

BUREAU DE L'OMBUD L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI CONCERNANT L'EXAMEN DES
PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT
DE L'AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU
CANADA DE 2020-2021

JUILLET 2025



Gouvernement
du Canada

Bureau de l'ombud
de l'approvisionnement

Government
of Canada

Office of the
Procurement Ombud

Canada 

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

400-410, avenue Laurier Ouest

Ottawa, ON K1R 1B7

Numéro sans frais : 1-866-734-5169

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

Courriel : ombudsman@opo-boa.gc.ca

N° de cat. : P114-36/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-78124-2

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

Table des matières

Introduction	3
Résultats de l'examen initial des pratiques d'approvisionnement	3
Résumé de l'évaluation — Méthodologie et plan d'action de la direction.....	5
Fiche d'évaluation	6
Conclusion	10
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre	11
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global.....	12
Annexe 3 : Résumé détaillé de l'évaluation des recommandations	13

Introduction

1. Conformément à l'alinéa 22.1(3)a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, l'ombud de l'approvisionnement a le pouvoir d'examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et de formuler des recommandations appropriées au ministère concerné en vue d'améliorer ses pratiques. Ces examens, qui sont réalisés par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), sont appelés « examen des pratiques d'approvisionnement » (EPA).
2. En 2020-2021, le BOA a mené un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement de l'Agence des services frontaliers du Canada » (ASFC), qui comprenait 5 recommandations pour résoudre les enjeux identifiés. Un rapport final a été produit en novembre 2021 et publié sur le site Web du BOA.
3. Le BOA a comme pratique courante d'assurer le suivi des recommandations formulées dans les EPA. Cette pratique permet de déterminer si les ministères fédéraux ont mis en œuvre leurs plans d'action de la direction en réponse aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Le présent rapport de suivi comprend un sommaire des résultats de l'EPA initial et une évaluation par le BOA des progrès réalisés par l'ASFC dans la mise en œuvre des 5 recommandations. Ce rapport comprend également une fiche d'évaluation qui facilite les comparaisons entre les ministères au fil du temps.

Résultats de l'examen initial des pratiques d'approvisionnement

4. L'objectif de l'EPA initial était de déterminer si les pratiques d'approvisionnement de l'ASFC en matière de critères d'évaluation et de plans de sélection, de demande de soumissions, d'évaluation des soumissions et d'attribution des contrats étaient conformes aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.
5. En ce qui concerne l'EPA, le BOA a analysé les pratiques d'approvisionnement de l'ASFC en fonction de 3 secteurs d'intérêt (SI). Vous trouverez ci-dessous une description des SI, un résumé des observations pour chaque SI ainsi que les 5 recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement dans le rapport d'EPA initial.

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

6. En ce qui concerne le SI 1, le BOA a constaté dans son examen initial que les critères d'évaluation et les plans de sélection répondaient aux exigences énoncées dans les lois, les règlements et les politiques applicables et que, dans la plupart des cas, les critères obligatoires et les critères cotés étaient communiqués de façon claire. Dans différentes situations, les critères obligatoires n'ont pas été communiqués de façon claire, précise ou mesurable et la méthode de sélection n'a pas été expliquée dans l'appel de soumissions.
7. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation concernant les enjeux relevés dans le SI 1 :

Recommandation 1 : L'ASFC devrait établir un processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que les critères obligatoires sont adéquatement définis et communiqués de façon claire, précise et mesurable.

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

8. En ce qui concerne le SI 2, le BOA a constaté dans son examen initial que la conception et l'exécution des processus d'appel d'offres concurrentiels étaient dans de nombreux cas conformes aux règles, aux règlements et aux politiques applicables. Dans certains cas, l'ASFC n'a pas fourni d'instructions claires pour la présentation des soumissions, les accords commerciaux auraient dû s'appliquer à l'approvisionnement et les communications avec les fournisseurs n'ont pas été adéquatement consignées et transmises à tous les soumissionnaires.

9. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 2 :

Recommandation 2 : L'ASFC devrait établir des mécanismes pour : 1) s'assurer que les demandes de soumissions contiennent des instructions claires pour la présentation de soumissions ; 2) s'assurer que les renseignements pertinents soient communiqués simultanément à tous les fournisseurs ; 3) s'assurer que toutes les communications pertinentes avec les fournisseurs soient correctement documentées.

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

10. En ce qui concerne le SI 3, le BOA a constaté dans son examen initial que, dans plusieurs cas, l'évaluation n'avait pas été effectuée conformément à la demande de soumissions. Dans certains cas, la grille d'évaluation utilisée ne correspondait pas exactement aux critères énoncés dans le document de demande de soumissions. Dans 3 cas, les soumissions ont été acceptées alors que les soumissionnaires n'avaient pas suivi les instructions de présentation. Le BOA a également constaté que dans la plupart des cas, la documentation du dossier d'approvisionnement était incomplète.

11. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 2 recommandations pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 3.

Recommandation 3 : L'ASFC devrait établir des mécanismes pour s'assurer que les évaluations respectent rigoureusement les critères d'évaluation et qu'elles sont effectuées conformément à l'approche prévue ainsi que pour s'assurer que les contrats ne sont pas attribués à des soumissionnaires non conformes.

Recommandation 4 : L'ASFC devrait établir un mécanisme pour garantir le respect de l'exigence de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (PMCT) de documenter chaque décision ayant une valeur opérationnelle et de tenir des dossiers d'approvisionnement à jour et complets.

12. Dans les autres observations, le BOA a également constaté dans son examen initial 3 cas où il semblait que des fonctionnaires de l'ASFC se livraient à des activités contractuelles en dehors de leurs fonctions sans formation adéquate, ce qui a entraîné des erreurs qui ont compromis l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement.

13. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour résoudre l'enjeu relevé dans les autres observations du BOA.

Recommandation 5 : L'ASFC devrait s'assurer que tous les fonctionnaires qui participent au processus d'approvisionnement reçoivent un soutien et une formation adéquats pour garantir l'application de bonnes pratiques de gestion et le respect des obligations du Canada en vertu des articles applicables des accords commerciaux nationaux et internationaux.

Résumé de l'évaluation — Méthodologie et plan d'action de la direction





14. Lors du lancement de l'examen de suivi, le BOA a demandé à l'ASFC d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des 5 recommandations découlant de l'examen initial de 2021 à l'aide d'une échelle de progrès fournie par le BOA. Cette échelle allait du niveau 1 « Aucun progrès » au niveau 5 « Mise en œuvre complète », comme il est indiqué à l'annexe 1. De plus, on a demandé à l'ASFC de fournir au BOA des renseignements et des documents supplémentaires à l'appui de son autoévaluation. Le BOA a examiné l'autoévaluation de l'ASFC et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.
15. L'ASFC a évalué son niveau de mise en œuvre de ses mesures au niveau 5, « Mise en œuvre complète » pour les recommandations 2, 3, 4 et 5, et au niveau 4 « Mise en œuvre substantielle » pour la recommandation 1. Le BOA est d'accord avec l'évaluation de l'ASFC au niveau 4 « Mise en œuvre substantielle » pour la recommandation 1, et au niveau 5 « Mise en œuvre complète » pour les recommandations 2 et 4. Cependant, l'information et la documentation justificative fournies par l'ASFC ne démontraient pas clairement que les structures et les processus étaient en place et intégrés dans certains secteurs de l'organisation, mais que certains résultats avaient été réalisés dans le cadre des recommandations 3 et 5. Par conséquent, le BOA a évalué le niveau de mise en œuvre des mesures de l'ASFC au niveau 3 « Préparation de la mise en œuvre » pour les recommandations 3 et 5, car certains documents clés n'ont pas été mis à jour ou sont encore à l'étape pilote, il n'y a pas assez de précisions concernant la formation exigée et les résultats ne sont généralement pas vérifiés. En ce qui concerne la formation exigée, rien ne laisse croire que l'ASFC ait élaboré une formation sur l'approvisionnement interne, tel qu'il est précisé dans son plan d'action initial. De plus, le lien entre le sujet traité dans la formation et la recommandation 5 n'est pas clair. En ce qui concerne les résultats vérifiés, l'ASFC n'a pas encore mis en œuvre de rapport officiel sur la conformité dans son Programme de surveillance de la conformité interne, et il ne semble pas y avoir de système de déclaration établi pour s'assurer que le personnel de l'ASFC a suivi la formation exigée.
16. Les preuves fournies par l'ASFC reflètent la volonté générale de donner suite aux recommandations au moyen des mesures suivantes :
 - une liste de contrôle des contrats ;
 - la création d'un programme de surveillance de la conformité des achats ;
 - de nouvelles conventions de nomenclature et une structure organisationnelle normalisée pour les dossiers d'approvisionnement électroniques ;
 - la mise sur pied d'un Comité exécutif d'examen de l'approvisionnement ;
 - des séances de formation obligatoires sur la gestion de l'information ;
 - une formation d'appoint obligatoire pour les gestionnaires ayant des délégations financières ;
 - la mise en place de SAP Ariba grâce à la formation et à des documents d'orientation ;
 - la création d'une Direction de l'approvisionnement et contrats (DAC), à laquelle il faudra acheminer tous les nouveaux besoins en matière d'approvisionnement.
17. En plus de ces progrès positifs, l'ASFC a toujours la possibilité de rehausser la surveillance du processus d'évaluation et d'attribution des contrats. Ainsi, l'agence sera en mesure de

régler de façon proactive les enjeux potentiels liés aux évaluations des soumissions, conformément au plan d'approvisionnement, plutôt que de se fier à la surveillance de la conformité après l'attribution. L'ASFC devrait également mettre à jour sa documentation sur les orientations en matière d'évaluation des soumissions et d'attribution de contrat afin de tenir compte des politiques actuelles en matière d'approvisionnement. Cela aidera le ministère à assurer la conformité aux lois et aux règlements actuels.

18. L'ASFC devrait également envisager d'élaborer une formation interne, comme cela avait été proposé au départ dans son plan d'action pour la recommandation 5 (formation sur l'approvisionnement relatif aux autorisations de tâches [AT] et aux principes fondamentaux de l'approvisionnement ainsi que présentation d'aperçus des processus d'approvisionnement). Cette formation permettra de s'assurer que les employés ont des connaissances à jour en matière d'approvisionnement, facilitera la transmission des connaissances et assurera une meilleure conformité aux politiques ministérielles en matière d'approvisionnement et aux obligations du Canada en vertu des accords commerciaux. Des détails supplémentaires sur l'évaluation générale par le BOA de la réponse de l'ASFC à chaque recommandation figurent à l'annexe 3.



Fiche d'évaluation


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


	Satisfaisant plus (4 étoiles)
	Satisfaisant (3 étoiles)
	Partiellement satisfaisant (2 étoiles)
	Insatisfaisant (1 étoile)

20. Soulignons que la note « Satisfaisant plus » ne peut être octroyée que si l'examen initial n'a donné lieu à aucune recommandation dans le cadre d'un SI particulier. Comme l'examen initial a donné lieu à des recommandations pour les 3 SI, il a été impossible d'attribuer la note « Satisfaisant plus » dans le cadre de cet examen de suivi, et la note la plus élevée que l'ASFC pouvait obtenir pour chaque SI était « Satisfaisant ». Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.
21. À la suite d'un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, une note de « Satisfaisant » a été établie pour le SI 1 et le SI 2, et une note de « Partiellement satisfaisant » pour le SI 3. La note « Partiellement satisfaisant » a été aussi attribuée aux autres observations du BOA concernant les agents non contractuels qui participent au processus d'approvisionnement. Les descriptions des mesures prises par l'ASFC et la documentation justificative pour les SI 1 et SI 2 démontrent que des progrès raisonnables et crédibles ont été réalisés en vue d'atteindre les objectifs de ces SI.
22. À l'avenir, l'ASFC devrait mettre à jour sa documentation relative à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats, et accroître la surveillance de ces processus. De plus, la description des mesures prises par l'ASFC et les documents justificatifs pour le SI 3

et pour les autres observations démontrent que la préparation pour la mise en œuvre de la recommandation est toujours en cours, et que l'ASFC devrait envisager d'élaborer une formation interne sur l'approvisionnement afin de rehausser la conformité.

Fiche d'évaluation		
Secteur d'intérêt (SI)	Note	Évaluation
1. Les critères d'évaluation et les plans de sélection ont été établis conformément aux lois, aux règlements et aux politiques applicables.	Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 1 s'appliquait à ce SI. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ASFC a élaboré une série d'initiatives et de produits qui ont été intégrés à certains secteurs de l'organisation. Le suivi et la surveillance continus de la conformité aux documents d'évaluation des risques liés à l'approvisionnement et à la liste de contrôle des contrats au moyen du programme de surveillance de la conformité permettront à l'ASFC d'établir les résultats précis concernant les critères d'évaluation. Cela permettra d'assurer que les critères d'évaluation et les plans de sélection sont conformes aux lois, aux règlements et aux politiques applicables en fournissant une orientation aux agents d'approvisionnement sur les critères d'évaluation et les plans de sélection acceptables, puis en validant les dossiers au moyen du dispositif de suivi de la conformité.
2. Les documents de la demande de soumissions et les pratiques organisationnelles pendant la période de soumission étaient conformes aux lois, aux règlements et aux politiques applicables.	Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 2 s'appliquait à ce SI. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ASFC a mis à jour son guide des procédures d'approvisionnement et sa liste de contrôle des achats, a mis en œuvre une structure uniformisée de dossiers, a mis à jour les règles de traitement des exigences pour les nouveaux achats et a mis en œuvre un programme de surveillance de la conformité. Ensemble, ces initiatives aident à respecter l'exigence de mener les demandes de soumissions d'une manière conforme aux lois, aux règlements et aux politiques. Elles permettent de veiller à ce que les demandes de soumissions suivent des modèles uniformisés comportant des instructions claires pour la présentation des soumissions, à ce que l'information pertinente concernant les activités comme les examens et les modifications aux questions et réponses soit transmise simultanément à tous les fournisseurs et à ce que tous les dossiers d'approvisionnement soient consignés de façon uniforme.

<p>3. L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.</p>	<p>Partiellement satisfaisant</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 3 s'appliquait à ce SI. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ASFC a mis à jour sa liste de contrôle des achats afin d'y ajouter une exigence d'examen par les pairs avant l'attribution du contrat, et a mis sur pied le Comité exécutif d'examen de l'approvisionnement pour examiner les nouveaux dossiers d'approvisionnement à l'étape de la planification. Ces initiatives permettent de mieux préparer les agents d'approvisionnement à veiller à ce que les évaluations des soumissions respectent strictement les critères d'évaluation et qu'elles soient effectuées selon l'approche prévue. • Officialiser la liste de contrôle de l'examen par les pairs, examiner et mettre à jour les lignes directrices d'évaluation des soumissions internes pour tenir compte des politiques actuelles en matière d'approvisionnement et veiller à ce que toutes les exigences en matière de formation soient comprises dans les listes internes de formation obligatoire sont des mesures qui permettront de rehausser l'uniformité et la conformité dans ce domaine et de mettre entièrement en œuvre ce SI. <ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 4 s'appliquait aussi à ce SI. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ASFC a créé une structure uniformisée de dossiers d'approvisionnement, laquelle est validée au moyen du Programme de surveillance de la conformité, ainsi qu'une séance de formation obligatoire sur la gestion de l'information et la nouvelle structure de dossiers. Ces initiatives permettent aux agents d'approvisionnement de s'assurer que leurs dossiers sont bien consignés conformément à l'exigence de la PMCT de consigner les décisions ayant une valeur opérationnelle et de tenir des dossiers d'approvisionnement électroniques à jour et complets.
---	---	--

<p>4. Autres observations : L'ASFC devrait s'assurer que tous les agents qui participent au processus d'approvisionnement reçoivent un soutien et une formation acceptables pour s'assurer que de saines pratiques de gestion sont suivies et que les obligations du Canada en vertu des articles applicables des accords commerciaux nationaux et internationaux sont respectées.</p>	<p>Partiellement satisfaisant</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 5 s'appliquait aux autres observations du BOA. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, l'ASFC a exigé aux gestionnaires délégués de suivre de nouveau la formation obligatoire sur l'approvisionnement de l'École de la fonction publique du Canada et a mis en place la formation SAP Ariba. De plus, les nouveaux approvisionnements entre 250 000 dollars et 1 million de dollars doivent être préapprouvés par le Comité exécutif d'examen de l'approvisionnement (ceux de plus de 2 millions de dollars devront être approuvés par le Comité directeur). • Afin de favoriser davantage l'uniformité et la conformité dans ce domaine, l'ASFC devrait offrir de la formation sur ses processus internes d'approvisionnement et d'autorisation de tâche, du point de vue de la conformité aux politiques fédérales en matière d'approvisionnement. L'ASFC s'était engagée à suivre cette formation dans son plan d'action initial, et la formation aiderait à mettre entièrement en œuvre ce SI.
--	---	--

La note globale qui figure sur la fiche de rendement de l'ASFC est « Partiellement satisfaisant ». Voici les principaux facteurs qui contribuent à cette note :

- L'examen initial a donné lieu à une ou plusieurs recommandations au titre de chacun des 3 SI, ce qui empêche d'attribuer une note supérieure à « Satisfaisant ».
- Le plan d'action de la direction de l'ASFC a obtenu un niveau 3 pour les recommandations 3 et 5, ce qui signifie que certains progrès ont été réalisés ; un niveau 4 pour la recommandation 1, ce qui signifie que des progrès importants ont été réalisés ; et un niveau 5 pour les recommandations 2 et 4, ce qui signifie que les structures et les processus sont entièrement mis en œuvre et que des résultats positifs ont été identifiés.
- L'autoévaluation de l'ASFC est appuyée par des documents qui démontrent que les structures et les processus sont en place et intégrés à la plupart des secteurs de l'organisation. Toutefois, il reste du travail à faire en ce qui concerne l'examen et la mise à jour des lignes directrices d'évaluation des soumissions et l'officialisation de la liste de contrôle de l'examen par les pairs, la précision des exigences en matière de formation obligatoire et l'établissement d'une formation interne en approvisionnement qui porte sur les exigences propres à l'agence.

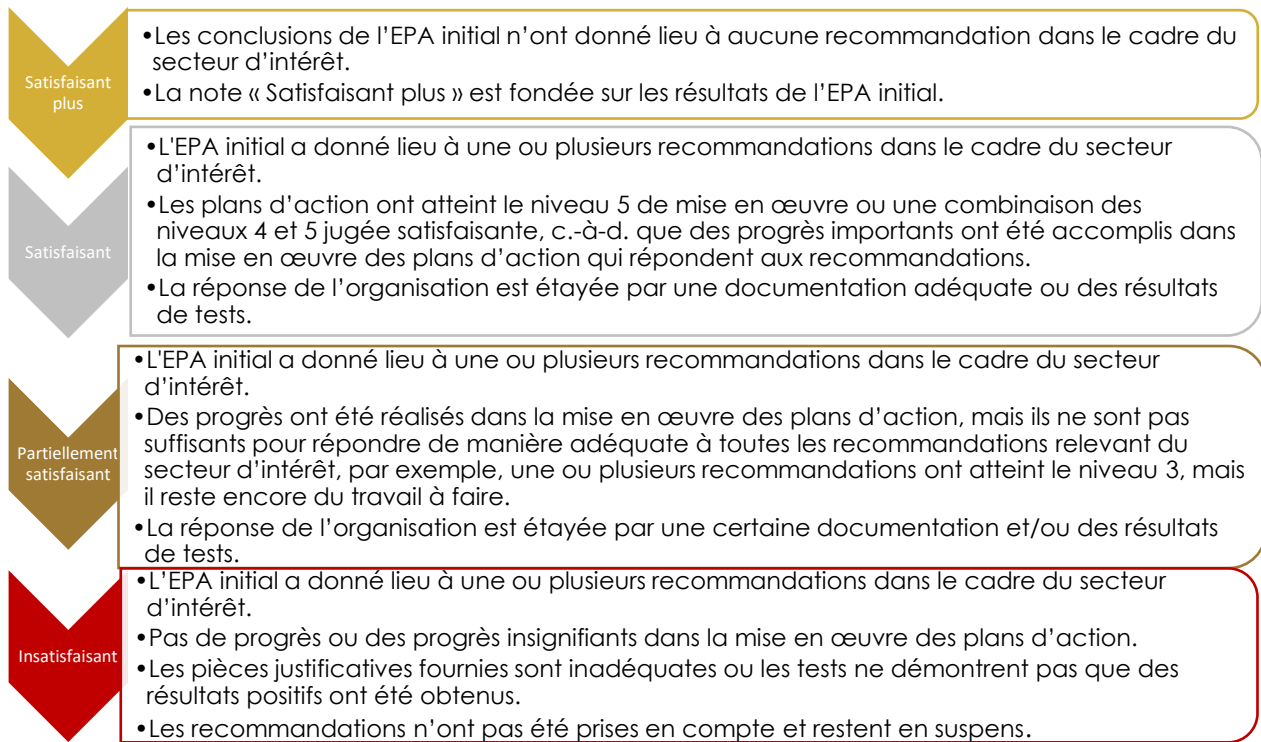
Conclusion

23. L'ASFC a mis de l'avant une combinaison de produits et de pratiques existants et nouveaux pour appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement et pour donner suite aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement suivant la publication du rapport de l'EPA initial de l'ASFC en novembre 2021. Les preuves fournies ont montré que l'ASFC a pris la plupart des mesures nécessaires pour répondre à l'objectif de chacune des 5 recommandations découlant de l'examen initial.
24. L'examen de suivi a permis de conclure que l'autoévaluation globale de l'ASFC, appuyée par des documents justificatifs, a démontré les progrès réalisés par rapport aux recommandations du rapport initial sur l'EPA. Cependant, certains aspects de l'autoévaluation ont été rajustés à la suite de l'examen du formulaire d'autoévaluation par le BOA, des documents justificatifs et des précisions supplémentaires fournies par l'ASFC en réponse aux questions posées.
25. Le BOA a constaté que, même si certaines structures et certains processus sont en place, suivis et intégrés au sein de l'organisation, il y a un manque général de rapports organisationnels sur les résultats, et certains documents et initiatives clés n'ont pas été mis à jour. Le BOA a constaté dans son examen qu'aucune mise à jour n'avait été apportée depuis 2019 aux lignes directrices d'évaluation des soumissions, et que l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC n'avait offert aucune séance de formation sur des sujets propres à l'agence (comme le processus d'approvisionnement et les procédures d'autorisation de tâche), suivant l'engagement initial pris par l'ASFC dans le plan d'action sur l'EPA initial.
26. Ces étapes supplémentaires appuieront les agents d'approvisionnement en leur offrant une formation et une orientation appropriées, ce qui permettra de mieux préparer le ministère en vue des futures activités de vérification interne ou à se défendre en cas de contestation externe.
27. Enfin, l'ombud de l'approvisionnement félicite l'ASFC pour son engagement à soutenir l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement et les progrès constatés jusqu'à maintenant. Les réponses rapides de l'ASFC aux demandes et aux questions de suivi du BOA concernant cet examen ont été accueillies avec satisfaction.

Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre

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

Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global



Annexe 3 : Résumé détaillé de l'évaluation des recommandations

Évaluation détaillée du BOA — Résumé des recommandations		
<p>Recommandation 1 : L'ASFC devrait établir un processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que les critères obligatoires sont adéquatement définis et communiqués de façon claire, précise et mesurable.</p>		
Plan d'action de l'ASFC	Évaluation du BOA	Niveau
<p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC a mis en œuvre le formulaire « Planification et approbation préalable de contrats » (PAPC) le 15 novembre 2020. Ce formulaire décrit une façon claire et précise de procéder à l'approvisionnement. Cela facilitera le processus de contrôle de la qualité et permettra de s'assurer que tous les critères sont respectés. Une fois Ariba en place, le PAPC sera une étape obligatoire du processus d'approbation.</p> <p>Calendrier de la mise en œuvre : s.o.</p>	<p>Initiatives élaborées et mises en œuvre par l'ASFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> le formulaire « Planification des approvisionnements et évaluation des risques » (PAER), qui a remplacé le formulaire PAPC ; une liste de contrôle des achats, y compris des messages pour discuter des critères d'évaluation avec les clients et faire en sorte que le chef d'équipe examine les documents de la demande de soumissions avant leur publication ; un programme de surveillance de la conformité (SC) pour surveiller la conformité à la liste de contrôle des achats. <p>L'ASFC a mis à jour le formulaire PAER en décembre 2023. La liste de contrôle des achats a été créée en août 2023 et a été envoyée par courriel aux agents des achats.</p> <p>L'ASFC a également créé un tableau de bord des achats pour démontrer les résultats du programme de SC. Le tableau de bord n'a pas encore été présenté à la haute direction ni approuvé par cette dernière.</p> <p>Selon les premiers résultats du programme de SC, il y a un taux élevé de conformité pour l'intégration de la liste de contrôle des achats dans les dossiers, mais aucun résultat ne permet d'établir l'incidence sur la qualité des critères d'évaluation dans les demandes de soumissions.</p> <p>Le programme de SC comporte des sections portant précisément sur les</p>	4

	<p>critères d'évaluation clairement définis (B111 et B112) ; toutefois, il n'y a aucune référence au fait que les critères d'évaluation sont mesurables, ce qui est nécessaire afin que les critères soient correctement examinés lors de l'évaluation des soumissions. Il est suggéré de mettre à jour ces critères pour ajouter le mot « mesurable », afin de permettre aux évaluateurs d'établir si les critères d'évaluation sont à la fois clairement définis et mesurables.</p> <p>Ensemble, ces produits servent au processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que les critères d'évaluation ont été définis de façon claire ; toutefois, on pourrait donner plus d'importance à l'utilisation de critères d'évaluation mesurables.</p> <p>Pour obtenir un niveau 5, il faut que les structures et les processus soient entièrement mis en œuvre et fonctionnent comme prévu et que des résultats aient été obtenus. Comme certaines des initiatives liées à cette recommandation ont été mises en œuvre depuis un an ou moins (le formulaire PAER a été mis à jour en décembre 2023 et le programme de SC a été créé en février 2024), il pourrait être difficile d'évaluer des résultats importants.</p>	
<p>Recommandation 2 : L'ASFC devrait établir des mécanismes pour : 1) s'assurer que les demandes de soumissions contiennent des instructions claires touchant la présentation de soumissions ; 2) s'assurer que les renseignements pertinents soient communiqués simultanément à tous les fournisseurs ; 3) s'assurer que toutes les communications pertinentes avec les fournisseurs soient correctement consignées.</p>		
<p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC accepte cette recommandation. Au T4 de 2020-2021, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC a conçu des schémas de processus pour orienter les agents de négociation des contrats tout au long des étapes de l'approvisionnement. Ce guide comprend des schémas de processus de demandes de soumissions. L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC s'appuiera sur ses processus et aura recours à la solution d'approvisionnement</p>	<p>Initiatives élaborées et mises en œuvre par l'ASFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un guide des procédures d'approvisionnement mis à jour ; • une liste de contrôle des achats mise à jour ; • de nouvelles règles centralisées de traitement des besoins pour tous les approvisionnements ; • un programme de surveillance de la conformité (SC) pour surveiller 	<p>5</p>

<p>électronique Ariba. Avec Ariba, on uniformisera toutes les instructions pour la présentation des soumissions et on veillera à ce que toutes les demandes de soumissions utilisent le même modèle. Ariba permettra également la tenue de documents ; ainsi, tous les documents seront consignés comme il se doit et il ne sera plus nécessaire pour les spécialistes de l'approvisionnement de sauvegarder des copies de leur travail dans un système secondaire.</p> <p>Calendrier de la mise en œuvre : Juin 2022</p>	<p>la conformité à la liste de contrôle des achats ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • une structure uniformisée des dossiers d'approvisionnement. <p>L'ASFC avait initialement prévu d'utiliser Ariba pour uniformiser les instructions de présentation des soumissions, les modèles de demandes de soumissions et le stockage des documents. En raison d'une lacune de fonctionnalité qui a été détectée dans Ariba en décembre 2021, l'ASFC a modifié sa mise en œuvre de cette recommandation en utilisant AchatsCanada pour connaître les exigences, permettant aux agents d'approvisionnement de transmettre des renseignements simultanément à tous les fournisseurs. La liste de contrôle des achats mise à jour comprend également un rappel visant à s'assurer que toutes les questions sont correctement transmises à l'industrie.</p> <p>Pour appuyer cette mise en œuvre révisée, l'ASFC a mis en place de nouvelles structures et de nouveaux processus, y compris des mises à jour de la liste de contrôle des achats en août 2023, ainsi qu'une structure uniformisée des dossiers en juin 2024, pour s'assurer que tous les dossiers sont bien consignés, y compris toutes les communications pertinentes avec les fournisseurs (ce qui est abordé dans les critères de la liste de contrôle SO05, SO07 et SO08). La liste de contrôle incite également les agents des achats à utiliser les modèles et clauses de demande de soumissions appropriés de SPAC pour leurs achats, lesquels contiennent des instructions claires aux fournisseurs pour la présentation des soumissions.</p> <p>Des renseignements sur la liste de contrôle des achats ont été communiqués par courriel aux agents d'approvisionnement en août 2023, et des renseignements sur la nouvelle structure normalisée des dossiers ont été communiqués par courriel aux agents des achats en juin 2024. La formation</p>	
---	---	--

	<p>obligatoire sur la structure uniformisée des dossiers a été offerte initialement en mai-juin 2024, et les chefs d'équipe d'approvisionnement de l'ASFC sont chargés de former les nouveaux employés à leurs responsabilités en matière de gestion de leurs dossiers.</p> <p>En octobre 2023, l'ASFC a mis en œuvre un nouveau processus pour tous les approvisionnements destinés à SPAC, qui sera d'abord envoyé à l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC, ce qui aidera à améliorer la qualité de la documentation et l'uniformisation des dossiers.</p> <p>Les résultats de ces initiatives ont été déterminés par la mise en œuvre du programme de SC. Le BOA a également validé les résultats au moyen d'une vérification ponctuelle de 5 demandes de propositions dans AchatsCanada, confirmant que les questions et réponses et les modifications à la demande de soumissions ont été transmises à tous les soumissionnaires. Ensemble, les mesures prises répondent entièrement aux 3 parties de la recommandation 2.</p>	
<p>Recommandation 3 : L'ASFC devrait établir des mécanismes pour s'assurer que les évaluations respectent rigoureusement les critères d'évaluation et qu'elles sont effectuées conformément à l'approche prévue ainsi que pour s'assurer que les contrats ne sont pas attribués à des soumissionnaires non conformes.</p>		
<p>En août 2019, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC a élaboré des lignes directrices sur l'évaluation des soumissions. L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC tirera parti des processus existants pour s'assurer que l'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats sont effectuées conformément à la demande de soumissions.</p> <p>En octobre 2020, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC a mis sur pied un Comité d'examen des marchés (CEM) pour examiner les dossiers hautement prioritaires, les risques à la réputation et les demandes imprévues. Le CEM procure un examen poussé des</p>	<p>L'ASFC a mis à jour son document interne « Lignes directrices d'évaluation des soumissions » en juin 2019. Ces mises à jour ont été effectuées avant l'examen des pratiques d'approvisionnement du BOA (de novembre 2020 à novembre 2021). La manière dont les mises à jour de ce document ont été communiquées aux agents d'approvisionnement n'est pas claire. L'ASFC fait remarquer que d'autres mises à jour de ce document à la suite de l'EPA sont toujours en cours ; par conséquent, le BOA n'est pas en mesure de dire si ce document aidera l'ASFC à mettre en œuvre la recommandation 3.</p>	<p>3</p>

<p>dossiers présentant un risque pour l'agence.</p> <p>Calendrier de la mise en œuvre : s.o.</p>	<p>L'ASFC a mis à jour sa liste de contrôle des achats interne, qui exige maintenant un examen par les pairs ainsi qu'un examen par le chef de l'équipe des activités d'approvisionnement, avant l'attribution du contrat. Comme il est indiqué dans la recommandation 1, les renseignements sur les mises à jour ont été transmis par courriel aux agents d'approvisionnement. Le processus d'examen par les pairs avant l'attribution du contrat ne comprend pas encore de liste de contrôle systématique ; il est difficile de savoir comment les examinateurs s'y prendront pour s'assurer que le processus d'attribution du contrat est mené correctement.</p> <p>L'ASFC a également mis en place le Comité exécutif d'examen de l'approvisionnement (CEEA), qui remplace le Comité d'examen des marchés. L'objectif du CEEA est d'examiner et d'approuver les nouveaux approvisionnements dont la valeur estimative se situe entre 250 000 dollars et 1 million de dollars à l'étape de la planification des approvisionnements. Il est à noter que le CEEA constitue un mécanisme de préapprobation des approvisionnements, et qu'il est donc difficile de voir comment il se rapporte à la recommandation initiale selon laquelle l'ASFC devrait s'assurer que les évaluations respectent les critères d'évaluation après la demande de soumissions.</p> <p>Ensemble, les mises à jour apportées aux lignes directrices d'évaluation des soumissions et à la liste de contrôle des achats démontrent une préparation en cours pour que les agents d'approvisionnement soient mieux placés pour veiller à ce que les évaluations des soumissions respectent rigoureusement les critères d'évaluation, soient effectuées selon l'approche prévue et soient adéquatement consignées. Il faudra procéder à des travaux supplémentaires pour que cet ensemble d'initiatives soit</p>	
--	---	--

	<p>mis à jour et entièrement mis en œuvre avec des résultats mesurables.</p> <p>L'ASFC devrait également envisager d'élaborer un cadre pour les examens avant l'attribution par les pairs et les chefs d'équipe, afin d'avoir un mécanisme officiel de validation. Cela accroîtrait également la robustesse des critères du programme de SC liés à l'évaluation des soumissions et à l'attribution des contrats.</p>	
<p>Recommandation 4 : L'ASFC devrait établir un mécanisme pour garantir le respect de l'exigence de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (PMCT) de documenter chaque décision ayant une valeur opérationnelle et de tenir des dossiers d'approvisionnement à jour et complets.</p>		
<p>Au T1 de 2021-2022, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC a offert plusieurs séances de formation sur la gestion de l'information. L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC accepte cette recommandation et poursuivra ses efforts de formation sur l'importance de la gestion de l'information.</p> <p>Avec la mise en place d'Ariba, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC aura un système qui regroupera toutes les données sur les marchés dans un seul système, y compris les documents justificatifs. Cela éliminera la nécessité de télécharger des documents à divers endroits. Ariba intégrera également la gestion de l'information dans le cadre du processus d'approbation.</p> <p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC s'engage à automatiser son processus de prise en charge d'ici juin 2022. Ce nouveau processus automatisé permettra de s'assurer que l'on dispose de tous les éléments et documents d'un dossier d'approvisionnement et éliminera la nécessité de télécharger des documents à divers endroits.</p> <p>Calendrier de la mise en œuvre : Juin 2022</p>	<p>L'ASFC a élaboré, mis en œuvre et amené les initiatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des séances de formation sur la gestion de l'information, que doivent dorénavant suivre les nouveaux employés ; • une nouvelle structure uniformisée pour les dossiers d'approvisionnement et de nouvelles conventions de nomenclature ; • un programme trimestriel de SC, qui surveille la conformité en matière d'organisation des dossiers. <p>Comme il est indiqué ci-dessus dans la recommandation 2, selon la structure uniformisée des dossiers et la formation connexe, les agents d'approvisionnement doivent s'assurer que les documents appropriés sont conservés au dossier. La validation de la conformité est effectuée au moyen du programme trimestriel de SC.</p> <p>Dans l'ensemble, les mesures prises répondent pleinement à l'objectif de la recommandation 4, qui met l'accent sur le mécanisme permettant la constitution d'une documentation appropriée et de dossiers d'approvisionnement à jour et complets.</p>	<p>5</p>

<p>Recommandation 5 : L'ASFC devrait s'assurer que tous les agents qui participent au processus d'approvisionnement reçoivent un soutien et une formation adéquats pour garantir l'application de bonnes pratiques de gestion et le respect des obligations du Canada en vertu des articles applicables des accords commerciaux nationaux et internationaux.</p>		
<p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC accepte cette recommandation.</p> <p>L'importance de la gestion des contrats par l'agent de négociation des contrats est cruciale pour la passation des marchés et pour veiller à ce que les processus d'approvisionnement soient suivis avec exactitude. Les clients doivent communiquer avec leur agent de négociation des contrats et non avec le fournisseur.</p> <p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC veillera à ce que les agents non liés à l'approvisionnement ne se livrent pas à des processus d'approvisionnement ; l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC fournira la formation.</p> <p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC offrira une formation en matière d'approvisionnement aux directions générales. Il y aura entre autres une formation sur Ariba, sur les AT, sur les principes fondamentaux de l'approvisionnement ainsi que des aperçus des processus d'approvisionnement.</p> <p>L'équipe d'approvisionnement de l'ASFC s'engage à fournir une formation sur Ariba à plus de 800 clients et partenaires d'ici juin 2022. En plus de la formation destinée aux clients, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC préparera, d'ici octobre 2022, un guide sur la passation des marchés à l'intention de tous les gestionnaires délégués de l'ASFC, qui portera sur les notions de base de l'approvisionnement et de la gestion des contrats.</p>	<p>Tous les gestionnaires délégués de l'ASFC étaient tenus de suivre à nouveau la formation obligatoire sur l'approvisionnement de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) d'ici août 2023. Cette exigence a été communiquée par courriel à tout le personnel de l'ASFC.</p> <p>L'ASFC a également mis en œuvre une formation sur SAP Ariba (plateforme de gestion des demandes de soumissions), en vigueur en novembre 2021. Bien que cette formation soit utile pour se retrouver dans la plateforme, elle ne contient pas de renseignements sur l'intendance des fonds ni sur les obligations du Canada selon les accords commerciaux nationaux et internationaux.</p> <p>Dans son plan d'action initial, l'équipe d'approvisionnement de l'ASFC avait prévu offrir une formation interne sur l'approvisionnement aux directions générales qui se concentrera sur des sujets comme les autorisations de tâches, les principes fondamentaux de l'approvisionnement et les processus d'approvisionnement. Rien n'indique que cette initiative ait été entreprise. Bien que cette exigence obligeant les gestionnaires à suivre de nouveau les cours obligatoires d'EFPC aide à garantir que les agents non liés aux achats de l'ASFC comprennent de manière générale le système d'approvisionnement fédéral, la formation ne portait pas de manière précise sur la recommandation initiale du BOA, soit de s'assurer que les agents se livrant au processus d'approvisionnement reçoivent une formation pour veiller à ce que de bonnes pratiques de gestion des fonds soient suivies et que les obligations du Canada suivant les articles applicables des accords commerciaux sont respectées. La formation interne répondrait mieux aux procédures et politiques d'approvisionnement propres à</p>	<p>3</p>

	l'ASFC et aiderait à assurer la conformité à l'égard de la recommandation initiale.	
--	---	--