contrôle indépendant. Les outils administratifs révisés et le programme de formation obligatoire pour les agents d'approvisionnement étaient suffisamment complets pour aborder l'objectif de plusieurs recommandations.

### AMC

23. AMC a évalué le niveau de mise en œuvre de chacune des recommandations qui lui ont été attribuées (1 et 3) au niveau 5, « Mise en œuvre complète ». Selon les documents justificatifs d'AMC, ce dernier dit avoir mis en œuvre de nouvelles structures et de nouveaux produits pour donner suite aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement et signale que, en général, ces changements ont entraîné des modifications organisationnelles, ce qui a mené le BOA à convenir de l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations 1 et 3 d'AMC au niveau de la « mise en œuvre complète ».
24. La description des mesures prises par AMC, ainsi que les documents à l'appui, indiquent que l'organisation a élaboré de nombreux documents de formation

et d'orientation relatifs au processus d'approvisionnement afin de répondre à l'intention des deux recommandations. Parmi les produits notables, citons des séances de formation bilingues mensuelles qui donnent un aperçu de diverses parties du processus d'approvisionnement, comme l'établissement des coûts, des révisions exhaustives du processus d'approvisionnement sur l'intranet d'AMC, ainsi que des listes de vérification à jour et des outils de contrôle basés sur des documents qui soulignent la nécessité d'établir des estimations en dollars dès le début du processus d'appel d'offres.

25. Dans cette optique, les preuves fournies par AMC à l'appui de ses efforts pour donner suite aux recommandations démontrent ses efforts en vue d'assurer l'attribution de contrats non concurrentiels et les modifications apportées d'une manière conforme aux lois, règlements, politiques, procédures et orientations applicables. Ses initiatives contribuent également à garantir que des contrôles sont en place pour réduire le risque de fractionnement des contrats et maintenir la protection et l'intégrité des processus contractuels.

#### **EFPC**




26. En ce qui concerne la recommandation 1, qui constituait la seule recommandation à l'égard de l'EFPC, l'autoévaluation du ministère l'a classée en fonction d'une combinaison du niveau 4, « mise en œuvre substantielle », et du niveau 5, « mise en œuvre complète ». Les documents justificatifs ont démontré que l'EFPC a créé plusieurs documents de formation sur l'approvisionnement en général. Il s'agissait toutefois de la seule organisation dont les documents ne répondaient pas à l'exigence précise de ne pas communiquer avec les fournisseurs éventuels avant d'établir une estimation des coûts pour le bien ou le service en question. Le BOA a donc évalué le niveau de mise en œuvre de l'EFPC de la recommandation 4, « Mise en œuvre substantielle ».
27. Les descriptions des mesures prises par l'EFPC ainsi que sa documentation à l'appui démontrent que des mesures limitées ont été prises en réponse à la recommandation de l'ombud de l'approvisionnement. Bien que le matériel de formation mis à jour serve de « guide » proposé concernant les responsabilités de ses gestionnaires en matière d'approvisionnement et de passation de marchés, le ministère n'a fourni aucune communication à ce sujet à ses gestionnaires ayant des pouvoirs financiers, ce qui signifie qu'ils n'auront accès au matériel que s'ils le recherchent activement. De plus, bien que les documents de formation sur l'approvisionnement de l'EFPC indiquent la nécessité d'établir des estimations de coûts et fournissent des instructions sur la façon de le faire, ils ne traitent pas de la nécessité de créer ces estimations avant de communiquer avec les fournisseurs éventuels.
28. Afin de renforcer l'efficacité de ses initiatives, l'EFPC devrait communiquer officiellement des ressources de formation complètes à tous les responsables de l'approvisionnement qui soulignent clairement l'exigence précise d'établir des estimations de coûts dès le début du processus d'approvisionnement, avant de communiquer avec les fournisseurs éventuels.

#### **ASPC**

29. En ce qui concerne la recommandation 1, qui constituait la seule recommandation à l'égard de l'ASPC, l'autoévaluation du ministère l'a classée en fonction d'un niveau 5, « mise en œuvre complète ». La documentation à l'appui démontre que l'ASPC a terminé son plan d'action qui consiste à envoyer un rappel à tous les gestionnaires pour leur demander de s'efforcer d'établir une estimation en dollars d'un approvisionnement avant de communiquer avec des fournisseurs potentiels. Ce message initial a été suivi d'initiatives visant à s'assurer que les estimations étaient établies avant de communiquer avec les fournisseurs. Par exemple, à l'automne 2024, l'ASPC a mené son exercice de planification des approvisionnements, au cours duquel elle a établi des estimations en dollars pour les approvisionnements de l'exercice suivant. Ce faisant, le ministère s'est assuré que les estimations de coûts de ces approvisionnements planifiés seraient établies longtemps à l'avance. En mars 2025, des directives supplémentaires axées expressément sur la consultation des fournisseurs ont été largement communiquées à l'échelle de l'organisation. Ces lignes directrices soulignent en outre la nécessité d'effectuer des estimations de coûts avant toute communication avec les fournisseurs.
30. Qui plus est, l'ASPC met en œuvre des cadres qui permettront de traiter davantage cet enjeu. L'organisation élabore actuellement un cadre de gestion interne, qui comprendra la pratique consistant à établir des estimations financières dès le début du processus d'approvisionnement. De plus, ce cadre comprendra un processus annuel de planification des investissements, dans le cadre duquel les responsables opérationnels expliqueront les coûts totaux estimés de leurs dépenses de l'année, aidant ainsi les agents d'approvisionnement à créer leurs propres estimations. Au moment de rédiger le cadre, celui-ci a été approuvé et est en cours de mise en œuvre. Les initiatives de l'ASPC ont permis de répondre efficacement à la recommandation de l'ombud de l'approvisionnement, et le BOA est d'accord avec l'autoévaluation de l'organisation au niveau 5, « Mise en œuvre complète ».

## Conclusions et étapes suivantes

31. Les rapports de suivi de l'EPA comprennent une évaluation assortie d'une note qui décrit le rendement d'une organisation en ce qui a trait aux SI. Ces évaluations permettent également d'indiquer d'autres possibilités d'amélioration. Pour fixer ces notes, le BOA tient compte des résultats de l'examen initial et des mesures prises par l'organisation pour mettre en œuvre les recommandations connexes dans le cadre de chaque SI. Voici les notes attribuées à l'évaluation :

	Satisfaisant plus (quatre étoiles)
	Satisfaisant (trois étoiles)
	Partiellement satisfaisant (deux étoiles)



Insatisfaisant (une étoile)

32. Soulignons que la note « Satisfaisant plus » ne peut être attribuée que si l'examen initial n'a donné lieu à aucune recommandation dans le cadre d'un secteur d'intérêt particulier. Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.
33. Le tableau suivant présente un résumé de la note d'évaluation du BOA pour chaque organisation :

<b>Évaluation du BOA – Résumé des recommandations</b>			
<b>EFPC</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Autoévaluation</b>	<b>Niveau d'évaluation du BOA</b>	<b>Note d'évaluation</b>
1	Niveau 4 Mise en œuvre substantielle	Niveau 4 Mise en œuvre substantielle	☆☆☆ Satisfaisant
<b>ASPC</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Autoévaluation</b>	<b>Évaluation du BOA Niveau</b>	<b>Note d'évaluation</b>
1	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 5 Mise en œuvre complète	☆☆☆ Satisfaisant

<b>AMC</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Autoévaluation</b>	<b>Évaluation du BOA Niveau</b>	<b>Note d'évaluation</b>
1	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 5 Mise en œuvre complète	☆☆☆ Satisfaisant
3	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 5 Mise en œuvre complète	☆☆☆ Satisfaisant
<b>BCP</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Autoévaluation</b>	<b>Évaluation du BOA Niveau</b>	<b>Note d'évaluation</b>
1	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 5 Mise en œuvre complète	☆☆☆ Satisfaisant
2	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 5 Mise en œuvre complète	☆☆☆ Satisfaisant
3	Niveau 5 Mise en œuvre complète	Niveau 4 Mise en œuvre substantielle	☆☆☆ Satisfaisant

### **BCP**

34. Après avoir examiné les progrès du BCP et en tenant compte des notes d'évaluation, la note « Satisfaisant » a été attribuée au BCP pour le SI 1. Les initiatives et les produits que le BCP a élaborés encouragent tous la participation entre les clients et l'équipe d'approvisionnement du BCP afin d'exiger l'établissement rapide des estimations de coûts pour les biens et services nécessaires. Pour le SI 2, le BCP a également reçu la cote « Satisfaisant », car ses documents de formation mis à jour renforcent les rôles et les responsabilités liés aux contrôles existants en matière d'approvisionnement, répondant ainsi efficacement à la nécessité d'une diligence raisonnable et d'une gérance appropriée tout au long du processus d'approvisionnement. L'accent mis sur la documentation appropriée des dossiers et l'utilisation de listes de vérification uniformisées permettront également une surveillance efficace.

### **AMC**

35. Après avoir examiné les progrès d'AMC, la note « Satisfaisant » lui a été attribuée en ce qui a trait au SI 1. Afin de s'assurer que les contrats non concurrentiels et les modifications ont été attribués correctement, AMC a élaboré une série d'outils de formation qui comprennent une explication

complète de la nécessité d'établir des estimations de coûts appropriées dès le début du processus d'approvisionnement. Ce dernier a également intégré cette reconnaissance dans ses procédures d'approvisionnement en encourageant les clients à communiquer avec l'équipe d'approvisionnement et de passation de marchés le plus tôt possible pour établir des estimations de coûts pour les biens et services nécessaires. AMC s'est également vu attribuer la note « Satisfaisant » pour le SI 2, puisque le ministère a pris de nombreuses mesures pour s'assurer que les responsables de l'approvisionnement soient au fait du besoin d'établir des justifications officielles et opportunes pour les processus non concurrentiels. Par exemple, des outils de contrôle administratif ont été créés et communiqués pour aider les employés à mieux comprendre les processus généraux d'approvisionnement, tandis que d'autres mettent l'accent sur les normes de service, les exigences en matière de rapports réguliers et la question de savoir si un contrat devrait être concurrentiel ou non concurrentiel et comprendre des étapes claires d'établissement d'un contrat au moyen de chaque approche. Dans cette optique, AMC a entièrement tenu compte des observations du BOA en ce qui a trait aux deux SI.

### **EFPC**

36. Après avoir examiné les progrès de l'EFPC, la note « Satisfaisant » lui a été attribuée en ce qui a trait au SI 1. Bien que les produits de formation que l'EFPC a élaborés après le rapport initial soient de grande qualité et garantissent que les gestionnaires ayant des pouvoirs financiers sont conscients de leurs responsabilités générales tout au long du processus d'approvisionnement, y compris du besoin d'établir des estimations, on n'y précise pas que ces estimations doivent être établies avant de communiquer avec les fournisseurs éventuels. Cette omission pose problème car la recommandation a été formulée à l'égard de l'EFPC précisément du fait que cette dernière n'avait pas établi d'estimation des coûts avant de communiquer avec l'organisme UNIS. Afin d'éviter que des problèmes d'équité surviennent lorsque des agents d'approvisionnement communiquent de façon inappropriée avec des fournisseurs éventuels avant d'établir une estimation des coûts, l'EFPC devrait s'assurer que son matériel de formation met l'accent sur la nécessité d'établir cette estimation au début du processus d'approvisionnement, avant de communiquer avec les fournisseurs éventuels.

### **ASPC**

37. Après avoir examiné les progrès de l'ASPC, la note « Satisfaisant » lui a été attribuée en ce qui a trait au SI 1. Bien que l'ASPC ait tenu sa promesse de communiquer avec les gestionnaires sur la nécessité de préparer des estimations de coûts avant de communiquer avec des fournisseurs éventuels, les récentes initiatives de l'ASPC pour des approvisionnements et des documents d'orientation précis démontrent également un engagement continu à veiller à ce que ces estimations de coûts soient préparées le plus tôt possible dans le cadre du processus d'approvisionnement. Enfin, l'ASPC met actuellement en œuvre un nouveau cadre interne complet sur la gestion de l'approvisionnement, qui comprend les procédures visant à s'assurer que l'on ne communique pas avec les fournisseurs avant l'établissement et la

documentation d'une estimation des coûts. S'il est mis en œuvre comme prévu, ce cadre contribuera vraisemblablement à un changement organisationnel durable.

38. Un résumé détaillé de l'évaluation peut être consulté à l'annexe 3.

## Conclusion

39. Pour donner suite aux recommandations leur ayant été formulées respectivement, le BCP, AMC, l'ASFC et l'EFPC ont chacun créé de nouvelles initiatives et ont amélioré la formation, les politiques et le processus existants qui favorisent l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement.

40. Le BCP et AMC ont tous deux fourni des documents à l'appui démontrant qu'ils ont tenu compte des recommandations de l'ombud de l'approvisionnement provenant de l'EPA initial, et qu'ils ont appliqué les mesures nécessaires pour y donner suite.

41. L'examen de suivi a permis de conclure que les autoévaluations du BCP et d'AMC, principalement étayées par des documents justificatifs et une communication directe avec les représentants du Ministère, sont raisonnables et crédibles. À ce titre, le BOA accepte la plupart des aspects de leur autoévaluation et conclut que les progrès constatés constituent une combinaison des niveaux 4 « mise en œuvre substantielle » et 5 « pleine mise en œuvre ». L'ombud de l'approvisionnement est encouragé par les progrès réalisés à ce jour et profite de l'occasion pour féliciter le BCP et AMC pour leur engagement à appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence dans le cadre du processus d'approvisionnement.

42. L'EFPC a fourni des documents justificatifs qui n'ont pas permis de démontrer que l'unique recommandation de l'ombud de l'approvisionnement formulée à son égard avait été entièrement mise en œuvre. Même si elle a créé du matériel de formation de grande qualité depuis l'EPA initial qui peut orienter les agents d'approvisionnement tout au long du processus d'approvisionnement, la documentation fournie n'aborde pas clairement la question fondamentale ayant donné lieu à sa recommandation : le fait que les estimations de coûts doivent être établies avant que les organisations communiquent avec les fournisseurs éventuels.

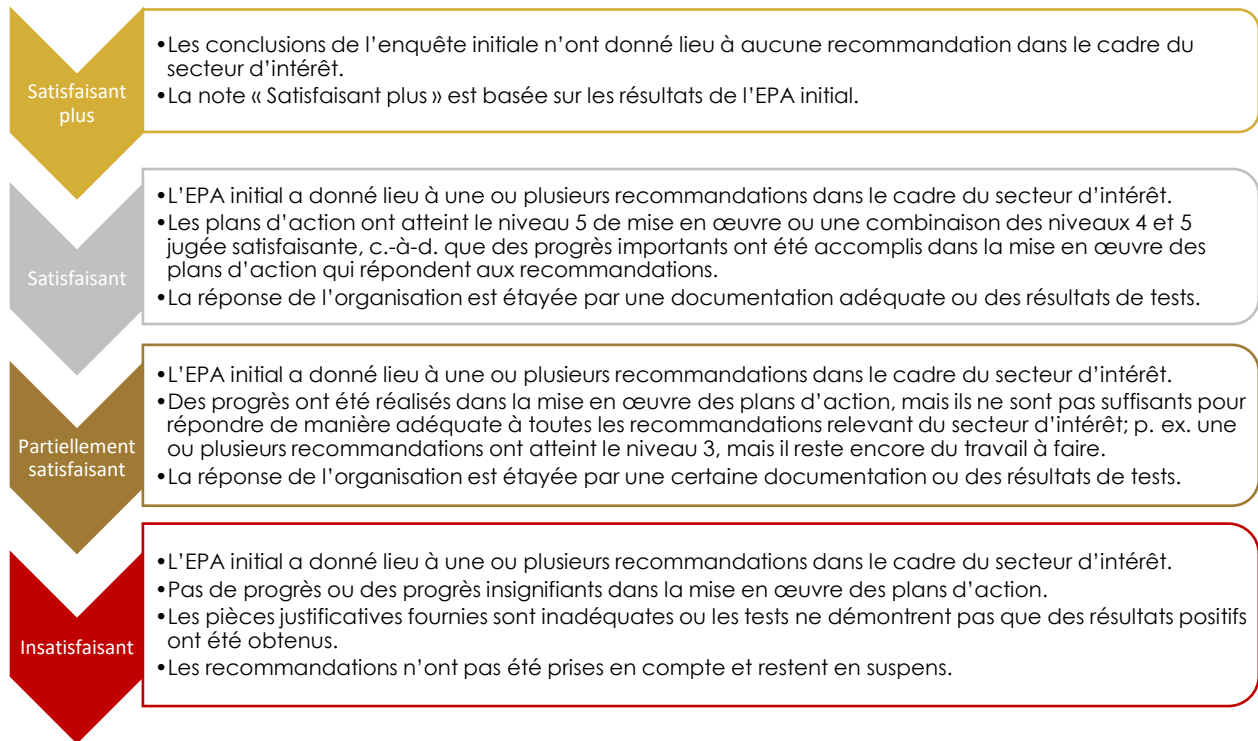
43. L'examen de suivi a permis de conclure que, même si l'autoévaluation de l'EFPC était étayée par des documents justificatifs crédibles, la note proposée de 5 « mise en œuvre complète » n'avait pas été atteinte, d'où l'attribution de la note 4 « mise en œuvre substantielle » par le BOA. Bien que l'ombud de l'approvisionnement soit encouragé par la qualité des nouveaux documents de formation de l'EFPC et qu'il estime qu'il s'agit d'une étape importante pour donner suite aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement, l'EFPC devrait veiller à communiquer dûment au personnel la nécessité d'établir les estimations de coûts dès le début du processus d'approvisionnement et l'importance de ne pas communiquer avec les fournisseurs éventuels avant d'établir lesdites estimations.

44. L'ASPC a fourni des documents justificatifs démontrant qu'elle avait tenu compte de la recommandation de l'ombud de l'approvisionnement et qu'elle avait pris les mesures nécessaires pour y réagir en conséquence. L'ASPC a mis en œuvre des mesures visant à assurer l'établissement des estimations de coûts bien avant de communiquer avec les fournisseurs, à la fois pour des approvisionnements précis et, plus récemment, au niveau systémique.
45. L'examen de suivi a permis de conclure que l'autoévaluation de l'Agence est raisonnable et crédible. À ce titre, le BOA accepte l'autoévaluation initiale de l'ASPC, dans laquelle celle-ci s'est attribuée la note de 5 « mise en œuvre complète ». L'ombud de l'approvisionnement félicite l'ASPC pour son engagement à appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence dans le cadre du processus d'approvisionnement.

## Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre

Évaluation du niveau de mise en œuvre	
Niveau 1	<b>Pas de progrès ou progrès insignifiants.</b> 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	<b>Étape de la planification.</b> Des plans formels pour les changements organisationnels ont été élaborés et approuvés.
Niveau 3	<b>Préparation de la mise en œuvre.</b> 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, etc.
Niveau 4	<b>Mise en œuvre substantielle.</b> Les structures et les processus sont en place et intégrés au moins dans certains secteurs de l'organisation, et certains résultats obtenus ont été identifiés.
Niveau 5	<b>Mise en œuvre complète</b> Les structures et les processus sont entièrement mis en œuvre et fonctionnent comme prévu, et des résultats positifs ont été obtenus.
Obsolète	La recommandation n'est plus applicable en raison des nouvelles politiques, procédures, etc.

## Annexe 2 : Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global



## Annexe 3 : Évaluation des recommandations

Évaluation détaillée du BOA – Résumé des recommandations		
<b>Recommandation 1 - Recommandation à l'égard de l'EFPC, de l'ASPC, d'AMC et du BCP :</b>		
<p>Pour garantir l'équité du processus d'approvisionnement, les ministères ne devraient pas communiquer avec un fournisseur éventuel, transmettre de l'information sur un besoin à venir et demander une proposition de prix au moyen d'un processus non concurrentiel avant d'établir et de consigner une estimation pour l'acquisition de biens ou de services.</p>		
Réponse initiale au Plan d'action de la gestion (PAG)	Évaluation du BOA	Niveau
<p>ASPC</p> <p>Un rappel sera envoyé à tous les gestionnaires pour souligner qu'ils devraient s'efforcer d'établir une estimation en dollars d'un besoin d'approvisionnement avant de communiquer avec les possibles fournisseurs afin de garantir l'équité du processus d'approvisionnement et obtenir le meilleur rapport qualité-prix.</p>	<p>Un examen des renseignements fournis par l'ASPC a permis de déterminer que l'Agence a établi son plan d'action, qui consiste à envoyer un rappel à tous les gestionnaires qu'ils devraient s'efforcer d'établir une estimation en dollars d'un approvisionnement avant de communiquer avec les fournisseurs éventuels. Ce message initial a été suivi d'initiatives supplémentaires visant à s'assurer que les estimations étaient établies avant de communiquer avec les fournisseurs.</p> <p>Ces initiatives supplémentaires consistent, notamment d'un exercice de planification de l'approvisionnement dans le cadre duquel les estimations en dollars d'un besoin d'approvisionnement ont été créées pour l'exercice financier suivant. On peut ainsi veiller à ce que les estimations de coûts de ces approvisionnements préétablis soient fixées amplement à l'avance.</p> <p>En mars 2025, des conseils supplémentaires axés expressément sur la consultation des fournisseurs, qui ont été largement communiqués à l'échelle de l'organisation, ont souligné davantage la nécessité d'établir des estimations de coûts avant toute communication avec les fournisseurs.</p> <p>Enfin, l'ASPC élabore actuellement un cadre de gestion interne, qui comprendra la pratique consistant à établir des estimations financières au début du processus d'approvisionnement. Ce cadre comprendra un processus annuel de planification des investissements, dans le cadre duquel les responsables opérationnels expliqueront les coûts totaux estimés de leurs</p>	<p>Niveau 5</p> <p>Mise en œuvre complète</p>

	dépenses de l'année, aidant ainsi les agents d'approvisionnement à créer leurs propres estimations. Au moment de rédiger le cadre, celui-ci a été approuvé et est en cours de mise en œuvre.	
<p>EFPC</p> <p>Dans le cas examiné, l'EFPC était tout à fait convaincue que les services, y compris les coûts qui y sont associés, répondraient aux critères d'un appel d'offres non concurrentiel. Cette dernière s'est fondée sur des contrats antérieurs comparables ainsi que sur la connaissance des conditions du marché.</p> <p>Pour promouvoir l'équité et la transparence, conformément au <i>Règlement sur les marchés de l'État</i> et à la Politique sur les marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et en tirant parti des meilleures pratiques à l'échelle du gouvernement, l'EFPC préparera des directives à l'intention de ses gestionnaires et leur transmettra des messages pour leur rappeler leurs responsabilités en matière d'approvisionnement et de passation de marchés.</p>	<p>L'EFPC a pris quelques mesures initiales afin d'assurer l'équité du processus d'approvisionnement en élaborant une série de documents de formation sur le processus d'approvisionnement en général.</p> <p>Bien que les produits de formation semblent satisfaire entièrement à l'engagement de l'EFPC de rappeler aux gestionnaires ayant des pouvoirs financiers leurs responsabilités individuelles dans le processus d'approvisionnement, ils ne semblent pas tenir compte des questions soulevées dans le rapport initial du BOA concernant la communication avec les fournisseurs avant d'établir le prix pour l'acquisition de biens ou de services.</p> <p>En outre, l'approche de l'EFPC était entièrement axée sur la formation. Même si le plan d'action de l'organisation faisait état d'échanges directs avec tous les gestionnaires détenant des pouvoirs financiers afin de leur rappeler leurs responsabilités liées aux approvisionnements et à la passation de marchés, rien ne démontre que l'EFPC a réellement eu de tels échanges directs.</p>	<p>Niveau 4</p> <p>Mise en œuvre substantielle</p>
<p>AMC</p> <p>Avant de communiquer avec le possible fournisseur, AMC effectuera une étude de marché pour les biens ou les services souhaités afin d'en estimer le coût approximatif. AMC utilisera les données ouvertes disponibles sur le site Achats et ventes ainsi que les résultats d'une recherche sur Internet pour connaître les prix des produits de base lorsqu'ils sont disponibles.</p>	<p>AMC a pris des mesures afin d'assurer l'équité du processus d'approvisionnement. Ce dernier a élaboré et diffusé une série d'outils de contrôle administratif et a offert de la formation ainsi que des séances d'information connexes. Ces initiatives ont été conçues en vue de mettre l'accent sur le processus d'approvisionnement en général, en soulignant particulièrement les engagements non concurrentiels qui mettent en évidence l'évitement des contacts entre les ministères et les fournisseurs éventuels.</p> <p>La responsabilité d'atteindre cet objectif incombe essentiellement à l'agent d'achats et d'approvisionnement (PG), chargé non seulement d'examiner les documents d'approvisionnement et de les mettre à jour, au besoin, mais</p>	<p>Niveau 5</p> <p>Mise en œuvre complète</p>

	<p>aussi de tirer parti des occasions d'échanger des renseignements sur le marché au moyen de forums de formation et d'information, ainsi que des analyses des tendances au moyen d'examen réguliers des documents historiques sur les approvisionnements.</p> <p>Un des outils de contrôle administratif est le formulaire <i>Outil de travail pour attribution de contrat (non concurrentiel)</i>, qui est utilisé aux étapes de planification d'un approvisionnement afin d'aider à déterminer si un contrat devrait être concurrentiel ou non concurrentiel et qui propose des étapes claires pour créer un contrat selon chaque approche.</p> <p>La liste de vérification pour un contrat non concurrentiel constitue un autre outil de contrôle administratif qui renferme des hyperliens précis vers le Guide des approvisionnements du gouvernement du Canada et sa section sur les exigences relatives au processus de passation de marchés non concurrentiels.</p> <p>La liste de vérification pour la définition des besoins de la Feuille de route d'approvisionnement de la mission du client décrit non seulement les étapes du processus d'approvisionnement en général, mais elle renvoie également à un portail wiki et à un formulaire qui y est stocké, appelé formulaire d'attestation de contrat non concurrentiel. Ce document démontre que des seuils financiers sont en place et que les besoins doivent être vérifiés avant de préparer le contrat, d'autant plus que les renseignements à l'égard de cette exigence sont indiqués au moyen du portail, conformément à la politique gouvernementale (c.-à-d. respect du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et de la Directive sur les conflits d'intérêts).</p> <p>Le document Excel Plan directeur d'approvisionnement est un outil interne qui est mis à jour régulièrement par les PG. Il sert de répertoire des documents portant sur chaque étape du processus d'approvisionnement et permet aux fonctionnaires de consulter les contrats mis en place antérieurement pour les mêmes travaux, voire le même fournisseur afin de déterminer si les coûts sont raisonnables.</p>	
--	--	--

	<p>AMC a également communiqué aux employés le guide du gestionnaire du gouvernement du Canada : principales considérations pour l'acquisition de services professionnels. Ce guide fournit des renseignements sur les rôles et les responsabilités, les services professionnels, la structure des approvisionnements, la gestion des contrats et les exigences en matière de surveillance/d'examen; il constitue une ressource appropriée que les agents d'approvisionnement peuvent envisager d'utiliser, particulièrement pour mettre l'accent sur les meilleures pratiques en matière de planification.</p>	
--	--	--

<p>BCP</p> <p>Le BCP rappellera aux clients l'importance d'établir des budgets pour les besoins avant de communiquer avec l'industrie lorsqu'il y a une bonne compréhension du marché en ce qui a trait aux biens et/ou services. Il faut communiquer avec les fournisseurs aux fins d'établissement d'un budget lorsque les conditions du marché sont inconnues, fluctuent ou que les délais de livraison sont exceptionnellement courts.</p> <p>Il est important de savoir que le BCP offre également du soutien en matière de passation de marchés au moyen d'un protocole d'entente (PE) à des organisations indépendantes, telles que la Commission des débats des chefs. Le BCP conseille ces organisations relativement aux pratiques d'approvisionnement appropriées, mais ne peut influencer leurs décisions en matière d'approvisionnement ou les mesures prises avant de recevoir des directives sur les mesures d'approvisionnement.</p>	<p>Un examen des renseignements fournis par le BCP a permis de déterminer que des mesures suffisantes ont été prises pour assurer l'équité du processus d'approvisionnement grâce à l'élaboration d'une série de documents de formation préparés à l'intention de la haute direction et de la communauté administrative. Le BCP a également préparé des documents en guise d'outils permettant l'estimation obligatoire des coûts au début du processus de planification.</p> <p>Plusieurs documents de formation témoignent d'efforts considérables de la part du BCP pour veiller à ce que les employés soient informés de leurs rôles et responsabilités en matière d'approvisionnement. La portée de sujets abordés dans le cadre du programme de formation est complète, y compris l'équité en matière d'approvisionnement et une mention précise relative à l'établissement d'estimation des prix dans les cours.</p> <p>Le BCP a également créé une série de nouveaux documents qui serviront d'outils permettant aux gestionnaires et aux employés d'assurer l'équité du processus d'approvisionnement au moyen de documents comme le formulaire de biens et/ou de services non professionnels, le formulaire de demande de contrat de services et le schéma de processus du processus d'approvisionnement au Bureau du Conseil privé. Les formulaires doivent être remplis dès le début du processus de planification d'une proposition de participation à un approvisionnement. Les utilisateurs doivent remplir une justification pour toute demande d'achat, et indiquer la méthodologie proposée (par exemple non concurrentielle) ainsi que les motifs justifiant la sélection d'un fournisseur. L'indication du coût estimatif est également exigée. Ces documents sont créés de concert avec d'autres instruments stratégiques établis, comme la Politique sur l'approvisionnement du BCP.</p> <p>Ces initiatives éducatives et produits administratifs démontrent que le BCP a déployé des efforts raisonnables pour déterminer si les contrats non concurrentiels et les modifications ont été attribués conformément aux lois, aux règlements, aux politiques, aux procédures et aux directives applicables. Pour ce faire, le BCP s'assure que les employés, y compris la direction,</p>	<p>Niveau 5 Mise en œuvre complète</p>
--	--	--

	<p>reçoivent suffisamment de formation et connaissent suffisamment leurs rôles et responsabilités ainsi que les moyens d'effectuer leur travail de manière à faire preuve de diligence raisonnable pour ce qui est de respecter l'intention de la recommandation.</p>	
--	---	--

<p><b>Recommandation 2 - Recommandation au BCP :</b> Établir un processus pour s'assurer que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC dont l'utilisation est obligatoire soient utilisés lorsqu'ils sont requis ou qu'une exemption relative à leur utilisation est demandée et reçue en temps opportun avant la passation du marché.</p>		
<p><b>Réponse initiale au PAG</b></p>	<p><b>Évaluation du BOA</b></p>	<p><b>Niveau</b></p>
<p>BCP  Le BCP continuera à travailler avec les clients et leur rappellera de faire appel à l'équipe responsable de l'approvisionnement et de la</p>	<p>Un examen des renseignements fournis par le BCP a permis de déterminer que suffisamment de mesures ont été prises pour voir à ce que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC dont l'utilisation est obligatoire soient utilisés lorsqu'ils sont requis ou qu'une</p>	<p>Niveau 5 Mise en œuvre complète</p>

<p>passation des marchés dès que possible lorsqu'il faut de se procurer des biens ou des services. Le BCP utilise systématiquement les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC pour la majorité des besoins en biens et services du ministère et continuera de le faire dans la mesure du possible.</p> <p>Dans les situations où il ne sera pas possible de recourir aux moyens existants pour combler un besoin, des motifs clairs devront figurer au dossier d'approvisionnement.</p>	<p>exemption relative à leur utilisation est demandée et reçue en temps opportun avant la passation du marché.</p> <p>Le BCP est résolu à continuer d'encourager les clients à faire appel à l'équipe d'approvisionnement et de passation de marchés dès que possible lorsque des biens et des services sont requis, et de communiquer l'importance de consigner une justification claire pour toute situation ne permettant pas d'utiliser une méthode existante. Cette approche est mise en œuvre dans le cadre de plusieurs initiatives de formation nouvelles et améliorées.</p> <p>En plus de compter sur la formation créée conformément aux politiques et directives gouvernementales existantes, le schéma officiel du processus d'approvisionnement du BCP fait également ressortir les exigences liées à la présentation de documents obligatoires pendant l'étape précontractuelle, y compris la consignation de justifications détaillées pour les dossiers d'approvisionnement. Ces initiatives visent à renseigner les employés sur leurs rôles et responsabilités pour s'assurer que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC dont l'utilisation est obligatoire soit appliquée ou pour documenter les situations où ce n'est pas le cas.</p> <p>En fin de compte, il incombera à chaque responsable chargé de la négociation des contrats de veiller à ce que les tâches requises soient exécutées et documentées, même si elles sont soumises à des pressions telles que des contraintes de temps.</p>	
<p><b>Recommandation 3 - Recommandation à AMC et au BCP</b></p>		
<p>Sachant que certaines demandes de contrat seront assujetties à des délais serrés, examiner les cadres de contrôle existants en matière d'approvisionnement pour voir à ce que les processus puissent être suivis selon les principes de diligence raisonnable et de gestion efficace appropriés.</p>		
<p><b>Réponse initiale au PAG</b></p>	<p><b>Évaluation du BOA</b></p>	<p><b>Niveau</b></p>
<p>AMC</p>	<p>AMC a réagi en examinant les contrôles d'approvisionnement existants pour veiller à ce que les processus soient utilisés et suivis comme il se doit, de manière diligente et efficace, même dans des délais serrés. Pour ce faire,</p>	<p>Niveau 5 Mise en œuvre complète</p>

<p>AMC s'engage à travailler en étroite collaboration avec ses clients pour voir à ce que les processus de planification de l'approvisionnement les plus robustes soient en place pendant les cycles de planification financière. Les activités de planification de l'approvisionnement permettent de déterminer plus tôt les besoins à venir, tout en tenant compte des délais et du calendrier d'approvisionnement.</p> <p>À l'heure actuelle, les grands événements du ministère sont généralement planifiés à l'avance. En connaissant à l'avance les exigences contractuelles liées à l'événement, les professionnels de l'approvisionnement sont en mesure de travailler de manière proactive avec le client pour élaborer une stratégie d'approvisionnement appropriée.</p> <p>AMC s'engage également à faire en sorte que les formulaires appropriés soient versés au dossier contractuel afin d'attester de la diligence raisonnable et de la gestion efficace prises pour chaque acquisition.</p>	<p>AMC a eu recours à divers moyens, comme la préparation et la communication des normes de service actuelles en matière d'approvisionnement et des exigences relatives aux échéances de fin d'exercice. Ces normes et exigences peuvent être consultées à partir du site Achetez@MAECD, où l'on trouve également des documents tels que « Comment acheter » et « Normes de service en matière d'approvisionnement ».</p> <p>L'importance des demandes d'intervention contractuelles en temps opportun est également soulignée dans les ressources « Comment acheter/Échéances de fin d'exercice » et « Dates limites de fin d'exercice pour la présentation des besoins en matière d'approvisionnement » qui sont mises à la disposition des employés.</p> <p>Le Calendrier ministériel – Tableau de bord des séances d'information à l'intention de la haute direction est un outil qui montre comment les dernières exigences du protocole de passation de marchés sont communiquées aux intervenants de façon hebdomadaire. Des preuves ont également été fournies comme quoi des exercices d'approvisionnement annuels ont été menés pour les achats importants et pour les approvisionnements auprès des entreprises autochtones. Ces produits comprennent le processus d'appel de la Planification ministérielle, gestion du rendement et du risque (SRD) concernant le plan d'investissement ministériel, la feuille de calcul des données d'approvisionnement et la liste de vérification pour un contrat non concurrentiel.</p> <p>D'autres exemples de ressources de planification, de contrôle et d'examen des processus comprennent la documentation transmise aux employés, comme le Résumé des six étapes d'approvisionnement, la liste de vérification pour la définition des besoins de la feuille de route d'approvisionnement de la mission du client et le document Excel Plan directeur d'approvisionnement. Un exemple de l'engagement du ministère à réaliser des activités d'approvisionnement efficaces auprès des entreprises autochtones a été communiqué au moyen d'un courriel au sujet de</p>	
---	---	--

	<p>l'approvisionnement prévu pour la passation de marchés de tournée dans le Nord (Northern Tour Contracting Planned Procurement). L'envoi du courriel a permis de souligner les risques liés à la période de planification de l'engagement et de discuter des stratégies d'atténuation connexes. Ces activités de planification ont démontré que le ministère sait faire preuve de souplesse et d'adaptation lorsque des pressions temporelles exigent une intervention rapide pour répondre aux besoins.</p>	
<p>BCP</p> <p>Dans les rares situations où les demandes de contrat reçues sont assorties de délais serrés, l'agent d'approvisionnement travaillera avec le client après l'attribution du contrat pour vérifier si le dossier d'approvisionnement contient tous les documents justificatifs pour expliquer clairement les circonstances.</p> <p>Afin de mieux soutenir les agents d'approvisionnement dans leur rôle au sein du ministère, le BCP a entrepris un examen de ses pratiques actuelles. Une formation interne sera organisée pour faire en sorte que tous les membres de l'équipe acquièrent une compréhension cohérente et commune des processus. Les membres de l'équipe seront également encouragés à suivre des cours de formation supplémentaires sur les marchés publics afin d'améliorer leurs connaissances individuelles. Ces mesures vont accroître la sensibilisation à tout changement récent dans les pratiques de passation de marchés, et elles établiront une approche plus cohérente garantissant une diligence raisonnable et une gestion efficace à tout moment, même lorsque les délais du client sont très serrés.</p>	<p>Le BCP a pris des mesures pour donner suite à cette recommandation au moyen d'une formation qui renforce les rôles et les responsabilités concernant les contrôles existants en matière d'approvisionnement. Même si les documents de formation fournis sont de qualité élevée et tiennent compte du besoin d'exercer des pratiques de gérance et de documentation appropriées tout au long du processus d'approvisionnement, le BCP n'a pas fourni de preuves claires comme quoi tous les membres de l'équipe d'approvisionnement du BCP avaient suivi la formation. Il manquait également de preuves démontrant que ces meilleures pratiques font partie de leur processus actuel d'intégration et de perfectionnement. Étant donné que le BCP a fortement misé sur les activités éducatives pour s'en tenir à l'intention de la recommandation, il devrait s'assurer que le suivi de la réussite de ses nombreux cours est consigné efficacement, et que le contenu des cours est inclus dans son processus d'intégration et de perfectionnement.</p>	<p>Niveau 4 Mise en œuvre substantielle</p>