

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement

L'heure est aux solutions

Cinq principaux changements fondamentaux
nécessaires dans l'approvisionnement fédéral

Juillet 2025



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Bureau de l'ombud
de l'approvisionnement

Office of the
Procurement Ombud

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA) est une organisation du gouvernement du Canada, neutre et indépendante, qui travaille en collaboration avec les ministères fédéraux et les entreprises canadiennes (fournisseurs) pour promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence dans l'approvisionnement fédéral. Le BOA s'acquitte de ce mandat en mettant en relation les intervenants, en enquêtant sur les plaintes, en réglant les problèmes, en formulant des recommandations et en communiquant des pratiques exemplaires.

En 2018, le BOA a lancé une initiative d'approfondissement et de partage des connaissances (APC) pour mieux comprendre les principaux enjeux dans l'approvisionnement fédéral. Par la publication d'études sur l'APC, le BOA compte diffuser des connaissances et fournir des directives utiles aux intervenants de l'approvisionnement fédéral.

REMERCIEMENTS

Le BOA tient à remercier tous les intervenants qui ont joué un rôle essentiel dans l'élaboration de cette étude, notamment la communauté de l'approvisionnement fédéral et les experts interrogés.

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Veillez transmettre toute demande de renseignements à l'adresse suivante :

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement

410, avenue Laurier Ouest, bureau 400

Ottawa (Ontario) K1R 1B7

Canada

Téléphone :

1-866-734-5169

Numéro sans frais pour les malentendants :

1-800-926-9105

Courriel :

ombudsman@opo-boa.gc.ca

N° de cat. : P114-34/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-77725-2

Table des matières

Objectif de l'étude.....	4
Introduction : Les problèmes de longue date qui affligent l'approvisionnement fédéral	4
Méthodologie.....	5
1. Création d'un poste de dirigeant principal des achats (DPA) responsable de la fonction de l'approvisionnement fédéral	5
2. Création d'un système pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) .	8
3. Élaboration d'un ensemble de règles universellement applicables pour l'approvisionnement fédéral	12
4. Utilisation des progrès de l'intelligence artificielle (ia) pour moderniser les outils, les systèmes et les processus de l'approvisionnement fédéral.....	16
5. Établissement d'un cadre pangouvernemental pour la collecte de données sur l'approvisionnement afin d'accroître la transparence des approvisionnements fédéraux.....	21
Conclusion	25
Annexe A : Bref résumé des autres changements fondamentaux à envisager mentionnés par les experts.	27
Approvisionnement auprès des entreprises autochtones	27
Approvisionnement en matière de défense.....	28
Innovation et partenariats	29

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), en consultation avec les acheteurs de l'industrie et du gouvernement, a défini les cinq changements fondamentaux suivants actuellement nécessaires dans l'approvisionnement fédéral :

1. La création d'un poste de dirigeant principal des achats (DPA) responsable de la fonction de l'approvisionnement fédéral
2. La création d'un système pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs (GRF)
3. L'élaboration d'un ensemble de règles universellement applicables pour l'approvisionnement fédéral
4. L'utilisation accrue des progrès de l'intelligence artificielle (IA) pour moderniser les outils, les systèmes et les processus de l'approvisionnement fédéral
5. L'établissement d'un cadre pangouvernemental pour la collecte de données sur l'approvisionnement afin d'accroître la transparence des approvisionnements fédéraux et de faciliter la prise de décisions éclairées

Pour chacun de ces changements fondamentaux, la présente étude examine l'état actuel des enjeux qui incitent au changement et explique pourquoi le changement est nécessaire. L'étude met également en évidence les possibilités d'apprentissage offertes par d'autres administrations qui ont réussi à surmonter certains de ces défis; en outre, elle examine à quoi pourrait ressembler la mise en œuvre d'approches similaires dans le système d'approvisionnement fédéral du Canada.

En plus des cinq changements fondamentaux mentionnés ci-dessus, les consultations auprès des experts en approvisionnement ont révélé que d'autres changements importants étaient nécessaires dans l'approvisionnement fédéral. Trois de ces sujets, à savoir les changements dans les domaines de i) l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, de ii) l'approvisionnement en matière de défense de iii) l'innovation et des partenariats, sont mis en évidence dans l'annexe du présent rapport.

INTRODUCTION : LES PROBLÈMES DE LONGUE DATE QUI AFFLIGENT L'APPROVISIONNEMENT FÉDÉRAL

L'approvisionnement à l'échelle fédérale nécessite des changements fondamentaux, car les mêmes enjeux réapparaissent année après année et la plupart s'étendent sur plusieurs décennies. Les récents audits et examens des pratiques d'approvisionnement du gouvernement continuent de mettre en lumière bon nombre des mêmes problèmes et tendances de longue date que le BOA souligne année après année. Quelques changements progressifs ont permis de régler certains enjeux, mais les enjeux fondamentaux persistent et empêchent le système de fonctionner efficacement.

[Le rapport annuel 2023-2024](#) du BOA intitulé *Agissons maintenant* a souligné bon nombre des enjeux d'approvisionnement de longue date auxquels fait face le milieu de l'approvisionnement fédéral et leurs répercussions sur les principes fondamentaux de l'approvisionnement que sont l'équité, l'ouverture et la transparence. La nécessité de changement a été d'autant plus reconnue par les parlementaires et, surtout, par les contribuables canadiens, alors que les histoires liées à l'approvisionnement continuent d'apparaître régulièrement et de dominer les grands titres de l'actualité.

Dans son allocution devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (OGGO), l'ombud de l'approvisionnement a souligné que les solutions de fortune ne sont plus acceptables et que des changements fondamentaux généraux sont nécessaires¹. Le gouvernement fédéral doit commencer à s'attaquer directement à ces enjeux afin d'éviter qu'ils nuisent à notre avenir

comme ils ont nui à notre passé. C'est pourquoi le BOA propose des solutions possibles pour veiller à ce que l'approvisionnement fédéral réponde aux besoins de l'ensemble de la population canadienne.

MÉTHODOLOGIE

Pour mener à bien cette étude, le BOA a réalisé les activités suivantes :

- des entrevues structurées ont été menées avec 10 experts en approvisionnement fédéral représentant les points de vue de l'industrie, des praticiens du droit et du milieu universitaire²;
- un sondage a été distribué aux agents d'approvisionnement de plusieurs organisations fédérales par l'intermédiaire du Conseil consultatif des clients (CCC) présidé par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)^a, grâce auquel 115 réponses ont été recueillies³. Le sondage consistait en une combinaison de questions structurées et libres;
- une séance de collecte de renseignements a été tenue avec les spécialistes de l'approvisionnement du BOA.

Le BOA a examiné les cadres réglementaires et politiques ainsi que les stratégies régissant les activités d'approvisionnement aux différents ordres de gouvernement au Canada et à l'étranger afin de comprendre les diverses approches à l'égard des cinq changements fondamentaux requis. Il a complété cette activité par un examen des études et des publications accessibles au public provenant d'associations industrielles et d'autres organisations.

L'HEURE EST AUX SOLUTIONS : LES CINQ PRINCIPAUX CHANGEMENTS FONDAMENTAUX NÉCESSAIRES DANS L'APPROVISIONNEMENT FÉDÉRAL DU CANADA

1. CRÉATION D'UN POSTE DE DIRIGEANT PRINCIPAL DES ACHATS (DPA) RESPONSABLE DE LA FONCTION DE L'APPROVISIONNEMENT FÉDÉRAL

SITUATION ACTUELLE

Le dirigeant principal des achats (DPA) est le responsable de l'approvisionnement au sein d'une organisation ou d'un gouvernement. À l'heure actuelle, le Canada n'a pas de DPA pour l'approvisionnement fédéral, mais il en existe des exemples dans d'autres administrations, et le concept commence à s'élargir à l'échelle ministérielle fédérale⁴.

Le BOA a classé l'établissement d'un poste de DPA comme étant le changement le plus critique requis dans l'approvisionnement fédéral. Cette conclusion découlait fortement de la nécessité d'une seule et même obligation de rendre compte de la mise en œuvre de tous les changements nécessaires et de leurs effets sous-estimés, comme la professionnalisation de la fonction d'approvisionnement et l'attention accordée à l'approvisionnement fédéral au plus haut niveau.

L'ombud de l'approvisionnement s'est exprimé sur la nécessité d'un DPA au gouvernement fédéral au cours des comparutions devant OGGO, et le BOA a publié deux études d'APC à ce sujet. En 2021, le BOA a examiné les administrations provinciales et internationales qui ont un DPA et analysé les enjeux pour lesquels le poste de DPA avait été créé afin de les traiter dans ces administrations. Grâce à ce travail, le BOA a dégagé certains thèmes récurrents entre les administrations en ce qui concerne le rôle

^a Le Conseil consultatif des clients (CCC) est un forum clé qui permet à l'équipe du Programme des approvisionnements de SPAC et aux ministères et organismes clients de travailler ensemble à l'amélioration de l'approvisionnement fédéral. Il s'agit d'un comité interministériel qui contribue aux initiatives et aux pratiques liées à l'approvisionnement au profit du gouvernement du Canada.

du DPA : agent du changement, porte-parole unique pour l’approvisionnement, agent de coordination et agent de professionnalisation de la fonction d’approvisionnement⁵.

Dans une étude d’APC subséquente réalisée en 2024, le BOA s’est penché plus particulièrement sur les lacunes existantes dans l’approvisionnement fédéral au Canada et sur la façon dont le DPA pourrait les combler. La première lacune examinée était la dichotomie entre le créateur de politiques et le responsable de la mise en œuvre des politiques créée par le partage des responsabilités d’approvisionnement entre le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). La deuxième lacune concernait le renforcement des capacités et la professionnalisation des spécialistes de l’approvisionnement fédéral. La troisième lacune était l’absence d’un système fédéral de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) qui tient les fournisseurs dont le rendement laisse à désirer responsables et récompense les fournisseurs au rendement élevé⁶. L’étude a examiné la façon dont le DPA pourrait combler ces lacunes principales et les modèles possibles de mise en œuvre du DPA au sein du gouvernement fédéral.

RAISON POUR LAQUELLE LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE

Le système d’approvisionnement actuel est marqué par des cloisonnements de responsabilité et de reddition de comptes qui se chevauchent parfois ou laissent des lacunes flagrantes⁷. Lorsque les responsabilités dans un système d’approvisionnement ne sont pas exceptionnellement claires, il devient très difficile de régler les problèmes qui affligent le système, et c’est la raison pour laquelle certains problèmes durent depuis des décennies. Il est nécessaire d’assurer une reddition de compte et un leadership clairs dans un domaine essentiel du gouvernement qui est responsable de dépenses annuelles de 37 milliards de dollars, et un DPA pourrait immédiatement combler cette lacune⁸. En plus de combler cette lacune en matière de leadership, le DPA pourrait prendre l’initiative de mettre en œuvre les autres changements requis décrits dans le présent rapport.

LEÇONS TIRÉES DES AUTRES ADMINISTRATIONS

Comme le précise l’étude du BOA de 2021 sur le DPA, plusieurs administrations ont un poste de DPA, dont le Royaume-Uni, qui a créé un poste de DPA au niveau national pour régler les enjeux d’approvisionnement et superviser la politique d’approvisionnement dans le cadre d’une stratégie de réforme de l’approvisionnement en 2012⁹. Cette décision a fait suite à des rapports faisant état d’enjeux systémiques en matière d’approvisionnement, dont bon nombre trouvent un écho dans le contexte actuel du Canada, notamment la complexité excessive et un système « inefficace, fragmenté et non coordonné⁹ ». Au Royaume-Uni, le DPA est responsable de l’élaboration et de la mise en œuvre des politiques et d’autres initiatives telles que le *Procurement Reform Board*, le gouvernement en qualité d’acheteur unique, la simplification, la gestion du rendement des fournisseurs et la professionnalisation⁹. En créant un leadership en approvisionnement sans équivoque, le DPA a clarifié les lignes de responsabilité et accru la reddition de compte.

FACTEURS À CONSIDÉRER

Les sondages auxquels ont répondu les spécialistes de l’approvisionnement et les entrevues menées auprès d’experts en approvisionnement ont fourni un large éventail de commentaires sur la création du poste de DPA. Les résultats du sondage ont montré que 59 % des spécialistes de l’approvisionnement s’accordaient pour dire qu’un DPA pourrait améliorer l’approvisionnement fédéral¹⁰. Sur les 10 experts interrogés, quatre l’ont classé au premier rang des changements requis et deux l’ont classé au deuxième rang, ce qui affiche un soutien d’environ 60 % parmi les personnes interrogées¹¹. Le consensus général de ceux qui ont classé la création du poste de DPA au gouvernement fédéral comme le changement transformationnel le plus important était axé sur l’établissement d’une base d’approvisionnement plus solide du haut vers le bas pour améliorer le système d’approvisionnement¹⁰.

De plus, un nombre important de répondants au sondage ont indiqué que le DPA pourrait contribuer à la professionnalisation de la fonction d'approvisionnement¹⁰. Les spécialistes de l'approvisionnement ont souligné à maintes reprises la nécessité de la formation et de la professionnalisation, invoquant des préoccupations concernant la perte de connaissances organisationnelles en raison du roulement élevé du personnel et du départ à la retraite de responsables de l'approvisionnement expérimentés. Les résultats du sondage ont également révélé le manque de normalisation des classifications d'emploi et les attentes divergentes quant au rôle des spécialistes de l'approvisionnement dans les différents ministères et organismes fédéraux¹⁰.

Un DPA simplifierait également l'approvisionnement fédéral, ce qui répondrait à une préoccupation commune soulevée à l'intention du BOA par les intervenants qui estiment que le processus de passation de marchés est inutilement complexe¹¹. Les experts et les spécialistes de l'approvisionnement ont souligné la nécessité de processus uniformes et simplifiés, appuyés par des directives, des modèles et des mécanismes d'approvisionnement accessibles à tous les ministères et organismes¹⁰. 44 répondants au sondage distribué aux spécialistes de l'approvisionnement ont soulevé ce point indépendamment¹⁰. Un (1) répondant a fait remarquer que « les processus d'approvisionnement compliqués amènent les propriétaires d'entreprises à trouver des moyens de contourner les pratiques d'approvisionnement équitables¹⁰ ». En outre, un (1) autre répondant a expliqué que l'approvisionnement fédéral varie selon le ministère et l'organisme, et que chacun interprète différemment l'incidence d'enjeux similaires sur son propre contexte opérationnel¹⁰. Les changements apportés à la politique pangouvernementale n'ont pas la même incidence sur chaque ministère et organisme. Lorsque l'on réfléchit à la création et à la mise en œuvre de politiques, il faut tenir compte à la fois des résultats à l'échelle du gouvernement et des petits résultats qui se concrétiseraient dans chaque ministère.

Le DPA pourrait également jouer un rôle clé dans la mise en œuvre des autres changements transformationnels en centralisant les responsabilités, en assurant une application plus uniforme des règles d'approvisionnement dans tous les ministères de différentes tailles et volumes d'approvisionnement, et en élaborant un ensemble universel de règles d'approvisionnement¹⁰. Les répondants au sondage ont souligné le besoin d'un soutien et d'une collaboration en approvisionnement plus centralisés dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'approvisionnement et de la réalisation des priorités pangouvernementales¹⁰. Certains répondants ont fait remarquer que le fait d'avoir un expert au poste de DPA contribuerait à réduire les inefficacités, y compris les dépenses excessives, et à rationaliser le processus d'approvisionnement qui est souvent trop complexe et prend trop de temps¹⁰.

Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils craignaient que le DPA ajoute des niveaux de bureaucratie supplémentaires à l'environnement général de l'approvisionnement. Certains répondants se sont demandé en quoi le rôle du DPA serait différent de celui des hauts fonctionnaires désignés existant dans chaque ministère fédéral. Les hauts fonctionnaires désignés dans les divers ministères occupent des postes allant du niveau intermédiaire à celui des cadres supérieurs. Leur pouvoir se limite à leur propre ministère et le titre de haut fonctionnaire désigné s'ajoute généralement à leur emploi à temps plein régulier¹⁰. Un expert universitaire a fait remarquer qu'historiquement, la réaction instinctive aux scandales consiste toujours à alourdir la bureaucratie et, en fin de compte, à accentuer la complexité, et qu'une telle démarche n'a généralement pas été couronnée de succès¹¹. Bien que la création du poste de DPA nécessiterait des changements à l'appareil gouvernemental, le gouvernement fédéral devrait trouver une solution qui rationaliserait les structures existantes, sans ajouter plus de complexité ou de bureaucratie à l'équation.

Une autre considération importante soulevée par les experts et les répondants au sondage était que le DPA doit être plus qu'un rôle emblématique, et que le rôle doit faire l'objet d'une définition précise à plus haut niveau. Il doit constituer un point de convergence pour l'approvisionnement à l'échelon supérieur et doit être doté des ressources nécessaires afin d'optimiser les effets et d'améliorer le régime de gouvernance¹¹.

Un haut fonctionnaire du gouvernement a également mentionné que le gouvernement fédéral devrait examiner attentivement l'endroit où le rôle de DPA pourrait se trouver¹². Cette préoccupation a trouvé un écho dans les commentaires du sondage du Conseil consultatif des clients, ainsi que dans l'étude de 2024 sur l'APC menée par le BOA, qui examinait trois modèles possibles : i) un DPA au SCT; ii) un DPA à SPAC; iii) un nouveau ministère, dirigé par le DPA¹⁰. De nombreux répondants estimaient que SPAC serait le lieu d'implantation naturel pour un tel rôle, mais d'autres ont suggéré qu'il devrait se trouver dans un organisme central ou dans une organisation fédérale entièrement nouvelle ou indépendante¹⁰. Le BOA estime que le SCT ou SPAC serait un endroit approprié pour le poste de DPA, à condition que les pouvoirs et les responsabilités soient clairs et non diffus, et que le bureau du DPA dispose de ressources suffisantes.

2. CRÉATION D'UN SYSTÈME PANGOUVERNEMENTAL DE GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS (GRF)

SITUATION ACTUELLE

Un système de GRF donne un mécanisme pour évaluer le rendement d'un fournisseur dans le cadre d'un contrat par rapport à un ensemble d'indicateurs de rendement prédéfinis. Le processus de sélection pour les contrats futurs peut tenir compte des résultats des évaluations du rendement des fournisseurs. Les résultats peuvent également servir à appuyer une décision de suspendre un fournisseur ou de l'empêcher de soumissionner des contrats futurs en raison d'un mauvais rendement¹³. À l'heure actuelle, il n'y a pas de système de GRF à l'échelle du gouvernement fédéral au Canada.

Le BOA a souvent plaidé en faveur d'un système de GRF à l'échelle du gouvernement fédéral, car il s'agit d'un mécanisme important pour assurer une bonne gestion des finances du Canada¹. Le BOA a déjà réalisé trois études distinctes sur la gestion du rendement des fournisseurs, en 2010, en 2014 et en 2019¹⁴. Le message était chaque fois le même : un système fiable de GRF améliorera l'équité dans le processus, appuiera le traitement égal et uniforme des fournisseurs, augmentera la transparence concernant les attentes d'une organisation à l'égard du rendement contractuel, et protégera les intérêts de l'État en veillant à ce que leurs normes soient respectées tout en assurant l'optimisation des ressources¹⁵.

L'absence d'un tel système limite considérablement la capacité du gouvernement fédéral d'utiliser des indicateurs de rendement pour éclairer sa relation continue avec chaque fournisseur. Plus important encore, et ce qui pose problème, cela signifie que le gouvernement fédéral ne peut pas éviter d'attribuer de nouveaux contrats à des fournisseurs connus ayant un mauvais rendement. L'absence d'un système pangouvernemental de GRF a été reconnue comme un enjeu dans le domaine de l'approvisionnement fédéral, les lettres de mandat ministérielles de 2017 et 2019 demandant au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement de tenir les entrepreneurs responsables de leur mauvais rendement¹⁶.

En août 2023, SPAC a lancé un projet pilote interne de GRF afin d'évaluer le rendement d'un nombre limité de contrats assujettis à des seuils précis quant aux produits et à la valeur¹⁷. Pour mesurer le

rendement des fournisseurs, l'équipe du projet pilote a créé pour certains groupes de produits des tableaux de bord des fournisseurs avec des indicateurs de rendement clés (IRC) adaptés, qu'elle a utilisés pour mesurer les cotes de rendement des fournisseurs¹⁸. Malheureusement, ce cadre n'en est qu'au stade embryonnaire, car on ne retient pas les cotes de rendement, bonnes ou mauvaises, pour les utiliser dans les évaluations des futures soumissions. Bien que le lancement du programme pilote soit une étape prometteuse, il se limite aux contrats de SPAC, ce qui signifie qu'il ne fonctionnera pas comme méthode pangouvernementale de la gestion du rendement des fournisseurs et n'empêchera pas les fournisseurs ayant un mauvais rendement de continuer d'obtenir des contrats fédéraux auprès d'environ 90 autres ministères qui n'auront pas accès aux données de GRF de SPAC.

RAISON POUR LAQUELLE LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE

Sur les 10 experts interrogés, huit ont exprimé un soutien ferme à la mise en œuvre de la GRF au niveau fédéral, et même ceux qui n'ont pas exprimé leur appui immédiat ne l'ont pas fait à cause des préoccupations entourant la faisabilité de sa mise en œuvre¹¹. Parmi les répondants au sondage, l'appui était presque unanime; seulement huit des 115 répondants se sont opposés à la création d'un système de GRF pangouvernemental¹⁰.

Bien que le projet pilote de SPAC soit un pas dans la bonne direction, l'approche actuelle du Canada en matière de politiques ne répond pas à la nécessité d'un système de GRF pangouvernemental. La *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* laisse plutôt à chaque ministère le soin d'élaborer de telles politiques¹⁹. Bien que SPAC utilise actuellement sa *Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs*, celle-ci ne porte que sur les réponses aux manquements aux contrats et n'inclut aucune méthode pour évaluer le rendement des fournisseurs en dehors des manquements²⁰. S'il existe d'autres politiques de GRF des ministères du gouvernement fédéral accessibles au public, le BOA n'a pas été en mesure de les trouver.

Plusieurs experts interrogés ont également reconnu ces faiblesses clés dans l'approche actuelle du Canada. L'un d'entre eux a fait remarquer que les systèmes actuels du Canada, comme le projet pilote de SPAC et la *Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs*, sont trop lents à mettre en œuvre et ne fournissent pas au Canada suffisamment d'outils pour remédier aux fournisseurs ayant un mauvais rendement¹¹. Un autre expert note que la nature décentralisée de l'approche divisée du Canada à l'égard de la gestion du rendement des fournisseurs l'affaiblit. En particulier, lorsque chaque ministère est responsable de la création de son propre cadre de gestion du rendement des fournisseurs, il n'y a aucun moyen pour les ministères de mettre facilement en commun l'information qu'ils obtiennent au sujet des différents fournisseurs, ce qui permet aux mauvais exécutants connus de simplement aller solliciter des contrats auprès d'autres ministères¹¹.

En l'absence d'un système fiable de GRF à l'échelle du gouvernement, les fonctionnaires responsables de l'approvisionnement fédéral ont tenté d'éviter de passer des marchés avec des fournisseurs ayant un mauvais rendement en créant des critères excessivement restrictifs pour les appels d'offres, ou en trouvant des moyens d'exclure les fournisseurs au piètre rendement dans le cadre du processus d'évaluation des soumissions. Ces deux méthodes sont incompatibles avec les obligations imposées au Canada par ses accords commerciaux, le *Règlement sur les marchés de l'État* (RME) et la *Directive sur la gestion de l'approvisionnement* (DGA), qui exigent que tous les soumissionnaires reçoivent un traitement égal et équitable dans le cadre d'un processus d'appel d'offres. En l'absence d'un système de GRF officiel, la prise en compte du rendement antérieur constitue l'utilisation d'un « critère d'évaluation des offres non divulgué ». En particulier, plusieurs examens antérieurs des pratiques de l'approvisionnement fédéral effectués par le BOA ont révélé que l'absence d'un système pangouvernemental de GRF est directement liée à l'utilisation inappropriée de critères excessivement restrictifs pour tenter d'exclure les fournisseurs connus pour leur piètre rendement²¹.

LEÇONS TIRÉES DES AUTRES ADMINISTRATIONS

À l'échelle intrafédérale au Canada, les systèmes de GRF sont déjà largement utilisés et couronnés de succès. L'Ontario, le Québec, l'Alberta, la Saskatchewan, Terre-Neuve-et-Labrador, les Territoires du Nord-Ouest et la Colombie-Britannique, ainsi que de nombreuses municipalités, offrent tous un type quelconque de système de GRF²². La GRF est également utilisée à l'échelle internationale, notamment aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie²³. Bien que chaque administration propose sa propre démarche de GRF, on peut en dégager plusieurs pratiques exemplaires que l'on pourrait adopter et adapter si le gouvernement du Canada décide de lancer son propre programme de GRF pangouvernemental.

Par exemple, la politique de GRF de Terre-Neuve-et-Labrador est enchâssée dans un cadre réglementaire qui s'applique à tous les ministères provinciaux et, selon lequel, les évaluations des fournisseurs sont conservées pour les prendre en compte pour tous les achats du gouvernement²⁴. Cette méthode unifiée distingue Terre-Neuve-et-Labrador des autres provinces. L'Ontario, par exemple, a des systèmes de GRF au sein de chacun de ses ministères, comme Infrastructure Ontario²⁵. Cependant, la province n'a pas de programme à l'échelle du gouvernement. De même, le *Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics* du Québec attribue la responsabilité de créer des systèmes de gestion des fournisseurs aux différents ministères, ce qui empêche la coordination et la rationalisation d'une démarche pangouvernementale de gestion du rendement des fournisseurs²⁶.

Le Royaume-Uni a adopté une démarche législative à l'égard de la GRF afin d'assurer la continuité dans l'ensemble du gouvernement. En vertu de la *Procurement Act* de 2023, le Royaume-Uni exige que les contrats d'une valeur supérieure à 5 millions de livres sterling (environ 9,3 millions de dollars canadiens) soient créés avec au moins trois IRC avant la conclusion d'un contrat²⁷. Tout au long du cycle de vie d'un contrat, les autorités contractantes sont responsables du suivi du rendement des fournisseurs par rapport à ces IRC; si le fournisseur ne les respecte pas ou ne respecte pas les modalités du contrat, le gouvernement publie un avis d'exécution du contrat. Les fournisseurs qui font l'objet d'avis peuvent être exclus des marchés futurs à titre discrétionnaire ou, dans certaines circonstances rares, ils peuvent faire l'objet d'une radiation²⁸.

Plusieurs critères d'évaluation du rendement sont également couramment utilisés parmi les administrations qui ont des systèmes de GRF et ont été largement adoptés comme IRC dans les provinces canadiennes (Ontario, Québec, Alberta, Terre-Neuve-et-Labrador) et à l'échelle internationale (États-Unis, Royaume-Uni). Ces critères sont la *qualité*, le *coût*, l'*échancier/le calendrier* et la *gestion*. En tant que critère de rendement, le critère de la qualité indique généralement si la qualité des produits livrables correspond à la qualité exigée dans le cadre du contrat. Le critère du coût évalue si le fournisseur a effectivement respecté le coût prévu dans le contrat et si des modifications ont été nécessaires. Bien que sa désignation varie d'une administration à l'autre, le critère de l'échancier/du calendrier indique généralement si l'entrepreneur a respecté son calendrier conformément au contrat. Enfin, le critère de la gestion indique si l'entrepreneur a coordonné avec succès toutes les activités prévues dans le contrat, comme la gestion des sous-traitants, la réponse aux communications avec l'acheteur, le service à la clientèle et l'esprit de coopération.

Il convient de noter que SPAC a intégré ces quatre critères dans les tableaux de bord des fournisseurs utilisés pour son projet pilote de GRF, et que d'autres administrations ont adopté ces indicateurs pour assurer l'objectivité et réduire le fardeau administratif des autorités contractantes responsables de la surveillance de la GRF. Le projet pilote de SPAC ressemble également à plusieurs des administrations susmentionnées en ce qui concerne l'utilisation de tableaux de bord pour suivre ces paramètres et

s'assurer qu'ils sont appliqués de façon uniforme dans tous les contrats administrés dans le cadre du programme¹⁸.

Enfin, de solides systèmes de règlement des différends garantissent que les systèmes de GRF sont équitables et imputables et offrent aux fournisseurs un recours s'ils estiment que leur évaluation est incorrecte. La plupart des administrations ont un système d'appel en une seule étape qui permet de régler les différends à l'interne au sein du ministère responsable de la supervision du système de GRF. Toutefois, le système de GRF de Terre-Neuve-et-Labrador se distingue par l'inclusion d'un système d'appels envoyés directement au dirigeant principal des achats (DPA) de la province dans les cas où l'évaluation d'un fournisseur entraîne la suspension de sa participation aux appels d'offres futurs. Par conséquent, le DPA peut examiner les cas de façon indépendante, recevoir des éléments de preuve de l'organisme public et du fournisseur et prendre une décision dans un délai de 30 jours²⁹.

Dans les systèmes sans mécanisme d'appel administratif, comme au Royaume-Uni, les fournisseurs n'ont pas la possibilité de contester leurs évaluations sans faire appel d'un contrôle judiciaire. Ce type de solution peut être particulièrement lourd pour les petits fournisseurs, qui pourraient ne pas être en mesure d'assumer les coûts importants liés à la poursuite de ces questions devant les tribunaux. Entre-temps, le fait de veiller à ce que le processus administratif fasse intervenir un organisme externe et indépendant garantit également l'impartialité dans toute décision définitive.

SPAC a également reconnu l'importance d'intégrer un mécanisme d'appel dans son processus de GRF et a exprimé son intention de faire du BOA une tierce partie indépendante dans les cas où les fournisseurs souhaitent contester leur cote d'évaluation. La participation du BOA serait sollicitée après le processus d'appel interne de SPAC et servirait de dernier niveau d'appel. Le BOA a formé des employés à cette fonction de médiation-arbitrage, qu'il espère lancer en 2026-2027 s'il reçoit un financement approprié.

FACTEURS À CONSIDÉRER

Bien que la GRF ait reçu un soutien généralisé parmi les répondants, ce soutien s'accompagne souvent de préoccupations quant à sa mise en œuvre. Par exemple, un expert a fait remarquer qu'il peut être difficile d'évaluer le rendement des fournisseurs sans IRC appropriés pour en assurer le suivi, et qu'une approche fédérale doit être axée sur les données¹¹. Un autre expert a prévenu qu'un système de GRF qui est unique à un seul ministère comme le projet pilote de SPAC ne peut être efficace, et que la GRF ne peut réussir que si le gouvernement coordonne le système et la collecte d'information dans l'ensemble du gouvernement du Canada¹¹. D'autres ont appuyé le concept de la GRF, mais se sont montrés sceptiques quant à sa faisabilité, notant que la tentative de GRF de SPAC est en développement depuis au moins 10 ans et n'a toujours pas été lancée ou utilisée à l'extérieur du ministère¹⁰.

D'après les pratiques exemplaires mentionnées ci-dessus, le Canada dispose de bon nombre d'outils nécessaires pour établir un système robuste de GRF à l'échelle du gouvernement fédéral. Comme presque toutes les autres administrations examinées, le programme pilote de SPAC utilise des tableaux de bord pour établir des normes objectives d'évaluation du rendement pour divers groupes de produits. Le programme pilote garantit également que l'évaluation du rendement se fait tout au long du projet, plutôt qu'à la fin du contrat uniquement. Cela rend la démarche administrative du ministère conforme aux normes utilisées à l'échelle internationale, et le Canada devrait continuer d'appliquer ces pratiques exemplaires.

Un système de GRF à l'échelle du gouvernement fédéral nécessitera une coordination efficace à l'échelle interministérielle et une décision serait nécessaire en ce qui concerne la responsabilité et la

surveillance globales du système. Bien que le SCT ait le pouvoir de créer une politique pangouvernementale pour la GRF et que le Bureau du contrôleur général (BCG) se soit déjà vu confier des responsabilités de coordination de l'approvisionnement à l'échelle fédérale, il pourrait ne pas être possible d'attribuer la responsabilité et la surveillance au SCT sans pouvoir et sans financement adéquats. Dans le rapport d'APC de 2024 du BOA intitulé *Dirigeant principal des achats : des silos à la synergie*, de nombreux fonctionnaires interrogés dans le cadre de l'étude ont souligné des questions concernant le soutien adéquat aux ministères pour la création des cadres ministériels d'approvisionnement conformément à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Les personnes interrogées les ont souvent attribuées à une répartition peu claire des responsabilités entre le SCT/BCG et SPAC³⁰. L'ajout de responsabilités supplémentaires exacerberait davantage ces préoccupations, à moins que l'organisation qui serait propriétaire du système de GRF ne reçoive des ressources suffisantes.

Par contre, le rôle du DPA convient parfaitement au système de GRF. Contrairement au SCT et au BCG à l'heure actuelle, le DPA aurait une responsabilité plus ciblée uniquement sur les questions d'approvisionnement, y compris la GRF, ce qui lui permettrait d'assumer efficacement ce rôle sans aucune ambiguïté quant à la responsabilité. Cela fournirait aux ministères une source claire de directives sur la façon d'interpréter la politique, tout en confiant la responsabilité de sa mise en œuvre à un rôle unique identifiable. De plus, le DPA serait en mesure d'assurer l'uniformité dans l'application du programme de GRF entre les ministères, tout en veillant à ce que tous les ministères soient au courant de la cote de rendement des fournisseurs qui font affaire avec le gouvernement du Canada.

Enfin, le Canada devrait veiller à ce qu'il existe un système fiable de règlement des différends pour appuyer la GRF. Compte tenu de l'incidence qu'une évaluation de mauvais rendement pourrait avoir sur les fournisseurs, il est essentiel que des garanties suffisantes soient en place pour assurer l'équité procédurale. C'est doublement vrai, car un manque de garanties d'équité procédurale pourrait mener à des litiges lorsque les fournisseurs estiment qu'ils ont été injustement ciblés par des cotes médiocres ou pire, radiés. Dans cette optique, le Canada devrait s'inspirer des pratiques exemplaires à l'échelle mondiale et adopter pour les cotes de rendement des fournisseurs un système d'appel à plusieurs niveaux qui comprend un dernier décideur indépendant.

3. ÉLABORATION D'UN ENSEMBLE DE RÈGLES UNIVERSELLEMENT APPLICABLES POUR L'APPROVISIONNEMENT FÉDÉRAL

SITUATION ACTUELLE

Le BOA entend souvent les communautés des fournisseurs et des acheteurs dire que le système d'approvisionnement fédéral est trop complexe. En 2023-2024, la complexité de l'approvisionnement fédéral se classait au deuxième rang des enjeux les plus souvent soulevés au BOA et continue d'être parmi les plaintes les plus fréquemment entendues de la part des fournisseurs³¹. L'une des frustrations courantes dans le milieu de l'approvisionnement fédéral à tous les niveaux est le nombre et la complexité des règles régissant l'approvisionnement fédéral.

RAISON POUR LAQUELLE LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE

La démarche fragmentée du gouvernement fédéral à l'égard de l'approvisionnement est parsemée de difficultés. Tant les experts interrogés que les répondants au sondage ont exprimé le désir d'un seul et même ensemble de règles. Chaque jour, les spécialistes de l'approvisionnement sont confrontés à de multiples niveaux de règles, notamment des accords commerciaux, des lois, des règlements, des politiques (tant à l'échelle du gouvernement que des ministères), des directives, des documents d'orientation et des procédures à suivre, et sont témoins de l'ajout continu de nouveaux niveaux¹⁰.

L'[audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement](#) de 2025 mené par le BCG au SCT a également établi l'existence d'une myriade de règles fédérales en matière d'approvisionnement³². Il y a toujours de plus en plus de facteurs importants à prendre en considération dans le cadre de la réalisation d'un processus d'approvisionnement, y compris l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus), les achats écologiques, l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, l'approvisionnement agile, l'accessibilité et les initiatives d'approvisionnement social.

En l'absence de directives claires sur la façon de s'y retrouver dans ces ensembles complexes de règles ou sur la façon d'établir l'ordre de priorité d'un nombre toujours croissant d'initiatives gouvernementales, il reste difficile de s'orienter dans le système de l'approvisionnement fédéral du Canada. L'adoption d'un seul et même ensemble de règles solides et uniformes sous la forme d'une loi ou d'un règlement permettrait de démêler ces niveaux complexes et contribuerait à rationaliser l'approvisionnement fédéral.

Il est intéressant de noter que certains spécialistes de l'approvisionnement ont indiqué dans leurs réponses au sondage qu'ils pensaient que le gouvernement fédéral avait déjà *de facto* un seul et même ensemble de règles d'approvisionnement, soit la Directive sur la gestion de l'approvisionnement¹⁰. Ils ont fait remarquer que c'est plutôt l'interprétation et l'application de ce seul et même ensemble de règles qui sont inégales¹⁰. Bien que la Directive sur la gestion de l'approvisionnement soit devenue le nouveau cadre d'approvisionnement du gouvernement fédéral en mai 2022, elle a créé une situation où les règles de procédure peuvent varier d'un ministère à l'autre en fonction de la complexité et du risque associés au besoin, car chaque ministère a la souplesse nécessaire pour élaborer ses propres cadres d'approvisionnement. De même, même si la Directive sur la gestion de l'approvisionnement est conforme aux obligations du Canada en vertu des accords de libre-échange et les respecte, elle est moins normative dans ses exigences que le document qui la précède (la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor) et crée le risque d'interprétations différentes des règles et des responsabilités entre les différentes organisations³³. Par conséquent, il serait trompeur de considérer la Directive sur la gestion de l'approvisionnement comme le seul et même ensemble de règles pour le gouvernement fédéral, surtout si on la compare à d'autres administrations au Canada et à l'étranger.

Plusieurs administrations au Canada et à l'étranger utilisent un seul et même ensemble de règles pour établir leurs règles d'approvisionnement en adoptant une approche législative. La plupart d'entre elles y parviennent en intégrant leurs règles de passation des marchés dans les lois ou les règlements, plutôt que par le biais de politiques. Dans le cadre de l'étude, le BOA a interrogé deux experts en droit de l'approvisionnement public. Ils ont tous deux convenu que le Canada avait désespérément besoin d'un cadre juridique unifié fondé sur des règles législatives qui remplacerait l'ensemble de règles essentiellement fondées sur les politiques utilisées actuellement. Ils croient que cet ensemble de règles doit codifier le contenu des accords commerciaux du Canada et aller au-delà pour incarner nos priorités nationales¹¹. Un seul et même ensemble de règles regrouperait les obligations créées dans les accords commerciaux en un seul endroit. Ils sont également d'avis que « nous [le gouvernement fédéral] avons un TCCE [Tribunal canadien du commerce extérieur] trop actif. Bien qu'il s'agisse d'une fonction très utile et essentielle, nous lui en demandons trop compte tenu de l'absence de règles¹¹. »

Les répondants au sondage ont également fait remarquer que l'élaboration d'un seul et même ensemble de règles universellement applicables est l'un des changements clés qui s'impose depuis longtemps et que les agents d'approvisionnement doivent recevoir les moyens de suivre les règles, pas en recevoir de nouvelles¹⁰. Au-delà de l'élaboration d'un seul et même ensemble de règles, les spécialistes de l'approvisionnement ont souligné qu'il faut que les règles soient rédigées dans un langage clair et simple, sans laisser de place à d'autres interprétations¹⁰. Un répondant au sondage a indiqué que l'« environnement actuel est terrible; les ministères clients et l'industrie reçoivent une

réponse différente en fonction de l'agent d'approvisionnement de SPAC avec lequel ils communiquent ce jour-là¹⁰ ».

LEÇONS TIRÉES DES AUTRES ADMINISTRATIONS

Comme l'ont fait remarquer les experts juridiques, certaines autres administrations codifient leurs règles d'approvisionnement plutôt que de les transformer en un aspect supervisé par diverses politiques. Les Nations Unies et l'Union européenne sont des exemples notables; elles ont créé leurs propres lois types fournissant un cadre de base que les pays peuvent utiliser pour élaborer leur propre approche législative en matière d'approvisionnement³⁴. Ces lois types sont largement utilisées et ressemblent souvent de près à celles utilisées dans l'Union européenne, en Nouvelle-Zélande et en Australie. Les États-Unis, qui utilisent leur propre règlement sur les achats fédéraux, ressemblent beaucoup à ces lois types en créant un régime législatif détaillé comportant des dispositions traitant de divers éléments du processus d'approvisionnement³⁵.

En 2011, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la *Loi type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international sur la passation des marchés publics* (souvent abrégée en *Loi type des Nations Unies sur la passation des marchés publics*³⁶). Ce document fournit un ensemble de formats, de protocoles et de procédures d'approvisionnement que les pays peuvent utiliser afin d'encourager une équité, une ouverture et une transparence accrues dans le processus d'approvisionnement, et de promouvoir l'« optimisation des ressources » en adoptant ses protocoles³⁷. La *Loi type des Nations Unies sur la passation des marchés publics* comprend également plusieurs dispositions visant à assurer la conformité aux accords commerciaux internationaux, tout en reconnaissant un large éventail de formats d'appels d'offres modernes acceptables que le Canada peut utiliser, comme les processus d'appel d'offres avec négociations^{b38}.

Le Canada peut également s'inspirer de la Directive de 2014 sur la passation des marchés publics de l'Union européenne (UE). Dans ce document, l'UE propose à ses États-Nations plusieurs procédures à mettre en œuvre, bien que, du fait de sa nature de directive, elle laisse à chaque état le soin de créer des règles de procédure et de fond³⁹. Ces pratiques exemplaires comprennent des garanties contre les conflits d'intérêts, des procédures pour l'exclusion des fournisseurs en cas de mauvais rendement, des procédures pour les processus d'appel d'offres avec négociations, des cadres pour l'approvisionnement électronique, des règles sur les aspects sociaux et environnementaux, l'établissement des coûts du cycle de vie, et bien plus encore⁴⁰.

Il est également intéressant de constater que ces ensembles de règles uniques n'excluent pas nécessairement des règles spécifiques pour l'approvisionnement en ce qui concerne certains secteurs ou organisations. Cependant, il convient d'utiliser ces exceptions avec parcimonie; en effet, une personnalisation excessive des politiques peut annuler l'objectif de créer un ensemble de règles unifié. Par exemple, dans sa *Procurement Act of 2023*, le Royaume-Uni a regroupé toutes ses politiques et tous ses règlements sur l'approvisionnement en une seule loi. Toutefois, le paragraphe 10(6) de la loi permet la création de dispositions adaptées qui peuvent tenir compte des réalités pratiques de certains secteurs, mais il la limite également à ces secteurs particuliers et veille à ce que tous les achats dans ce secteur suivent un ensemble de règles similaires⁴¹.

FACTEURS À CONSIDÉRER

L'une des façons d'aborder la création d'un ensemble unifié de règles d'approvisionnement consiste pour le Canada à se joindre à la plupart de ses homologues internationaux et à créer un ensemble unifié

^b Le BOA a publié une étude sur les demandes de propositions avec négociations en mai 2025.

de règles d'approvisionnement par voie législative. Cette codification législative des règles d'approvisionnement comporte de multiples avantages.

Premièrement, les spécialistes de l'approvisionnement n'auront à consulter qu'un seul ensemble de règles pour obtenir des conseils sur ce qu'ils doivent faire afin de bien s'acquitter de leurs responsabilités. Cette codification peut également éliminer les conflits possibles entre plusieurs règlements et politiques sur l'approvisionnement, puisque la plupart des anciennes règles et politiques seraient couvertes par l'ensemble unique de règles à un seul endroit. Le Canada peut ajouter d'autres politiques, comme l'approvisionnement social ou les considérations environnementales, en utilisant une approche d'exemption limitée à la loi. La codification permettra également aux responsables de l'approvisionnement de simplifier les normes et les procédures entre les ministères au lieu de créer une démarche fragmentée composée de méthodes différentes entre les différentes organisations.

Enfin, cette codification législative pourrait également donner au gouvernement fédéral l'occasion de moderniser ses méthodes d'approvisionnement. À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral du Canada mène principalement ses processus d'appel d'offres selon le modèle « contrat A/contrat B », qui remontent à la décision rendue par la Cour suprême en 1981 dans l'affaire *La Reine (Ont.) c. Ron Engineering*⁴². Toutefois, la méthode d'approvisionnement à l'échelle mondiale a considérablement évolué, avec de nouvelles innovations comme les demandes de propositions (DP) avec négociations qui sont largement utilisées à l'échelle infrafédérale et internationale, mais dont le gouvernement fédéral du Canada ne fait pas encore couramment usage⁴³.

Cela dit, ni la *Loi type des Nations Unies sur la passation des marchés publics* ni la Directive de l'UE ne peuvent constituer à elles seules l'approche législative du Canada en matière d'approvisionnement. Bien que les deux modèles définissent des pratiques exemplaires, le Canada met également en œuvre plusieurs règles d'approvisionnement pour atteindre ses objectifs politiques précis ou autres objectifs socioéconomiques. Bon nombre des répondants au sondage ont fait remarquer qu'ils craignaient qu'une « approche universelle » ne soit pas possible dans le contexte canadien (notamment dans l'approvisionnement en matière de défense) en raison de la façon dont le gouvernement utilise l'approvisionnement pour atteindre d'autres objectifs socioéconomiques¹⁰. Il est néanmoins possible d'inclure des initiatives ciblées comme la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) ou des politiques ministérielles d'approvisionnement social dans l'approche législative du Canada et de veiller à ce que l'ensemble de règles unifiées représente nos valeurs dans le domaine de l'approvisionnement et leur donne un fondement législatif. Cet ensemble de règles pourrait également prévoir des exceptions dans certaines circonstances, qui devraient être bien définies pour être admissibles à ce titre. Cette conception serait un élément clé du succès de l'ensemble unique de règles.

Il est essentiel que le Canada dispose d'un ensemble de règles robustes et modernisées qui lui donne la souplesse nécessaire pour adopter des pratiques d'approvisionnement modernes, tout en respectant les normes de procédure auxquelles le Canada s'engage dans ses accords commerciaux internationaux. Comme on l'a vu précédemment, les responsables de l'approvisionnement continuent de se heurter à un ensemble fragmenté de règles d'approvisionnement, un problème qui s'est aggravé depuis la publication de la Directive sur la gestion de l'approvisionnement. Dans cette optique, le gouvernement fédéral devrait prendre les mesures nécessaires pour créer un ensemble unique de règles législatives qui offre la souplesse nécessaire pour le changement, afin que les lois relatives à l'approvisionnement au Canada puissent s'aligner sur celles de ses homologues internationaux et permettent l'utilisation d'outils d'approvisionnement modernes.

LA TRANSFORMATION DE L'INFORMATION

L'expression « *le savoir, c'est le pouvoir* » se retrouve couramment dans la société d'aujourd'hui. On pourrait dire que l'acquisition d'informations est la façon dont on acquiert le savoir. Pour que les citoyens aient confiance en leur gouvernement, qu'ils se sentent habilités à son égard et qu'ils soient confiants dans ses actions, ils doivent avoir accès à des renseignements complets, opportuns, exacts et abondants. C'est surtout vrai en ce qui concerne l'approvisionnement fédéral, étant donné la valeur et le volume importants des contrats (soit environ 37 milliards de dollars) conclus par les organisations fédérales chaque année.

À une époque où la rapidité de la prise de décision peut faire toute la différence, l'accès à des renseignements exacts et opportuns est inestimable. Les deux autres changements fondamentaux dont il est question ci-dessous permettraient au gouvernement fédéral de révolutionner sa méthode de gestion de l'information, particulièrement en ce qui concerne l'approvisionnement, et de devenir un chef de file dans l'utilisation des nouveaux outils et technologies mis à sa disposition.

Les changements fondamentaux nécessaires suivants sont étroitement liés. Pour que le gouvernement fédéral puisse moderniser l'approvisionnement fédéral au moyen de l'intelligence artificielle (IA), il doit s'appuyer sur une stratégie complète de données d'approvisionnement qui alimenterait un tel système.

4. UTILISATION DES PROGRÈS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) POUR MODERNISER LES OUTILS, LES SYSTÈMES ET LES PROCESSUS DE L'APPROVISIONNEMENT FÉDÉRAL

L'intelligence artificielle (AI) s'entend de la technologie de l'information qui exécute des tâches pour lesquelles il faut traditionnellement faire appel à l'intelligence humaine, comme comprendre la parole, apprendre des comportements ou résoudre des problèmes⁴⁴. Alors que les gouvernements cherchent à moderniser leurs pratiques d'approvisionnement, on sait que l'IA présente une myriade de possibilités, de défis et de risques. « De la rationalisation des opérations d'approvisionnement à l'amélioration de la prise de décisions et à l'atténuation (ou l'aggravation) des risques, les applications potentielles de l'IA dans l'approvisionnement gouvernemental sont vastes et étendues⁴⁵. »

SITUATION ACTUELLE

Au moment de la publication de cette étude, le gouvernement fédéral a fait des progrès en jetant les bases d'une plus grande inclusion de l'IA dans les activités gouvernementales grâce à l'adoption de politiques, de guides et de directives concernant son utilisation, dont :

- En mars 2019, le SCT a publié sa [Directive sur la prise de décisions automatisée](#) (qu'il a mise à jour en avril 2021 et en avril 2023), qui vise à assurer un déploiement des systèmes de prise de décisions automatisée qui réduit les risques pour les clients, les institutions fédérales et la société canadienne et mène à des décisions plus efficaces, justes, cohérentes et interprétables prises en conformité avec les lois canadiennes.
- En septembre 2023, le SCT a publié le [Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative](#) (qu'il a mis à jour en février 2024), qui fournit des conseils aux institutions fédérales quant à leur utilisation de l'IA générative^c, cerne les limites et les préoccupations relatives à son

^c L'IA générative est un type d'intelligence artificielle qui génère du nouveau contenu en modélisant les caractéristiques des données tirées des grands jeux de données qui alimentent le modèle. Alors que les systèmes d'IA traditionnels peuvent reconnaître les modèles ou classer le contenu existant, l'IA générative peut créer du nouveau contenu sous plusieurs formes, comme du texte, une image, un fichier audio ou du code logiciel.

utilisation, propose des principes pour son utilisation responsable et comprend des considérations politiques et des pratiques exemplaires.

- En juin 2024, le SCT a publié le [Guide sur la portée de la Directive sur la prise de décisions automatisée](#), qui fournit des renseignements supplémentaires pour aider les ministères à déterminer si leurs systèmes automatisés entrent dans le champ d'application de la directive.
- En janvier 2025, le SCT a publié le [Guide sur l'examen par les pairs des systèmes décisionnels automatisés](#), qui fournit des directives aux ministères pour aider à assurer la conformité avec la Directive sur la prise de décisions automatisée (paragraphe 6.3.5) et aide les experts qui entreprennent un examen par les pairs. Le guide définit le processus d'examen par les pairs, propose des rôles et des responsabilités et détermine les pratiques exemplaires pour améliorer l'uniformité et la rigueur des examens.

De plus, le Canada est membre des Nations numériques, un forum de collaboration qui réunit les principaux gouvernements numériques du monde et vise à utiliser la technologie pour améliorer les services aux citoyens au Canada et à l'échelle mondiale⁴⁶. En novembre 2023, le Canada a signé et approuvé la version mise à jour de [L'Approche commune des Nations numériques sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle au gouvernement](#), adoptée initialement en 2018. L'Approche commune mise à jour réaffirme l'engagement collectif à élaborer et à mettre en œuvre des méthodes de gouvernance de l'IA dans le secteur public qui reflètent les principes fondamentaux de la transparence, de la reddition de compte et de l'équité procédurale. Plus récemment, en mai 2025, le premier ministre Mark Carney a nommé le tout *premier ministre de l'Intelligence artificielle et de l'Innovation numérique* à son cabinet, ce qui semble souligner l'importance d'une approche pangouvernementale à l'égard de l'IA⁴⁷.

En ce qui concerne l'approvisionnement, il y a une distinction importante à faire : l'acquisition de technologies d'IA par rapport à l'utilisation de l'IA dans les activités de l'approvisionnement fédéral. Au moment de la rédaction du présent document, le gouvernement fédéral du Canada s'est exprimé publiquement sur l'importance de l'acquisition de technologies d'IA et sur les facteurs à prendre en considération à cet égard; toutefois, les discussions sur l'utilisation des technologies d'IA dans le cadre de l'approvisionnement fédéral ont été sensiblement absentes. Le rôle du DPA du gouvernement fédéral pourrait également garantir la prise en compte et l'application d'une optique de l'approvisionnement à tous les changements envisagés à l'échelle du gouvernement, comme l'intégration généralisée des technologies d'IA.

La première mention des facteurs à prendre en considération relativement à l'IA propres à l'approvisionnement découle de consultations entreprises par le SCT pour l'élaboration de la stratégie globale du gouvernement fédéral en matière d'IA. En janvier 2025, le rapport « [Ce que nous avons entendu](#) », qui résume les commentaires reçus au cours des consultations menées par le SCT pour l'élaboration de la stratégie d'IA, a souligné que l'approvisionnement était un domaine d'intérêt important pour la stratégie et qu'« un processus d'approvisionnement efficace et économique influe directement sur le succès des opérations gouvernementales ».

Les consultations menées par le SCT ont souligné que « l'approvisionnement en IA doit être éthique et les processus d'approvisionnement doivent assurer la transparence des outils achetés. Les contrats devraient comprendre des clauses qui exigent des vérifications régulières et le respect des lignes directrices en matière d'éthique. Les participants à la consultation ont appelé à des solutions d'IA de source ouverte et souligné le besoin d'interopérabilité entre les différents systèmes d'IA afin d'éviter la dépendance aux fournisseurs et permettre une certaine flexibilité. »

Il a également souligné que le gouvernement fédéral doit « passer à un modèle d’approvisionnement souple et agile, axé sur les résultats [...] garder une longueur d’avance dans le secteur de l’IA. [Il doit] exige[r] de la transparence de la part des fournisseurs - plus de technologie « boîte noire ». Une documentation claire sur les modèles d’IA, les données d’entraînement et les algorithmes est indispensable. » Les participants aux consultations menées par le SCT ont également mis l’accent sur la souveraineté dans les décisions d’approvisionnement et sur la priorité à accorder aux solutions canadiennes d’IA et aux efforts à déployer pour soutenir les petites et moyennes entreprises.

[La Stratégie en matière d’intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027](#) a été publiée en mars 2025⁴⁸. Il est intéressant de noter que même si l’approvisionnement était un sujet important et central soulevé au cours des consultations, il n’a pas été clairement désigné comme étant l’un des domaines prioritaires de la stratégie. De plus, la stratégie ne comprend que des références minimales à l’acquisition de technologies d’IA à utiliser dans divers programmes et pour la prestation des services gouvernementaux.

Étant donné que l’acquisition de technologies d’IA sera une étape importante, SPAC a publié son [invitation à se qualifier pour la liste des sources d’intelligence artificielle](#), qui vise à établir une liste préqualifiée de fournisseurs qui répondent à toutes les exigences obligatoires pour fournir au Canada des services, des solutions et des produits d’IA responsables et efficaces. Par la suite, des appels d’offres seront lancés auprès des fournisseurs préqualifiés figurant sur la liste de fournisseurs pour l’IA afin de répondre à une variété de résultats et de besoins souhaités⁴⁹. Au moment de la rédaction du présent document, l’invitation à se qualifier demeure ouverte et active et, en février 2025, 132 fournisseurs étaient préqualifiés pour la liste des fournisseurs⁵⁰. On ne sait pas si des contrats ont été attribués à des fournisseurs figurant sur cette liste.

Bien que l’acquisition de technologies d’IA et la création de ces documents d’orientation soient extrêmement importantes pour jeter les bases de la voie à suivre concernant l’IA au gouvernement du Canada, aucun d’entre eux ne fait mention de l’utilisation de l’IA dans les activités d’approvisionnement fédéral. Par conséquent, il n’est pas surprenant que l’IA n’ait pas encore été officiellement intégrée aux activités d’approvisionnement fédéral.

RAISON POUR LAQUELLE LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE

La modernisation et la simplification du processus d’approvisionnement est une priorité de longue date du gouvernement fédéral, notamment SPAC.

Une personne interrogée de la haute direction a résumé pourquoi et comment l’IA devrait être utilisée dans l’approvisionnement fédéral et a déclaré que l’IA devrait servir à obtenir des renseignements statistiques et mener à une meilleure prise de décisions et à un approvisionnement fondé sur les résultats; peut aider le gouvernement fédéral à être plus transparent sur les questions liées à l’approvisionnement et faciliter la communication de l’information à l’interne et à l’externe; et devrait être utilisée comme outil de gestion de l’information pour appuyer l’automatisation des tâches répétitives et normaliser les modèles pour les clients et les spécialistes de l’approvisionnement.

Les répondants au sondage ont également mentionné d’autres exemples où l’IA peut accroître l’efficacité et la productivité dans le domaine de l’approvisionnement, comme la recherche rapide d’information dans les documents de DP aux fins d’évaluation ou l’établissement d’énoncés des travaux (EDT) avec une plus grande précision sur la base de marchés antérieurs. Dans l’ensemble, les répondants qui ont classé l’IA comme le changement le plus important ont souligné son potentiel d’uniformisation entre tous les ministères et ont fait remarquer que l’IA pourrait réduire le temps et les efforts requis pour le processus d’approvisionnement¹⁰.

Premièrement, l'IA générative pourrait aider à éliminer la nécessité pour les spécialistes de l'approvisionnement d'effectuer des tâches répétitives comme l'inclusion de clauses spécifiques dans les documents d'appel d'offres, ce qui conduirait à une plus grande efficacité administrative. Un exemple récent des gouvernements municipaux et étatiques aux États-Unis comprend l'adoption de la solution *AuthorAI* d'*Authorium*, qui est présentée comme « une nouvelle solution basée sur l'IA conçue pour améliorer l'efficacité de la création des énoncés des travaux (EDT) pour les organismes du secteur public tout en assurant la transparence et le respect des règlements relatifs aux marchés publics⁵¹ ». Un répondant au sondage a fait remarquer que « l'utilisation de l'IA pour gérer les tâches répétitives devrait libérer beaucoup de temps¹⁰ ». Un autre répondant a repris ce point, affirmant que « bon nombre des fonctions de base pourraient être effectuées avec plus d'exactitude à l'aide de l'IA. Les DP plus complexes pourraient également être améliorées à mesure que la fonctionnalité de l'IA¹⁰ » soit également utilisée pour repérer les erreurs dans la documentation d'approvisionnement, ce qui se fait actuellement par une fonction d'assurance de la qualité au sein de [son] ministère.

Deuxièmement, l'IA offre également la possibilité d'avoir des modèles préremplis en fonction du produit, de la méthode d'approvisionnement, de la complexité, de la valeur et d'autres facteurs pertinents. Un répondant a fait remarquer que « ce domaine offre une tonne d'occasions de simplifier les processus pour [les spécialistes de l'approvisionnement], les clients et l'industrie, et de créer et mettre à jour des modèles à usage obligatoire¹⁰ ». Un autre répondant a fait remarquer que l'utilisation de tels modèles pourrait atténuer une frustration commune chez les spécialistes de l'approvisionnement et les fournisseurs, à savoir le manque d'uniformité des modèles entre les différentes organisations fédérales¹⁰.

Troisièmement, les répondants ont souligné l'importance pour le gouvernement fédéral de continuer à participer à tous les progrès réalisés dans les domaines comme l'IA et de rester au fait de tous les progrès réalisés dans ces domaines. Cet aspect est important non seulement pour suivre le rythme du secteur privé, mais aussi pour ne pas prendre de retard sur les autres pays en ce qui concerne l'efficacité de l'approvisionnement, les coûts et les services aux contribuables. Un cadre supérieur du gouvernement fédéral a souligné cette importance et a déclaré que « nous [le gouvernement fédéral] allons devoir l'adopter [l'IA] comme le feront certainement d'autres pays¹² ». En outre, un répondant au sondage a fait remarquer que « si [l'IA n'est pas] intégrée, les systèmes et l'efficacité du travail [du gouvernement fédéral] ainsi que la comparaison de la productivité avec le secteur privé optimisé par l'IA atteindront un niveau critique d'échec¹⁰ ».

Les directives propres à l'approvisionnement sont essentielles au succès et doivent être élaborées en consultation avec la communauté de l'approvisionnement fédéral afin de répondre adéquatement aux besoins des activités d'approvisionnement du gouvernement.

LEÇONS TIRÉES DES AUTRES ADMINISTRATIONS

En ce qui concerne l'acquisition de technologies d'IA, une série de décrets-lois signés aux États-Unis en avril 2025 a marqué un changement important dans leur vision de l'acquisition, de la réglementation et de la surveillance de l'intelligence artificielle. Un changement notable comprend l'exigence de nommer un dirigeant principal de l'IA dans chaque organisme fédéral dans les 60 jours suivant la prise du décret. Le rôle de ces dirigeants principaux de l'IA consistera à promouvoir l'innovation, l'adoption et la gouvernance de l'IA dans leurs organismes respectifs⁵².

La note de service M-25-22 propre à l'approvisionnement, qui entrera en vigueur le 1^{er} octobre 2025, contient des exigences et des recommandations visant à « promouvoir l'acquisition efficace de l'IA avec un engagement interfonctionnel⁵² ». La note de service exige également que les organismes mettent à

jour leurs politiques et procédures internes sur les pratiques d'acquisition de l'IA « sur les sujets de la détermination des besoins d'approvisionnement (y compris la probabilité de cas d'utilisation de l'IA à fort impact), de l'étude de marché et de la planification, de l'élaboration des appels d'offres, de la sélection et de l'attribution, de l'administration des contrats et de la clôture des contrats ». La note de service contient un exemple intéressant dans le domaine de l'élaboration des appels d'offres : elle donne l'instruction d'inclure des dispositions qui empêchent la dépendance aux fournisseurs. On retrouve des exemples semblables dans le domaine des modalités contractuelles, où la note de service « met l'accent sur la capacité de tester les systèmes avant l'attribution et de s'assurer ensuite que l'organisme a des droits continus de mise à l'essai et de surveillance. Ainsi, la note de service prévoit que les organismes surveilleront activement et en permanence les systèmes d'IA pour s'assurer de leur rendement et de leur efficacité⁵². »

En ce qui concerne l'utilisation des technologies de l'IA dans les activités d'approvisionnement, bien qu'il s'agisse d'un domaine d'exploration relativement nouveau, certains pays ont déjà fait des progrès vers l'utilisation de l'IA dans leurs activités d'approvisionnement. Un projet de recherche mené en octobre 2023 par l'organisme de réglementation portugais des marchés publics et l'Office des publications de l'Union européenne (UE) a examiné (entre autres aspects de l'approvisionnement) l'utilisation de l'IA dans les organismes d'approvisionnement de l'UE.

Selon les réponses de 26 pays membres, sept^d pays ont des projets pilotes et des mises en œuvre en cours concernant l'utilisation de l'IA dans leurs activités d'approvisionnement. Chacun des sept pays a choisi de mettre à l'essai différents aspects et différentes utilisations des technologies de l'IA, allant de l'analyse des données et du suivi des « indicateurs rouges » à l'analyse des textes et à la préparation de la documentation relative aux appels d'offres⁵³. Les réponses ont également montré que 10^e autres pays avaient des projets pilotes prévus ou à venir au moment où le sondage a été mené.

Enfin, le projet de recherche a souligné qu'il est important de maintenir l'investissement dans l'échange des connaissances et des pratiques exemplaires, notant qu'il est très coûteux de réinventer la roue et que le fait de traverser les mêmes problèmes peut être douloureux et inutile. Bien que chaque contexte soit différent et qu'une même solution puisse avoir des résultats complètement différents lorsqu'elle est appliquée dans différents pays, il est toujours possible de tirer les leçons de l'expérience d'autres administrations qui ont connu le même besoin.

FACTEURS À CONSIDÉRER

Avant que les ministères fédéraux ne commencent à utiliser les outils d'IA dans leurs activités d'approvisionnement, ils doivent d'abord évaluer les risques éthiques, les risques juridiques, les risques pour la sécurité, les risques pour la confidentialité et autres risques afin d'établir des stratégies d'atténuation⁵⁴. Le gouvernement fédéral doit procéder à une évaluation approfondie et détaillée des risques afin de déterminer les domaines de l'approvisionnement dans lesquels il est possible d'utiliser l'IA.

Les participants aux consultations sur l'IA menées par le SCT ont exprimé des préoccupations au sujet des risques liés à l'utilisation de l'IA, notamment le renforcement des préjugés dans la prise de décisions automatisée, les menaces pour la vie privée et les libertés civiles découlant de la surveillance menée par l'IA, le potentiel de biais dans les décisions liées à l'emploi, les limites et le manque

^d Les sept pays sont le Danemark (DK), l'Allemagne (DE), la Finlande (FI), l'Italie (IT), les Pays-Bas (NL), la Slovaquie (SK) et la Slovénie (SI).

^e Les dix pays sont la Bulgarie (BG), Chypre (CY), la Grèce (EL), l'Estonie (ES), la France (FR), la Lituanie (LT), la Lettonie (LV), la Pologne (PL), le Portugal (PT) et la Roumanie (RO).

d'empathie de l'IA dans la prise de décisions politiques et les recommandations politiques, et les exclusions injustes dans les décisions sur l'admissibilité aux services sociaux⁵⁵.

De multiples experts et les répondants au sondage ont également mis en évidence des risques et des sentiments similaires. Un commentaire soulevé à plusieurs reprises dans la compilation des résultats du sondage avait trait à la crainte des spécialistes de l'approvisionnement que l'intégration de l'IA conduirait à l'élimination de leurs rôles respectifs. Par exemple, un répondant a appuyé l'utilisation de l'IA dans l'approvisionnement fédéral « tant que l'IA ne nous remplace pas, car les approvisionnements complexes nécessiteront toujours le facteur humain dans le processus¹⁰ ». Dans le même ordre d'idées, les répondants ont souvent mis l'accent sur les domaines où il ne faudrait pas utiliser l'IA dans l'approvisionnement fédéral, comme les avis juridiques, les conseils politiques et les domaines qui nécessitent l'exercice d'un jugement sûr¹⁰. Un autre répondant a également mis en garde contre l'utilisation de l'IA dans l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones, car ce domaine fait intervenir les relations de la Couronne avec les peuples autochtones et une histoire importante que l'IA ne serait pas en mesure de comprendre¹⁰. Par conséquent, il est impératif qu'un élément humain demeure présent dans le domaine de l'approvisionnement fédéral. Même si l'IA peut être un outil qui aide les spécialistes de l'approvisionnement, elle ne doit pas remplacer leur fonction.

Le gouvernement fédéral doit tenir compte des considérations éthiques importantes de l'utilisation de l'IA pour le gouvernement du Canada dans son ensemble, et envisager l'élaboration de lignes directrices pour des domaines particuliers comme l'approvisionnement. Les consultations du SCT ont souligné que les « lignes directrices devraient porter sur l'équité, la transparence, la reddition de comptes et la prévention des préjugés. Les personnes participantes ont proposé la réalisation périodique d'audits liés à l'éthique pour assurer le respect des lignes directrices et prévenir les préjugés nuisibles. Il est indispensable de faire preuve de transparence dans les décisions relatives à l'utilisation de l'IA et de fournir des explications claires à cet égard. Le GC devrait, dans la mesure du possible, mettre les modèles d'IA à la disposition du public⁵⁵. »

La formation sera un facteur de réussite clé pour l'adoption de l'IA et doit être offerte aux spécialistes de l'approvisionnement et aux fonctionnaires fédéraux à tous les niveaux. Une culture d'apprentissage continu et de perfectionnement professionnel aidera les employés à suivre le rythme des développements de l'IA. Les programmes de maîtrise de l'IA devraient couvrir les bases des applications potentielles, ainsi que les considérations d'ordre éthique. Les employés qui participent directement à des projets d'IA, comme les scientifiques des données et les ingénieurs en IA, ont besoin d'une formation spécialisée. Les ministères devront collaborer pour mettre en commun leurs connaissances, leurs outils et leurs pratiques exemplaires en matière d'IA. Les partenariats avec les entreprises et les établissements d'enseignement peuvent aider le gouvernement du Canada à tirer parti de l'expertise et des ressources externes.

5. ÉTABLISSEMENT D'UN CADRE PANGOUVERNEMENTAL POUR LA COLLECTE DE DONNÉES SUR L'APPROVISIONNEMENT AFIN D'ACCROÎTRE LA TRANSPARENCE DES APPROVISIONNEMENTS FÉDÉRAUX

Un cadre de gestion des données comprend des lignes directrices, des politiques et des procédures pour gérer les données. Un bon cadre comprendrait, les principes directeurs et les résultats souhaités appuyés par des processus de gestion et de gouvernance, l'architecture des données, la qualité des données, l'intégration des données, la sécurité des données, les processus et les outils d'analyse des données.

La collecte de données dans le cadre de l’approvisionnement fédéral est un défi connu, car il n’existe aucun système d’*approvisionnement* centralisé, normalisé et automatisé à l’échelle du gouvernement fédéral pour saisir les données et les mettre en commun. Au contraire, les renseignements sur l’approvisionnement qui sont accessibles au public sont décentralisés et disponibles par l’intermédiaire de différents systèmes, chacun d’entre eux saisissant des éléments de données différents. En raison du caractère décentralisé de cette collecte, les différents systèmes n’échangent aucune donnée, ce qui signifie que les efforts de comparaison, de combinaison ou de contraste entre les données doivent se faire par un individu. Par conséquent, il est extrêmement difficile d’établir une base de référence pangouvernementale pour démontrer les progrès et les lacunes ainsi que le manque de suivi des nouvelles initiatives (p. ex. contrats attribués avec des avantages socioéconomiques, et achats écologiques)¹².

SITUATION ACTUELLE

Le SCT fournit des directives et des normes pour assurer la gestion efficace et sécuritaire des données. Ces documents comprennent la [Norme sur les systèmes qui gèrent l’information et les données](#) et la [Norme pour la gestion des métadonnées](#)^f. De plus, en avril 2020, la [Politique sur les services et le numérique](#) du gouvernement fédéral est entrée en vigueur. Les diverses directives et instruments de soutien dans le cadre de la Politique sur les services et le numérique orientent le mode de gestion des données, en veillant à ce qu’il favorise la transparence, la reddition de comptes et les avantages socioéconomiques⁵⁶. La [Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale](#), qui décrit la démarche de gestion des données du gouvernement et met l’accent sur la transparence, la protection de la vie privée et l’utilisation des données pour améliorer les services et les politiques, est un document fondamental clé⁵⁷. Toutefois, cette stratégie présente la lacune importante de ne pas inclure spécifiquement une méthode pour les données provenant des activités d’approvisionnement du gouvernement fédéral.

Comme on l’a vu précédemment, les données sur l’approvisionnement qui sont accessibles au public sont dispersées entre plusieurs plateformes. La source d’information la plus complète pour les données sur l’approvisionnement est le [portail du Gouvernement ouvert](#) et son ensemble de données sur la [divulcation proactive](#), où tous les contrats du gouvernement fédéral supérieurs à 10 000 \$ sont censés être divulgués, et qui comprend des éléments de données clés tels que la valeur des contrats, les dates, les organisations, les procédures d’appel d’offres, l’applicabilité des accords commerciaux, etc. Cependant, malgré l’existence du [Guide de la publication proactive des marchés](#), les renseignements accessibles au public sur les contrats dans la divulgation proactive sont souvent incomplets, incohérents et inexacts. Cela s’explique par le fait que le gouvernement fédéral est confronté à un certain nombre de silos de données différents. Les différents ministères et organismes fonctionnent souvent en vase clos en utilisant des normes et des systèmes différents, ce qui fait que la mise en commun et l’intégration des données à l’échelle du gouvernement sont difficiles⁵⁸. Cela entraîne également des problèmes liés à la qualité globale des données et au manque de normalisation, ce qui peut conduire à des données peu fiables et avoir une grande incidence sur la prise de décision⁵⁹. Aujourd’hui plus que jamais, le gouvernement fédéral devrait éliminer les silos entre les ministères et jeter les bases d’une intégration et d’une mise en commun solides des données sur l’approvisionnement.

Des renseignements généraux sur les processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral sont également accessibles sur [AchatsCanada](#) (la plateforme virtuelle officielle pour les activités d’approvisionnement du gouvernement du Canada), mais ils ne contiennent que des renseignements limités comme les appels d’offres, les avis d’attribution, l’historique des contrats, les arrangements en

^f D’autres politiques et directives sont accessibles par ce [lien](#).

matière d'approvisionnement et les offres à commandes. AchatsCanada comprend des données plus complètes pour la phase d'appel d'offres de l'approvisionnement. Une autre voie possible pour obtenir des renseignements détaillés sur l'approvisionnement consiste à présenter une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Les citoyens canadiens, les résidents permanents et toute personne ou société présente au Canada peuvent faire une demande en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, qui permet d'obtenir la plupart des renseignements gouvernementaux. Les principales exceptions sont les documents du Cabinet et les renseignements qui pourraient nuire à la sécurité ou à l'économie du Canada, aux relations fédérales-provinciales et aux affaires internationales. Les renseignements personnels ne peuvent être divulgués qu'avec le consentement de la personne concernée ou si leur divulgation est jugée être dans l'intérêt public. Les particuliers peuvent obtenir leurs renseignements personnels en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*⁶⁰.

Le BOA s'est penché sur la question de la disponibilité des renseignements sur l'approvisionnement dans ses rapports précédents et a fait remarquer que la divulgation publique exacte de l'information relative aux marchés publics est un élément essentiel de l'engagement du gouvernement envers la transparence de l'approvisionnement⁶¹. Plus récemment, l'[audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement](#) mené par le BCG au SCT, qui comprenait 11 ministères fédéraux supplémentaires, a constaté que les « renseignements et les données [sur l'approvisionnement] ne sont pas recueillis ni utilisés horizontalement au sein des ministères et dans l'ensemble du gouvernement pour : déterminer les tendances et les risques, faciliter l'amélioration continue, appuyer la prise de décision, évaluer le caractère adéquat de l'ensemble des instruments, surveiller les risques et le respect de la Directive dans l'ensemble du GC⁶² ». L'audit a révélé que, dans l'ensemble, « des lacunes subsistent en ce qui concerne la collecte et la surveillance plus vastes et à l'échelle du gouvernement des renseignements sur l'approvisionnement visant à favoriser la conformité, la prise de décision en temps opportun ainsi qu'à déterminer les tendances et atténuer les défis et les risques⁶³ ».

Pour surmonter ces obstacles, il faut coordonner les efforts de tous les ministères fédéraux, consentir d'importants investissements dans la technologie et mettre l'accent sur la gouvernance et la qualité des données. La publication proactive de l'information joue un rôle clé pour informer la population canadienne sur ce que le gouvernement achète, auprès de quels fournisseurs il s'approvisionne et ce qu'il dépense dans le cadre de ces contrats. La clarté des pratiques de dépenses du gouvernement est également importante pour les fournisseurs, car elle leur permet de prendre des décisions d'affaires éclairées concernant leur participation aux processus d'approvisionnement. Il est crucial que l'information saisie dans ces systèmes corresponde fidèlement au processus d'approvisionnement, sans exception.

RAISON POUR LAQUELLE LE CHANGEMENT EST NÉCESSAIRE

L'accès à des données facilement consultables, utilisables et interrogeables fait partie intégrante des activités de planification du gouvernement. Compte tenu des changements en cours dans les politiques, des considérations budgétaires et de la nécessité d'assurer la transparence pour les contribuables canadiens, le gouvernement fédéral a besoin de données pour appuyer l'efficacité et la rentabilité de l'approvisionnement, la planification des programmes et la saine gestion de l'argent des contribuables, et pour s'assurer que l'approvisionnement répond aux besoins de la population canadienne.

Un grand nombre d'experts et de répondants au sondage ont convenu qu'il s'agit d'une question complexe et que, malgré leur importance, la collecte et l'analyse des données font défaut¹¹. Un expert interrogé a reconnu que la collecte de données est difficile, et qu'il s'agit assurément d'un domaine où certains spécialistes de l'approvisionnement ont de la difficulté à recueillir des données exactes sur les besoins d'approvisionnement même les plus élémentaires, comme les contrats à fournisseur unique

par rapport aux contrats concurrentiels. Il n'y a pas de base de référence claire par rapport à laquelle déterminer les tendances, et aucune plateforme d'approvisionnement normalisée entre les ministères en usage¹¹.

Un intervenant appuyait pleinement la mise en œuvre appropriée de la Norme relative aux données sur la passation de marchés ouverts (norme « Or ») de l'[Open Contracting Partnership](#), qui est une initiative multilatérale visant à favoriser le renforcement de la transparence et de la reddition de compte, l'amélioration de la gouvernance et l'accroissement de l'engagement civique à l'échelle mondiale, et un autre intervenant a mentionné que des chaînes de valeur des données (c.-à-d. le cycle de vie des données) sont nécessaires pour s'aligner sur les initiatives telles que les cibles d'approvisionnement autochtones de 5 %¹¹. On sait beaucoup trop peu de choses sur l'approvisionnement au Canada, et un intervenant a demandé si le Canada avait les outils nécessaires pour suivre ces données. De plus, le manque de données intégrées et exactes pourrait être perçu comme un manque de transparence et de gouvernance¹¹.

LEÇONS TIRÉES DES AUTRES ADMINISTRATIONS

D'autres administrations canadiennes ont adopté différentes approches dont le gouvernement fédéral pourrait s'inspirer pour établir de bonnes pratiques de collecte de données. Toutefois, il convient de noter que ces renseignements sont destinés au public et que rien n'indique s'il existe d'autres données recueillies à l'intention des gestionnaires de programme et des spécialistes de l'approvisionnement. Des analyses plus poussées seraient nécessaires pour valider la pleine efficacité des données recueillies.

Un exemple provincial notable est celui d'[ApprovisiOntario, en Ontario](#). Cet organisme provincial relativement nouveau vise à permettre une approche pangouvernementale de l'approvisionnement en biens et services et, par la collecte de données, vise à favoriser la prise de décisions intégrées et stratégiques, à mesurer le rendement, ainsi qu'à rationaliser et à moderniser l'approvisionnement dans le secteur public⁶⁴. Avec la création de cet organisme, l'Ontario a adopté des mesures provisoires pour « favoriser la collecte des données nécessaires à la mise en place du système centralisé⁶⁴ ». À mesure qu'[ApprovisiOntario](#) continue de croître et d'évoluer, il sera intéressant de voir comment cette organisation pourrait révolutionner l'approvisionnement et la collecte de données au niveau provincial.

Les villes de Toronto et de Vancouver sont deux excellents exemples. La division [Purchasing and Materials Management](#) de la Ville de Toronto donne accès aux politiques, aux lignes directrices et aux données d'approvisionnement afin d'assurer la transparence et l'efficacité des processus d'approvisionnement. Toronto publie des paramètres d'approvisionnement clés pour fournir des renseignements sur ses activités d'approvisionnement. Ces paramètres comprennent des données sur les processus d'approvisionnement, les dépenses et les indicateurs de rendement. Les données sources de ces paramètres sont accessibles sur le [portail des données ouvertes de la Ville de Toronto](#)⁶⁵.

La ville de Vancouver fournit également des données exhaustives sur l'approvisionnement. Vancouver publie un [rapport annuel sur l'approvisionnement](#) qui présente les réalisations du ministère, des statistiques sur l'approvisionnement et l'application de normes d'approvisionnement durables et éthiques. La ville dispose également d'un [portail de données ouvertes](#) qui donne accès aux données publiques, y compris les ensembles de données liés à l'approvisionnement.

FACTEURS À CONSIDÉRER

Le gouvernement fédéral doit normaliser et simplifier les méthodes de collecte des données et établir des normes uniformes pour la collecte des données dans tous les ministères et organismes afin d'assurer leur uniformité et leur exactitude, une prise de décision efficace et une planification

judicieuse des activités. Bien que les données soient nécessaires pour maintenir la transparence et la gestion des fonds publics, il est également nécessaire de rationaliser ce qui fait l'objet d'un suivi et de ne pas ajouter des exigences supplémentaires sous le couvert de la transparence¹⁰.

Dans le même ordre d'idées, la qualité des données doit faire l'objet d'une attention particulière, et il faut privilégier la collecte de données de haute qualité par rapport aux grandes quantités de données⁶⁶. En outre, il serait bon de commencer par saisir les besoins (p. ex. planification économique, analyse des tendances, élaboration de politiques, initiatives socioéconomiques) et d'établir l'ordre de priorité des points de données les plus importants pour créer une bonne base de données relationnelle qui intègre des options permettant de répondre à l'évolution des besoins.

Une autre exigence étroitement liée est la nécessité d'améliorer la mise en commun et l'intégration des données. La création de plateformes qui facilitent la mise en commun et l'intégration harmonieuses des données entre les différentes entités gouvernementales (ce qui est absolument nécessaire, comme le montre l'exemple de GRF ci-dessus) peut réduire la redondance et améliorer l'accessibilité des données. Bien que la création d'un cadre de gestion des données sur l'approvisionnement ait reçu le soutien général des répondants au sondage, certains ont fait remarquer qu'il serait inutile d'établir un tel cadre sans avoir un système approprié en place pour recueillir les données.

Le gouvernement fédéral doit également veiller à ce que les politiques de gouvernance des données couvrent la qualité des données, la protection des renseignements personnels, la sécurité, la gestion du cycle de vie et la conformité aux règlements⁶⁷. Certains répondants au sondage se sont dits préoccupés par la protection des renseignements personnels et la sécurité des données, et par l'importance de souligner ces considérations dans un cadre. Le gouvernement fédéral doit veiller à la protection des renseignements personnels, à la sécurité et à l'utilisation éthique des données recueillies afin d'assurer la confidentialité commerciale et de bâtir et de maintenir la confiance du public⁶⁸. Il peut être difficile d'équilibrer la transparence et la protection des renseignements personnels⁶⁹ et il est essentiel de s'assurer que les citoyens comprennent comment leurs données seront utilisées et protégées⁷⁰. Le gouvernement fédéral doit également s'assurer qu'il se conforme aux divers règlements et exigences juridiques, ce qui peut compliquer davantage les efforts de collecte de données⁷¹.

Afin de concrétiser la méthode pangouvernementale simplifiée, de haute qualité, accessible, conforme et transparente dont on a besoin pour la collecte de données, il faut consentir des investissements considérables dans les technologies et le personnel. En outre, il doit également investir dans les programmes de formation pour les employés du gouvernement afin de renforcer leur connaissance des données et leurs compétences techniques afin d'améliorer le processus global de collecte de données⁷².

Il sera également essentiel de collaborer avec les intervenants, y compris le secteur public, le secteur privé et le milieu universitaire, afin de saisir diverses perspectives et solutions novatrices pour relever les défis de la collecte de données.

CONCLUSION

Cette étude a permis de cerner les cinq principaux changements fondamentaux nécessaires dans le domaine de l'approvisionnement fédéral en se fondant sur une revue de la documentation, des sondages et des entrevues auprès d'experts, et elle a examiné chacun d'entre eux en définissant les enjeux qui ont donné lieu aux changements, ainsi que les exemples provenant d'autres administrations et la façon dont les changements pourraient être mis en œuvre dans le contexte fédéral canadien.

Le BOA a classé l'établissement d'un poste de DPA responsable de la fonction d'approvisionnement fédéral comme étant le changement fondamental nécessaire le plus important. Il a auparavant publié deux études sur la notion de DPA et ce projet a confirmé la nécessité de son existence. Les répondants ont suggéré que le rôle améliorerait considérablement l'approvisionnement fédéral en assurant une surveillance et une reddition de compte appropriées, ainsi qu'une professionnalisation de la fonction d'approvisionnement et une simplification globale des processus d'approvisionnement. Il ne fait aucun doute que le DPA assurerait le leadership central nécessaire pour mettre en œuvre chacun des autres changements fondamentaux nécessaires décrits dans ce rapport.

La création d'un système de GRF s'est classée au deuxième rang des changements fondamentaux. Les répondants ont fait remarquer qu'un système de GRF pangouvernemental aiderait à repérer et à tenir responsables les fournisseurs ayant un mauvais rendement afin de réduire les risques associés à l'attribution de contrats à des fournisseurs dont le rendement est constamment faible, ainsi qu'à donner un moyen de reconnaître et de récompenser les fournisseurs dont le rendement est excellent.

La nécessité d'élaborer un seul et même ensemble de règles universellement applicables qui soit inscrit dans la loi est également un autre changement fondamental important nécessaire pour réduire la nature trop complexe du contexte de l'approvisionnement fédéral, tant pour les fournisseurs que pour les spécialistes de l'approvisionnement. Les répondants ont déclaré que de telles règles fourniraient une orientation et une uniformité indispensables pour relever d'autres défis dans l'approvisionnement.

Le BOA a également inclus deux changements technologiques importants dans sa liste des cinq principaux changements : l'utilisation des progrès de l'IA pour moderniser les outils, les systèmes et les processus de l'approvisionnement fédéral; et l'établissement d'un cadre pour la collecte de données sur l'approvisionnement afin d'accroître l'échange d'information entre les organisations du gouvernement fédéral et la transparence de l'approvisionnement fédéral.

En ce qui concerne l'utilisation de l'IA, les répondants ont souligné qu'elle pourrait favoriser une plus grande uniformité entre tous les ministères. Ils ont fait remarquer que l'IA pourrait réduire le temps et les efforts requis dans le processus d'approvisionnement global, ce qui améliorerait l'efficacité et permettrait d'éliminer certaines tâches redondantes ou simples. Toutefois, les répondants ont fait remarquer que le gouvernement fédéral doit être prudent dans son adoption de l'IA dans l'approvisionnement, et que « la mise à profit efficace et responsable de l'IA prendrait du temps ».

Enfin, en ce qui concerne le besoin d'un cadre de collecte des données sur l'approvisionnement, les répondants ont souligné la nécessité d'un « guichet unique » pour tous les renseignements sur l'approvisionnement et d'un registre transparent indiquant ce que le gouvernement fédéral achète, comment et où il l'achète. Les répondants ont souligné que l'exactitude des données est essentielle pour la prise de décisions éclairées, et ont fait remarquer que les problèmes d'approvisionnement découlent souvent de données inexactes ou incomplètes.

Alors que le projet du BOA concernant les changements fondamentaux nécessaires arrive à son terme, le travail ne s'arrête pas là. Le BOA continuera de consulter les communautés de l'approvisionnement fédéral et des fournisseurs et de préconiser des changements qui amélioreront l'équité, l'ouverture et la transparence de l'approvisionnement fédéral au Canada et feront valoir la nécessité de simplifier les processus et de les diversifier.

ANNEXE A : BREF RÉSUMÉ DES AUTRES CHANGEMENTS FONDAMENTAUX À ENVISAGER MENTIONNÉS PAR LES EXPERTS.

En plus de solliciter les commentaires des experts et de la communauté de l'approvisionnement fédéral sur les changements fondamentaux du BOA, les répondants ont également eu la possibilité de proposer leurs propres idées/points de vue sur les changements fondamentaux nécessaires dans ce domaine. Le BOA a demandé aux intervenants d'énumérer leurs propres deux ou trois changements transformationnels les plus haut classés, accompagnés d'une justification et d'une solution (le cas échéant).

Bien que les répondants aient soulevé de nombreuses idées intéressantes sur les domaines où ils estimaient qu'il fallait apporter des changements, certains thèmes communs se sont dégagés. La présente annexe examine les trois changements fondamentaux supplémentaires suivants et abordera les sous-éléments suivants : approvisionnement auprès des entreprises autochtones, approvisionnement en défense, et innovation et partenariats.

Le BOA se réjouit à l'idée d'étudier ces sujets plus en détail dans les prochains rapports annuels, les examens des pratiques d'approvisionnement (EPA), les examens des plaintes et les études d'APC.

APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DES ENTREPRISES AUTOCHTONES

L'approvisionnement auprès des entreprises autochtones est un sujet qui est toujours fréquemment abordé dans le contexte de l'approvisionnement fédéral canadien. Plus récemment, les préoccupations liées à l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones ont porté sur les enjeux liés au Répertoire des entreprises autochtones (REA), à la vérification des entreprises autochtones et à la représentation erronée des entreprises autochtones.

Les répondants ont également soulevé ces questions et souligné que le gouvernement fédéral doit en faire plus en ce qui concerne ses relations avec les fournisseurs autochtones. Un expert autochtone interrogé a souligné l'importance d'avoir des relations concrètes de nation à nation dans le domaine de l'approvisionnement entre le gouvernement fédéral et les entités d'approvisionnement autochtones afin d'éviter « deux systèmes fonctionnant en parallèle¹¹ ». Il a fait remarquer avec franchise que l'approche du gouvernement fédéral est parfois perçue comme paternaliste et qu'il ne pose pas les bonnes questions. Plutôt que de concevoir des activités de sensibilisation sous le couvert de la façon de faire affaire avec le gouvernement, le gouvernement fédéral devrait solliciter davantage de commentaires des communautés autochtones et passer à la notion de la façon dont le Canada peut faire affaire avec les peuples autochtones¹¹.

Les répondants ont également formulé de nombreux commentaires au sujet des politiques et des directives qui régissent actuellement les activités d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones à l'échelle fédérale. Un spécialiste de l'approvisionnement a déclaré qu'il se sentait dépourvu d'appui et manquait de conseils sur la façon de prendre de meilleures décisions dans le domaine de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Il a fait remarquer que « les politiques et procédures actuelles sont très noir et blanc, et il n'y a pas de libellé pour [les] aider à prendre des décisions fondées sur les efforts de réconciliation¹⁰ ». Il a appuyé la création de nouvelles politiques et/ou directives pour appuyer les efforts de réconciliation et a également envisagé d'étudier la possibilité d'inclure dans le RME une justification du recours à un seul fournisseur liée à la réconciliation¹⁰. Un expert autochtone interrogé a également suggéré que le gouvernement fédéral

devrait immédiatement commencer à filtrer les politiques, les règlements, les exigences et les lois nouvelles et existantes sous l'angle du projet de loi C-15 (*Loi concernant la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*) et par rapport à la *Loi constitutionnelle* afin de réduire les risques pour l'approvisionnement fédéral tout en créant des politiques vraiment représentatives du Canada¹².

En ce qui concerne les préoccupations soulevées au sujet du REA, un répondant au sondage s'est demandé si c'était le bon outil à utiliser pour vérifier la validité des entreprises autochtones, tandis qu'un autre répondant a indiqué qu'il estimait que le REA n'était pas suffisamment complet pour répondre à ses besoins¹⁰. Le premier répondant a suggéré que l'utilisation d'un dépôt externe au gouvernement, comme le REA géré par une entité autochtone, pourrait être une avenue à explorer¹⁰. Bien que l'utilisation d'un dépôt externe au gouvernement serait chose nouvelle dans le contexte canadien, le gouvernement fédéral australien a adopté cette méthode dans ses activités d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. L'Australie utilise une base de données d'entreprises autochtones vérifiées appelée *Supply Nations' Indigenous Business Direct*, et son utilisation est prescrite par le gouvernement fédéral dans sa politique d'approvisionnement auprès des Autochtones comme premier recours pour les agents d'approvisionnement qui cherchent des fournisseurs autochtones afin d'atteindre leurs cibles⁷³.

Le BOA a lancé un examen des pratiques d'approvisionnement (EPA) sur l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones et communiquera les résultats de cet examen lorsqu'il sera terminé en mars 2026.

APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE

L'approvisionnement en matière de défense est l'un des sujets de l'approvisionnement fédéral les plus fréquemment abordés, notamment dans les médias. Les reportages portent souvent sur les activités d'approvisionnement en défense qui sont entachées de retards, de dépassements de coûts ou d'autres problèmes importants. Ce qui est évident, c'est que la fréquence de ces enjeux confirme le besoin d'examiner en détail la façon dont l'approvisionnement en défense est géré au Canada.

La plus grande leçon à tirer des entrevues avec les experts en défense, c'est que le Canada doit envisager de modifier son approche à l'égard des projets d'immobilisations en défense⁷⁴. Un expert a fait remarquer que l'approvisionnement en matière de défense doit avoir un seul centre de reddition de compte et que les responsabilités doivent être concentrées dans un seul ministère puisque les projets et l'approvisionnement en matière de défense nécessitent leur propre orientation¹¹. Les répondants au sondage et les experts interrogés ont souvent soulevé le caractère unique de l'approvisionnement en matière de défense et un expert a suggéré que si le gouvernement fédéral devait aller de l'avant avec la création du poste de DPA, il devrait envisager la création d'un rôle semblable propre au programme de défense, et le titulaire de ce poste pourrait travailler en étroite collaboration avec le DPA¹¹. Un répondant a proposé une autre solution potentielle pour les contrats de défense, celle de potentiellement confier le pouvoir de passation des marchés en défense au ministère de la Défense nationale (MDN) seul ou d'éliminer l'ensemble du service de l'approvisionnement du MDN et de placer le tout sous la compétence de SPAC. Cela pourrait éliminer les difficultés dans les relations et les communications interministérielles et simplifier le processus¹⁰.

Au Canada, l'approvisionnement en défense est un processus complexe auquel participent plusieurs ministères et organismes fédéraux (p. ex. MDN, SPAC, SCT, Innovation, Sciences et Développement économique Canada [ISDE]). Cette approche décentralisée et multi-ministérielle à l'égard de l'approvisionnement en défense est unique au Canada. En 2019, le premier ministre de l'époque,

M. Trudeau, a proposé la création d'un nouvel organisme appelé Approvisionnement de la défense Canada afin de centraliser cette fonction, mais l'organisme n'a jamais été créé. Cette idée a encore refait surface et le premier ministre Mark Carney a promis un engagement similaire pendant la campagne électorale fédérale d'avril 2025⁷⁵. La nomination d'un premier secrétaire d'État du Canada à l'Approvisionnement en matière de défense est un autre développement intéressant survenu en mai 2025⁷⁶. Les autres pays comme le Royaume-Uni, l'Australie, l'Allemagne et les États-Unis gèrent tous l'approvisionnement en défense soit directement par des directions générales ou des services (États-Unis), soit par des organismes/ministères qui relèvent directement de leur ministre de la Défense. Ils n'ont pas d'organismes externes qui participent au processus, comme c'est le cas au Canada de SPAC, du SCT et d'ISDE⁷⁷.

Selon les répondants au sondage, l'établissement d'un cadre de GRF serait avantageux pour l'approvisionnement en défense, ce qui renforce son importance à titre de l'un des principaux changements fondamentaux énumérés ci-dessus. Un répondant au sondage a déclaré qu'il croyait que « l'un des principaux problèmes de l'approvisionnement en défense, c'est que les grands fournisseurs savent qu'ils ne seront pas vraiment punis s'ils ne respectent pas les exigences » et que « le Canada paiera toujours » est quasiment leur philosophie¹⁰. Un autre répondant au sondage a est d'avis que « la réticence du Canada à faire respecter les contrats avec les entrepreneurs de la défense a clairement eu pour conséquence que le Canada reçoit des produits inférieurs à un coût nettement supérieur (le navire de soutien interarmées [NSI], le navire hauturier de science océanographique [NHSO]). Les entrepreneurs peuvent livrer ce que nous voulons au moment où nous le voulons et au coût que nous voulons, ils savent simplement qu'ils n'ont pas à le faire, et profitent donc des contribuables canadiens. La simplification et la rationalisation de l'approvisionnement sont également essentielles pour améliorer les résultats finaux »¹⁰.

Comme l'explique une étude sur l'approvisionnement en matière de défense réalisée par la Bibliothèque du parlement, « aucun modèle actuel d'approvisionnement en défense ne semble capable de relever adéquatement tous les défis associés à l'approvisionnement en défense au XXI^e siècle. Ces défis comprennent la hausse constante de la complexité et du coût des principaux systèmes d'armes et des chaînes d'approvisionnement mondiales, ainsi que l'accélération des changements technologiques dans certains domaines⁷⁷ ».

Le BOA se réjouit à l'idée d'explorer plus en détail la question de l'approvisionnement en défense dans une étude d'APC prévue pour 2025-2026.

INNOVATION ET PARTENARIATS

Le Canada a un problème d'innovation dans son système d'approvisionnement fédéral. L'innovation est un mot à la mode souvent utilisé, mais les experts interrogés ont souligné qu'il était temps de la mettre en pratique à l'aide de solutions réelles et réalisables pour l'approvisionnement. Un répondant au sondage a fait remarquer que « l'approvisionnement fédéral au Canada est extrêmement réactif et qu'il n'y a pas de plan discernable en place. Il s'appuie sur des contrôles et des détails procéduraux plutôt que sur l'innovation et la conception pour sortir du mode réactionnaire. L'approvisionnement a besoin de plus d'innovation pour créer le système de l'avenir¹⁰ ».

Une approche novatrice visant à accroître le dialogue entre l'industrie et le gouvernement fédéral consiste à recourir davantage aux demandes de propositions (DP) avec négociations. Une DP avec négociations correspond à un format d'appel d'offres non contraignant qui permet à une entité contractante d'entamer des négociations sur des aspects précis d'un contrat proposé, comme la solution ou l'approche proposée pour les travaux et le prix de soumission connexe, ce qui diffère du

format traditionnel d'appel d'offres avec des contrats A/B irrévocable⁷⁸. Dans une étude récente du BOA sur le sujet, on a constaté que pour certains marchés (p. ex. les solutions logicielles complexes et les projets de construction), l'utilisation des DP avec négociations présenterait des avantages importants, notamment la possibilité de réduire le nombre de demandes d'indemnisation pour perte de bénéfices par les fournisseurs et d'encourager l'innovation en tirant parti de la technologie et de l'expertise de l'industrie, et de réduire davantage les coûts en équilibrant mieux la prise en charge des risques entre les ministères et les fournisseurs⁷⁹.

De nombreux experts, en particulier dans les secteurs de la technologie et de la défense, ont souligné la nécessité pour le gouvernement fédéral de collaborer plus étroitement avec les industries clés. Le gouvernement fédéral devrait chercher à faire participer l'industrie à la mise au point conjointe de solutions d'approvisionnement pour les problèmes qui n'ont pas de marché pour leur résolution (p. ex. défis de politique publique). Un exemple notable soulevé par l'un des experts interrogés provient de la province de l'Ontario, qui organise des tables rondes semestrielles entre les responsables de l'approvisionnement, les DPI de la planification des investissements et l'industrie pour voir comment l'industrie innove et évolue. Par conséquent, la planification des investissements est en phase avec l'industrie, ce qui conduit à un partenariat fructueux dans ce secteur en évolution rapide⁸⁰.

De même, le manque de dialogue entre les secteurs public et privé entraîne de la frustration pour les industries, et toute communication ayant lieu se fait souvent trop tard.

Un expert du secteur privé a expliqué que, malheureusement, de nombreux innovateurs au Canada ne prennent même pas la peine de vendre leurs produits au gouvernement du Canada et préfèrent faire affaire avec d'autres pays. L'expert a fait remarquer que le manque de soutien général ou d'initiatives pour les petites entreprises signifie que ces dernières n'ont pas les ressources nécessaires pour tenter de participer au processus d'approvisionnement fédéral. Ils ont ajouté que le Canada accuse un retard par rapport à ses homologues et qu'il n'a pas de programmes de marchés réservés, autres que pour l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones ou les retombées industrielles et technologiques (RIT), également connues auparavant sous le nom de retombées industrielles régionales (RIR), pour permettre aux petites et moyennes entreprises d'innover dans le secteur de la technologie. L'absence de telles possibilités signifie que le gouvernement fédéral accuse un retard considérable.

Le Canada avait cerné cet enjeu. Dans l'Énoncé économique de l'automne 2024 publié en décembre, le gouvernement de l'époque détaillait son intention de présenter la *Loi sur l'approvisionnement à l'appui de l'innovation et des petites entreprises* qui obligerait les ministères et organismes fédéraux à se procurer au moins 20 % des biens et des services auprès de petites et moyennes entreprises canadiennes et au moins 1 % des biens et services auprès d'entreprises novatrices. Il a également proposé d'établir un programme d'innovation pour les petites et moyennes entreprises afin d'aider les ministères et organismes fédéraux à atteindre les nouvelles cibles. Le programme tentait aussi de renforcer la collaboration entre le gouvernement et les petites et moyennes entreprises et favorisera une culture de l'innovation dans tous les ministères, ce qui permettrait d'adopter des démarches de passation de marchés plus souples⁸¹. En fin de compte, des élections ont été déclenchées avant la mise en œuvre de ces changements, mais les concepts préliminaires ont été communiqués.

Ces deux initiatives représentent des changements significatifs et il est toujours trop tôt pour savoir si le nouveau gouvernement adoptera ces idées et les implémentera. Si elles sont bel et bien mises en œuvre, elles constituent un changement fondamental dans l'approvisionnement fédéral.

-
- ¹ Alexander Jeglic, exposé, Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, 10 décembre 2024. <https://www.noscommunes.ca/documentviewer/fr/44-1/OGGO/reunion-159/temoignages>
- ² Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Collection of Expert Interview Responses*, novembre-décembre 2024.
- ³ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Collection of PG Survey Responses*, novembre 2024.
- ⁴ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « Dirigeant principal des achats », section 1.4, juillet 2021. <https://opo-boa.gc.ca/dpa-cpo-fra.html#s1.4>
- ⁵ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « Conclusion », *Dirigeant principal des achats*, juillet 2021. <https://opo-boa.gc.ca/dpa-cpo-fra.html#s4.0>
- ⁶ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Dirigeant principal des achats : des silos à la synergie*, septembre 2024, <https://opo-boa.gc.ca/silossynergie-silossynergie-fra.html>
- ⁷ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, section « Le rôle d'un dirigeant principal des achats pour combler les lacunes », *Dirigeant principal des achats : des silos à la synergie*, paragr. 3, septembre 2024. <https://opo-boa.gc.ca/silossynergie-silossynergie-fra.html#a4>
- ⁸ Services publics et Approvisionnement Canada, *Améliorer l'approvisionnement du gouvernement fédéral grâce à l'initiative Mieux acheter*, décembre 2024. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/mieux-acheter/ameliorer-approvisionnement-federal.html>
- ⁹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Dirigeant principal des achats*, section 3.1, juillet 2021. <https://opo-boa.gc.ca/dpa-cpo-fra.html#s3.1>
- ¹⁰ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Collection of PG Survey Responses*, novembre 2024.
- ¹¹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Collection of Expert Interview Responses*, novembre-décembre 2024.
- ¹² Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Interview with Federal Procurement Stakeholders*, novembre 2024.
- ¹³ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Mécanismes de résolution des différends pour la gestion du rendement des fournisseurs*, section 2.1, novembre 2019. <https://opo-boa.gc.ca/resolution-fra.html#s2.1>
- ¹⁴ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Examen des pratiques d'approvisionnement – Chapitre 6 : étude sur l'approche de gestion à l'égard du rendement des fournisseurs*, 2010. <https://opo-boa.gc.ca/paapp-prorev/2009-2010/chptr-6-fra.html>; Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Analyse – Le rendement des fournisseurs : une responsabilité partagée*, 2014. <https://opo-boa.gc.ca/autresrapports-otherrapports/analysefournisseurs-analysisvendor-fra.html>; Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Mécanismes de résolution des différends pour la gestion du rendement des fournisseurs*, novembre 2019. <https://opo-boa.gc.ca/resolution-fra.html>
- ¹⁵ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, section « Gestion du rendement des fournisseurs », *Rapport annuel 2022-2023*. <https://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2022-2023/index-fra.html>
- ¹⁶ Cabinet du premier ministre, *Lettre de mandat de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement*, octobre 2017. <https://www.pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2017/10/04/archivee-lettre-de-mandat-de-la-ministre-des-services-publics-et-de>; Cabinet du premier ministre, *Lettre de mandat de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement*, décembre 2019. <https://www.pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2019/12/13/archivee-lettre-de-mandat-de-la-ministre-des-services-publics-et-de>
- ¹⁷ Services publics et Approvisionnement Canada, *Politique de gestion du rendement des fournisseurs*, août 2023. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/mieux-acheter/simplifier-processus-approvisionnement/rendement-fournisseurs/politique.html#s1>
- ¹⁸ Services publics et Approvisionnement Canada, *Présentation sur la politique sur le rendement des fournisseurs*, diapositive 6, 31 mai 2023.
- ¹⁹ Gouvernement du Canada, *Directive sur la gestion de l'approvisionnement*, sections 4.1, 4.3. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32692>
- ²⁰ Services publics et Approvisionnement Canada, *Politique de gestion du rendement des fournisseurs*, section 2.3, août 2023. <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/mieux-acheter/simplifier-processus-approvisionnement/rendement-fournisseurs/politique.html>
- ²¹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Rapport annuel 2023-2024*. <https://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2023-2024/index-fra.html>
- ²² Gouvernement de l'Ontario, Infrastructure Ontario. <https://www.infrastructureontario.ca/fr/faites-equipe-avec-nous/approvisionnement/programme-de-performance-des-fournisseurs/>
Gouvernement du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-65.1,%20r.%202>
Gouvernement de l'Alberta. <https://www.alberta.ca/vendor-performance-management-program>
Gouvernement de la Saskatchewan. <http://www.saskbuilds.ca/prioritySK/Vendor%20Performance%20Manual%201june2018.pdf>
Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. <https://www.gov.nl.ca/ppa/supplier-performance/>

Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

https://www.eia.gov.nt.ca/sites/eia/files/politique_de_gestion_de_rendement_des_fournisseurs.pdf

Gouvernement de la Colombie-Britannique. <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/policies-for-government/core-policy/procedures/internal-vendor-reference-check>

²³ Gouvernement des États-Unis. <https://www.gsa.gov/policy-regulations/policy/transportation-management-policy/vendor-and-program-performance>

Royaume-Uni. <https://www.gov.uk/government/publications/contract-and-supplier-management>

Australie. <https://www.wa.gov.au/system/files/2019-08/Supplier%20Management%20Framework.pdf>

²⁴ Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, *Public Procurement Regulations* under the *Public Procurement Act* (O.C. 2018-029), article 26, février 2018. <https://assembly.nl.ca/Legislation/sr/Regulations/rc180013.htm#26>

²⁵ Gouvernement de l'Ontario, Infrastructure Ontario. <https://www.infrastructureontario.ca/fr/faites-equipe-avec-nous/approvisionnement/programme-de-performance-des-fournisseurs/>

²⁶ Gouvernement du Québec, *Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics*, articles 42-45. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-65.1,%20r.%202>

²⁷ Gouvernement du Royaume-Uni, *Guidance: Key Performance Indicators*, n° 9, février 2025.

<https://www.gov.uk/government/publications/procurement-act-2023-guidance-documents-manage-phase/guidance-key-performance-indicators-html>

²⁸ Gouvernement du Royaume-Uni, *Guidance: Key Performance Indicators*, n°s 14, 19, 20, février 2025.

<https://www.gov.uk/government/publications/procurement-act-2023-guidance-documents-manage-phase/guidance-key-performance-indicators-html>

²⁹ Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, « Appeal of Suspension ». <https://www.gov.nl.ca/ppa/supplier-performance/>

³⁰ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Dirigeant principal des achats : des silos à la synergie*, septembre 2024. <https://opo-boa.gc.ca/silossynergie-silossynergy-fra.html>

³¹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « Les 10 principaux problèmes », *Rapport annuel 2022-2023*. <https://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2022-2023/index-fra.html>

³² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Conclusion », *Audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement*, mars 2025. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/audits-internes-horizontaux/audit-interne-horizontal-gouvernance-matiere-approvisionnement.html#toc-9>

³³ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Rapport annuel de l'ombudsman de l'approvisionnement 2022-2023*, <https://opo-boa.gc.ca/rapports-reports/2022-2023/index-fra.html>

³⁴ Union européenne. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=legisum%3A180203_1; Nations Unies. https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement

³⁵ Gouvernement des États-Unis. <https://www.acquisition.gov/browse/index/far>

³⁶ Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, *Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011)*. https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement

³⁷ Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, voir « Objet », *Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011)*. https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement

³⁸ Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, voir « Principales dispositions », *Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011)*.

https://uncitral.un.org/fr/texts/procurement/modellaw/public_procurement

³⁹ Union européenne, *Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil*, voir n° 7. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng?eliuri=eli%3Adir%3A2014%3A24%3Aoj&locale=fr>

⁴⁰ Directive UE, *Directive – 2014/24 – FR – EUR-Lex*.

⁴¹ Royaume-Uni, *Procurement Act 2023*, paragraphe 10(6). <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/10>

⁴² Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « 2.0 Conclusion », *Demandes de propositions (DP) avec négociations*, 2025. <https://opo-boa.gc.ca/dpn-nrp-fra.html>

⁴³ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « 1.0 Contexte », *Demandes de propositions (DP) avec négociations*, 2025. <https://opo-boa.gc.ca/dpn-nrp-fra.html>

⁴⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Directive sur la prise de décisions automatisée*, avril 2023. Voir les définitions. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32592>

⁴⁵ Glass Insights, *A Guide for AI in Government Procurement*, mars 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/guide-ai-government-procurement-glass-ecosystems-imaef/>

⁴⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Les Nations numériques*, octobre 2024.

<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/nations-numeriques.html>

-
- ⁴⁷ Cabinet du premier ministre du Canada, *Le premier ministre Carney présente le nouveau Conseil des ministres*, 13 mai 2025. <https://www.pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2025/05/13/premier-ministre-carney-presente-nouveau-conseil-des-ministres>
- ⁴⁸ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 : aperçu*, mars 2025. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/gc-ai-strategie-apercu.html>
- ⁴⁹ <https://achatscanada.canada.ca/fr/occasions-de-marche/appels-d-offres/ws4286933967-doc4822970058>
- ⁵⁰ En date du 14 mars 2025, la liste comprend 132 entrées. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/liste-fournisseurs-intelligence-artificielle-ia-interesses.html>
- ⁵¹ Jonathan Andrews, « New AI platform aims to streamline government procurement », *Cities Today*, 16 avril 2025. <https://cities-today.com/new-ai-platform-aims-to-streamline-government-procurement/>
- ⁵² Wiley Rein LLP, *Trump Administration Revamps Guidance on Federal Use and Procurement of AI.*, 8 avril 2025
- ⁵³ Open Contracting Partnership, *The impact of AI on public procurement: Introducing a new series*, août 2024. <https://www.open-contracting.org/2024/08/05/the-impact-of-ai-on-public-procurement-introducing-a-new-series/>
- ⁵⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative*, octobre 2024. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/guide-utilisation-intelligence-artificielle-generative.html>
- ⁵⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Consultations sur la stratégie en matière d'IA pour la fonction publique fédérale : ce que nous avons entendu*, janvier 2025. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/consultations-strategie-matiere-ia-fonction-publique-federale-ce-que-nous-avons-entendu.html#toc-6>
- ⁵⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Gestion de l'information et des données du gouvernement du Canada*, juillet 2024. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/gestion-information.html>
- ⁵⁷ Gouvernement du Canada (multiples ministères), *Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale*, mars 2024. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/strategie-relative-aux-donnees-2023-2026.html>
- ⁵⁸ Conseil consultatif canadien de la statistique, *Rapport annuel de 2023 du Conseil consultatif canadien de la statistique – Relever les défis auxquels est confronté le système statistique national*, page 21. <https://www.statcan.gc.ca/fr/aperçu/pertinent/CCCS/rapport/annuel2023>
- ⁵⁹ Gouvernement du Canada, *Orientation sur la qualité des données*, section 1.1, janvier 2024. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/gestion-information/orientation-qualite-donnees.html>
- ⁶⁰ Gouvernement du Canada, *Demande d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) en ligne*, consulté en février 2024. https://atip-aiprp.apps.gc.ca/atip/faq.do#acc_2&lang=fr
- ⁶¹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « Autres observations », *Sommaire des constatations des examens des pratiques d'approvisionnement prévus du BOA réalisés entre 2018 et 2023*. <https://opo-boa.gc.ca/autresrapports-otherreports/pepa-pprp-2018-2023-results-fra.html>
- ⁶² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Annexe F », *Audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement*, mars 2025. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/audits-interne-horizontaux/audit-interne-horizontale-gouvernance-matiere-approvisionnement.html#ann-f>
- ⁶³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Constatation 2 », *Audit interne horizontal de la gouvernance en matière d'approvisionnement*, mars 2025. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/audits-interne-horizontaux/audit-interne-horizontale-gouvernance-matiere-approvisionnement.html#toc-6>
- ⁶⁴ Gouvernement de l'Ontario. <https://www.supplyontario.ca/fr/a-propos-dapprovisionnement/>
- ⁶⁵ Ville de Toronto, *Procurement Metrics*.
- ⁶⁶ Procuring*, *Data-Driven Decision-Making in Procurement: Best Practices and Tools*, consulté en février 2025. <https://www.procuringgroup.com/knowledge-hub/data-driven-decision-making-in-procurement-best-practices-and-tools>
- ⁶⁷ Atlan, *Data Governance Policy: Comprehensive Guide with Examples for 2025*, consulté en février 2025. <https://atlan.com/data-governance-policy/>
- ⁶⁸ Gouvernement du Canada (multiples ministères), *Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale*, mars 2024. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/strategie-relative-aux-donnees-2023-2026.html>

-
- ⁶⁹ Conseil consultatif canadien de la statistique, *Rapport annuel de 2023 du Conseil consultatif canadien de la statistique – Relever les défis auxquels est confronté le système statistique national*, page 9. <https://www.statcan.gc.ca/fr/aperçu/pertinent/CCCS/rapport/annuel2023>
- ⁷⁰ Conseil consultatif canadien de la statistique, *Rapport annuel de 2023 du Conseil consultatif canadien de la statistique – Relever les défis auxquels est confronté le système statistique national*, pages 4-6, 10. <https://www.statcan.gc.ca/fr/aperçu/pertinent/CCCS/rapport/annuel2023>
- ⁷¹ IBM, *What is data compliance?*, consulté en février 2025. <https://www.ibm.com/think/topics/data-compliance#:~:text=Data%20compliance%20is%20the%20act,but%20frequently%20involve%20similar%20goals>
- ⁷² Institut des services axés sur les citoyens, *Data Literacy in Public Sector*, juillet 2023. <https://iccs-isac.org/assets/uploads/research-repository/JC-Research-Report-Data-Literacy-in-the-Public-Sector-July-2023.pdf>
- ⁷³ Supply Nation, *Why join Supply Nation*, consulté en février 2025. <https://supplynation.org.au/benefits/government/>
- ⁷⁴ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Interview with Private Industry*, novembre 2024.
- ⁷⁵ Steven Chase, « Carney pledges defence purchasing agency », *The Globe and Mail*, 15 avril 2025.
- ⁷⁶ Cabinet du premier ministre du Canada, *Le premier ministre Carney présente le nouveau Conseil des ministres*, 13 mai 2025. <https://www.pm.gc.ca/fr/nouvelles/communiqués/2025/05/13/premier-ministre-carney-presente-nouveau-conseil-des-ministres>
- ⁷⁷ Bibliothèque du Parlement, *Les organismes d'approvisionnement en matière de défense dans le monde : comparaison*, section 2, avril 2020. https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/201952E?
- ⁷⁸ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « 1.0 Contexte », *Demandes de propositions (DP) avec négociations*, 2025. <https://opo-boa.gc.ca/dpn-nrp-fra.html>
- ⁷⁹ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, « 2.0 Conclusion », *Demandes de propositions (DP) avec négociations*, 2025. <https://opo-boa.gc.ca/dpn-nrp-fra.html>
- ⁸⁰ Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, *Interview with Private Industry*, novembre 2024.
- ⁸¹ Ministère des Finances Canada, *Énoncé économique de l'automne de 2024*. <https://www.budget.canada.ca/update-miseajour/2024/report-rapport/chap3-fr.html#33-exercer-gouvernance-equitable>