

# BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI DE L'EXAMEN DES PRATIQUES  
D'APPROVISIONNEMENT 2021-2022 DU SERVICE  
CORRECTIONNEL DU CANADA

SEPTEMBRE 2025



Gouvernement  
du Canada

Bureau de l'ombud  
de l'approvisionnement

Government  
of Canada

Office of the  
Procurement Ombud

Canada

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

400-410, avenue Laurier Ouest

Ottawa, ON K1R 1B7

Numéro sans frais : 1-866-734-5169

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

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

N° de cat. : P114-40/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-78754-1

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

## Table des matières

Introduction .....	3
Résultats de l'EPA initial.....	3
Résumé de l'évaluation — Méthode et plan d'action de la gestion .....	5
Fiche d'évaluation.....	6
Conclusion.....	9
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre .....	10
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global.....	11
Annexe 3 : Évaluation des recommandations .....	12

## 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 « examens des pratiques d'approvisionnement » (EPA).
2. En 2021-2022, le BOA a mené un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement du Service correctionnel du Canada » (SCC), qui comprenait 5 recommandations pour résoudre les enjeux relevés. Un rapport final a été produit en octobre 2022 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 afin de déterminer si les ministères fédéraux ont mis en œuvre leurs plans d'action de la gestion en réponse aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Le présent rapport de suivi comprend un sommaire des résultats de l'EPA initial et une évaluation par le BOA des progrès réalisés par le SCC dans la mise en œuvre de ses 5 recommandations. Ce rapport comprend également une fiche d'évaluation qui facilite les comparaisons entre les ministères au fil du temps.

## Résultats de l'EPA initial

4. L'objectif de l'EPA initial visait à déterminer si les pratiques d'approvisionnement du SCC 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 du SCC 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 obligatoires n'étaient pas trop restrictifs et, pour la plupart, étaient conformes aux exigences; toutefois, dans quelques dossiers, les critères obligatoires n'étaient pas définis de manière claire, précise et mesurable. Les grilles de notation et les critères cotés n'étaient pas trop restrictifs, étaient appropriés à l'exigence et reflétaient l'importance relative des critères. Dans presque tous les dossiers évalués, la méthode de sélection était clairement communiquée dans la demande de soumissions et elle correspondait à l'exigence.
7. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation concernant les enjeux relevés dans le SI 1 :

**Recommandation 1 :** Le SCC devrait établir un processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que les critères d'évaluation obligatoires sont adéquatement définis et communiqués de façon claire, précise et mesurable, qu'ils ne soient pas trop restrictifs et qu'ils correspondent à l'exigence.

SI 2 : Les documents de 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 les documents de la demande de soumissions étaient complets dans la plupart des cas; cependant, plusieurs problèmes ont été relevés où les instructions pour présenter des soumissions n'étaient pas fournies. La plupart des communications avec les fournisseurs étaient appropriées et appuyaient la préparation de soumissions recevables; cependant, certaines communications soulevaient des questions en matière d'équité, car des réponses étaient fournies à certains soumissionnaires éventuels, mais pas à d'autres. Le BOA a également observé des lacunes dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement établis par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
9. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 2 recommandations pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 2.

**Recommandation 2 :** Le SCC devrait renforcer ses politiques et ses procédures nationales pour que tous les renseignements pertinents soient communiqués aux fournisseurs de façon transparente et simultanée et que toutes les communications avec les fournisseurs soient documentées de façon adéquate.

**Recommandation 3 :** Pour les demandes de soumissions effectuées au moyen d'arrangements en matière d'approvisionnement établis par SPAC, le SCC devrait prendre soin de respecter les documents de demande de soumissions et les processus établis dans ces méthodes d'approvisionnement et assurer l'application des catégories et des volets appropriés.

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 qu'il y avait des lacunes considérables dans les évaluations des soumissions et la documentation des dossiers. Des incohérences dans l'évaluation des soumissions et des écarts par rapport à l'approche prévue ont été constatés dans plusieurs dossiers, notamment des cas où des soumissionnaires auraient dû être disqualifiés et d'autres cas où des contrats ont été attribués à des soumissionnaires non conformes. La documentation des dossiers s'est aussi révélée incomplète en ce qui concerne notamment les guides d'évaluation et les déclarations en situation de conflit d'intérêts, car plusieurs dossiers ne comprenaient pas les documents d'évaluation, comme les demandes de soumission, la correspondance avec les soumissionnaires éventuels, les soumissions ainsi que l'accusé de réception des soumissions.
11. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 2 recommandations pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 3.

**Recommandation 4 :** Le SCC devrait renforcer ses politiques et ses procédures nationales pour que 1) tous les évaluateurs reçoivent les instructions d'évaluation

et que 2) les évaluateurs confirment qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts avant d'obtenir les documents d'appel d'offres et de participer au processus d'évaluation.

**Recommandation 5 :** Le SCC devrait mettre en œuvre des mécanismes de supervision et d'examen appropriés pour s'assurer que les évaluations soient réalisées conformément à l'approche prévue et que les contrats ou les offres à commandes ne soient pas attribués ou émis à des soumissionnaires non conformes.

## Résumé de l'évaluation — Méthode et plan d'action de la gestion

12. Lors du lancement de l'examen de suivi, le BOA a demandé au SCC d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des 5 recommandations découlant de l'examen initial de 2022 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 au SCC de fournir au BOA des renseignements et des documents supplémentaires à l'appui de son auto-évaluation. Le BOA a examiné l'auto-évaluation du SCC et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.
13. Le SCC a évalué son niveau de mise en œuvre de ses mesures au niveau 5, « Mise en œuvre complète » pour les recommandations 1, 3 et 4, et au niveau 4 « Mise en œuvre substantielle » pour les recommandations 2 et 5. Le BOA est en accord avec toutes les notes d'auto-évaluation du SCC. Les renseignements relatifs aux mesures adoptées et aux documents justificatifs transmis pour l'ensemble des 5 recommandations montrent que les structures et processus sont généralement efficaces et alignés sur le plan d'action du ministère.
14. L'examen de suivi a montré que, dans l'ensemble, le SCC a mis à jour les outils existants et mis en œuvre de nouveaux produits améliorés qui soutiennent l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement. Les données probantes fournies par le SCC ont démontré une série de progrès conçus pour répondre à l'objectif de chaque recommandation grâce aux initiatives suivantes :
  - 2 processus nationaux de contrôle de la qualité, comprenant
    - un processus effectué par des entrepreneurs externes afin d'offrir du mentorat, des conseils et de la formation pratique aux agents de négociation des contrats;
    - un autre processus réalisé à l'interne par des spécialistes en approvisionnement afin d'examiner de façon indépendante les dossiers du contrat à risque élevé qui ne relèvent pas de la portée des services fournis par les entrepreneurs externes.
  - une série de formations bilingues destinées aux propriétaires fonctionnels et aux autorités contractantes;
  - un comité sur le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG);
  - des lignes directrices d'évaluation des soumissions;
  - une liste de vérification de la documentation des dossiers du contrat;

- un formulaire de confirmation des exigences pour les propriétaires fonctionnels, qui exige leur signature pour les contrats, modifications et autorisations de tâches dépassant 40 000 \$, afin de s'assurer que les propriétaires fonctionnels et les autorités contractantes connaissent et comprennent leurs responsabilités;
- une analyse de la charge de travail et de l'organisation des activités de passation des marchés au SCC.

15. Les renseignements mis à jour et les produits nouvellement élaborés sont communiqués aux agents d'approvisionnement par courriel ou publiés sur le site Web interne du SCC.



16. En plus de ces avancées positives, le SCC dispose encore d'une occasion de renforcer ses pratiques d'approvisionnement en élaborant des lignes directrices détaillées pour les processus nationaux de contrôle de la qualité, en poursuivant la mise à jour des cours de formation et des instruments de politique ainsi qu'en finalisant les changements proposés à la structure organisationnelle et à la demande de ressources associée, comme indiqué dans le plan d'action du SCC. Des détails supplémentaires sur l'évaluation générale par le BOA de la réponse du SCC à chaque recommandation figurent à l'annexe 3.


## Fiche d'évaluation

17. Les examens de suivi du BOA comprennent une fiche d'évaluation avec une note qui illustre le rendement du ministère par rapport aux 3 SI, ce qui permet d'établir une évaluation pour chaque SI. Pour fixer ces notes, le BOA tient compte des résultats de l'examen initial et des mesures prises par le ministère pour mettre en œuvre les recommandations dans le cadre de chaque SI. Voici les notes octroyées à l'évaluation :

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

prises par le SCC et la documentation justificative ont démontré des progrès valables et crédibles en ce qui concerne les 3 SI et les autres observations.

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"> <li>• La recommandation 1 s'appliquait à ce SI.</li> <li>• Le SCC a mis en œuvre plusieurs outils et processus pour répondre à cette recommandation, notamment l'introduction de 2 processus nationaux de contrôle de la qualité, une série de formations internes et la création d'un comité sur le SEAOG.</li> <li>• Le ministère tirerait également profit de l'élaboration de directives détaillées pour les 2 processus de contrôle de la qualité afin de garantir la cohérence et la responsabilisation.</li> </ul>
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"> <li>• Les recommandations 2 et 3 s'appliquaient à ce SI.</li> <li>• Le SCC a mis en œuvre une série d'outils et de processus pour répondre à ces recommandations, notamment plusieurs formations internes, une liste de vérification de la documentation des dossiers du contrat, un formulaire de confirmation des exigences pour les propriétaires fonctionnels, ainsi que des articles soulignant l'importance de la tenue des dossiers.</li> <li>• Des retards ont été constatés dans la révision et la mise à jour des formations et des instruments de politique prévues dans le plan d'action du SCC, en raison de la capacité organisationnelle limitée. Le SCC prévoit respecter son engagement de mise en œuvre complète de ces initiatives d'ici la fin de l'automne 2025.</li> </ul>

<p>3. L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.</p>	<p>Satisfaisant</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les recommandations 4 et 5 s'appliquaient à ce SI.</li> <li>• Pour répondre à ces recommandations, le SCC a conçu, communiqué et mis en œuvre plusieurs initiatives, notamment des lignes directrices d'évaluation des soumissions, 2 processus nationaux de contrôle de la qualité, une analyse détaillée de la charge de travail et un projet de trousse de demande de ressources.</li> <li>• La soumission des modifications proposées à la structure organisationnelle et de la demande de ressources a été retardée en raison d'un changement organisationnel. Le SCC prévoit finaliser ces initiatives d'ici la fin de l'automne 2025.</li> </ul>
---	---	--

La note globale qui figure sur la fiche d'évaluation du SCC est « Satisfaisant ». Voici les principaux facteurs qui contribuent à cette note :

- L'EPA 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 gestion du SCC a obtenu un niveau 5 pour les recommandations 1, 3 et 4, indiquant que les structures et processus sont entièrement mis en œuvre, et un niveau 4 pour les recommandations 2 et 5, signifiant que des progrès substantiels ont été réalisés;
- L'auto-évaluation du SCC 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. Le SCC devrait poursuivre la mise à jour des formations et des instruments de politique pertinents, et finaliser les modifications proposées à la structure organisationnelle ainsi que la demande de ressources associée d'ici la fin de l'automne 2025. Le SCC devrait également envisager d'élaborer des lignes directrices détaillées pour les processus de contrôle de la qualité afin d'uniformiser les procédures et fournir des instructions claires.

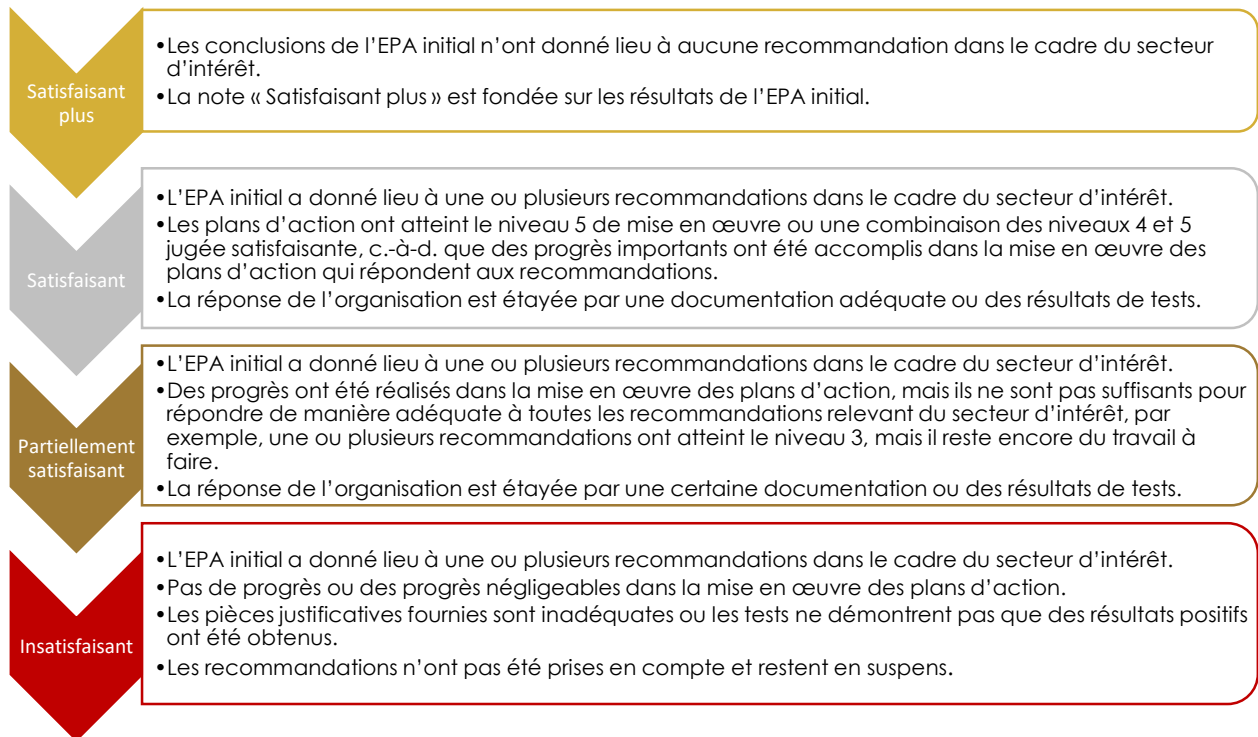
## Conclusion

20. Le SCC a mis en œuvre une série de nouveaux outils et de nouvelles pratiques 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 après la publication du rapport de l'EPA du SCC en octobre 2022. Les preuves fournies ont démontré que le SCC a pris la plupart des mesures nécessaires pour répondre à l'objectif de chacune des 5 recommandations découlant de l'examen initial.
21. Les recommandations 1, 3, et 4 ont été pleinement traitées par la voie de la mise en œuvre de produits et de processus nouveaux et améliorés. Les plans d'action relatifs aux recommandations 2 et 5 ont été mis en œuvre de manière substantielle et devraient atteindre une mise en œuvre complète d'ici la fin de l'automne 2025 grâce à une capacité organisationnelle accrue.
22. Le BOA a constaté que la plupart des structures et des processus liés au plan d'action de la gestion du SCC et aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement sont en place, suivis et intégrés au sein de l'organisation. L'élaboration de directives détaillées pour les processus nationaux de contrôle de la qualité permettra de soutenir davantage le ministère afin d'assurer la cohérence et la responsabilisation lors de la mise en œuvre des outils et des processus existants. Ces mesures aideront le ministère à mieux se préparer à l'examen minutieux des futures activités de vérification interne ou à se défendre contre les contestations externes.
23. Enfin, l'ombud de l'approvisionnement félicite le SCC pour son engagement à soutenir l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement et les progrès constatés jusqu'à maintenant. Ses réponses rapides 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

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

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



## Annexe 3 : Évaluation des recommandations

Résumé détaillé de l'évaluation des recommandations du BOA		
<p><b>Recommandation 1</b> : Le SCC devrait établir un processus de contrôle de la qualité pour s'assurer que les critères d'évaluation obligatoires sont adéquatement définis, communiqués de façon claire, précise et mesurable, qu'ils ne sont pas trop restrictifs et qu'ils cadrent avec l'exigence.</p>		
Plan d'action du SCC	Évaluation du BOA	Niveau
<p>Le SCC accepte la présente recommandation. Le SCC examinera ses procédures et mettra en œuvre un processus d'examen national par les pairs/de contrôle de la qualité, par l'intermédiaire des gestionnaires des Services de contrats et de gestion du matériel (SCGM) ou par un examinateur indépendant, afin de renforcer le processus de contrôle de la qualité. Les nouvelles exigences et les nouveaux processus seront élaborés et communiqués.</p> <p>Le SCC examinera sa structure et ses processus de surveillance régionale pour rechercher des domaines d'amélioration afin de renforcer la surveillance nationale des agents régionaux de négociation des contrats. Les mises à jour et les nouveaux processus seront élaborés et communiqués comme le SCC l'a indiqué dans sa réponse à la recommandation 5.</p> <p>Échéancier de mise en œuvre : 30 septembre 2023</p>	<p>Initiatives élaborées et mises en œuvre par le SCC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un processus national de contrôle de la qualité réalisé par un entrepreneur afin d'offrir du mentorat, des conseils et des formations pratiques aux agents de négociation, y compris les approvisionnements jugés à risque élevé;</li> <li>• un second processus national de contrôle de la qualité effectué de manière indépendante par des spécialistes en approvisionnement du groupe responsable de la surveillance et de l'établissement de rapports, pour examiner les dossiers du contrat jugés à risque élevé avant la demande de soumissions et après l'attribution du contrat;</li> <li>• un comité sur le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG) qui effectue des examens d'assurance de la qualité (AQ) et approuve tous les avis de projet d'approvisionnement, les contrats préliminaires, les avis d'attribution, les demandes de renseignements et les lettres d'intérêt publiés sur AchatsCanada par les autorités contractantes du SCC;</li> <li>• des séances de formation bilingues intitulées « Méthode d'évaluation et de sélection des soumissions »</li> </ul>	5

	<p>destinées aux autorités contractantes sur les procédures à chaque étape du processus d'approvisionnement;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une série de formations bilingues pour les propriétaires fonctionnels dans les domaines des services de gestion de l'information, des services techniques et des installations, des opérations et des programmes correctionnels, de CORCAN, des ressources humaines et des services de santé, afin de fournir des conseils et de présenter des études de cas sur la façon de rédiger efficacement un énoncé des travaux et des critères d'évaluation.</li> </ul> <p>Le processus national de contrôle de la qualité confié à l'entrepreneur a été mis en œuvre dans le cadre d'un contrat fondé sur des autorisations de tâches en octobre 2024 pour une durée d'un an. Outre la formation pratique et le mentorat sur des dossiers précis de bout en bout, l'entrepreneur doit fournir des conseils sur le choix de l'outil de demande de soumissions, l'élaboration des critères d'évaluation et la méthode de sélection. Le SCC élabore actuellement des lignes directrices détaillées concernant ce processus national de contrôle de la qualité, fondées sur les leçons apprises et recommandations de l'entrepreneur. Ces lignes directrices seront mises à la disposition de tous les agents d'approvisionnement une fois finalisées. Selon les commentaires reçus jusqu'à présent, les agents d'approvisionnement débutants ont trouvé ce processus avantageux pour l'accroissement de leurs connaissances en approvisionnement, la rapidité d'intégration et la réduction des erreurs. Le SCC commencera à transférer cette fonction à l'interne</p>	
--	---	--

	<p>auprès d'employés permanents une fois que la nouvelle structure organisationnelle sera approuvée et mise en œuvre après l'automne 2025.</p> <p>Le SCC a conçu et offert une séance de formation bilingue intitulée « Méthode d'évaluation et de sélection des soumissions » aux autorités contractantes entre juillet et août 2023. Cette formation porte sur les meilleures pratiques pour l'élaboration des critères d'évaluation des soumissions, des documents d'énoncé des travaux et de la méthode de sélection des entrepreneurs. Plusieurs diapositives abordaient différents aspects de l'élaboration des critères d'évaluation technique, dont leur définition, leur lien avec la conformité et la manière de communiquer les critères obligatoires de manière claire, précise et mesurable. Des études de cas et des exemples ont été présentés au cours de la séance pour illustrer les meilleures pratiques et les erreurs fréquentes à éviter.</p> <p>Les séances seront offertes tous les 18 à 24 mois pour tenir compte du roulement du personnel et peuvent également être offertes de manière ponctuelle sur demande. Le SCC a fait le suivi et des taux de participation à chaque séance et les a documentés à l'aide de listes de présence. Tout le matériel de formation a été téléchargé dans un emplacement centralisé du système de gestion des documents et des dossiers du gouvernement du Canada (GCdocs), afin que toutes les autorités contractantes puissent y accéder à titre de référence ou de rappel.</p> <p>Une série de formations bilingues a été élaborée et dispensée aux propriétaires fonctionnels dans</p>	
--	---	--

	<p>différents domaines de janvier à juin 2024. Tous les documents de formation fournissent des instructions détaillées pour l'élaboration des documents d'énoncé des travaux, des critères d'évaluation et des grilles de notation. Ces séances de formation ont abordé attentivement chaque phase du processus d'approvisionnement. Des exemples précis et des études de cas ont été présentés aux propriétaires fonctionnels de chaque domaine afin de discuter des meilleures pratiques pour l'élaboration des critères obligatoires et proposer des solutions aux erreurs et risques. Ces formations auront lieu tous les 18 à 24 mois ou selon les demandes ponctuelles. Le SCC fait le suivi de tous les taux de participation aux différentes séances et ils sont documentés.</p> <p>Pour toutes les formations internes offertes aux autorités contractantes et aux propriétaires fonctionnels, le SCC a recueilli les commentaires des participants et il a déterminé certains résultats positifs. Les propriétaires fonctionnels et les autorités contractantes tirent tous profit des séances de formation, comprenant mieux les critères d'évaluation; la plupart d'entre eux ont trouvé les formations utiles, bien structurées et offertes à un rythme approprié. À l'avenir, les autorisations de tâches émises dans le cadre du contrat pour l'élaboration et la prestation des formations comprendront un livrable visant à mieux mesurer les résultats et à fournir des recommandations d'amélioration en cernant les lacunes de connaissances ou les leçons apprises observées lors des séances de formation.</p> <p>Le processus national interne de contrôle de la qualité, réalisé de</p>	
--	---	--

	<p>manière indépendante par des spécialistes en approvisionnement du groupe responsable de la surveillance et de l'établissement de rapports, vise à couvrir la portée qui échappe à l'examen de l'entrepreneur. Ces examens d'AQ sont effectués à la demande du directeur principal des SCGM pour les dossiers jugés à haut risque ou de nature délicate.</p> <p>L'examen d'AQ est réalisé avant la demande de soumissions et après l'attribution du contrat afin de soutenir la surveillance interne et de garantir que les critères obligatoires sont clairs, et précis et qu'ils ne sont pas trop restrictifs. Le spécialiste en approvisionnement sélectionné pour l'examen ne doit pas participer directement aux opérations contractuelles, mais occuper un poste de surveillance pour fournir des instructions et des suggestions constructives pendant les phases précontractuelle, contractuelle, de gestion des contrats et post-contractuelle. Une fois que le SCC aura renforcé la capacité du groupe responsable de la surveillance et de l'établissement de rapports, des directives détaillées pour ce processus d'AQ seront élaborées et transmises à tous les spécialistes de l'approvisionnement.</p> <p>L'outil de suivi des contrats et des biens du SCC est la plateforme sur laquelle le comité du SEAOG réalise le processus d'AQ. Tous les types de documents de soumission doivent être approuvés par le directeur principal des SCGM avant la demande de soumissions. De nouvelles formations et séances d'information sont offertes dans les deux langues pour annoncer le passage de SharePoint, l'ancienne plateforme du SCC, à l'outil de suivi des contrats et des biens. La séance de formation comprenait également</p>	
--	---	--

	<p>une démonstration pour illustrer le processus d'approbation. La mise en œuvre de ce nouvel outil en janvier 2025 pour l'ensemble des autorités contractantes a renforcé le contrôle interne du SCC à l'échelle nationale, réduit les plaintes externes et amélioré la qualité et la cohérence des documents de soumission bilingues. L'ampleur du travail pour produire des rapports ou vérifier l'état d'une demande a également diminué de manière importante.</p> <p>Dans l'ensemble, ces produits servent à soutenir le processus de contrôle de la qualité afin de garantir que les critères obligatoires sont définis et communiqués de manière claire, précise et mesurable, sans être trop restrictifs, et qu'ils sont conformes aux exigences. Le SCC devrait continuer à élaborer des directives détaillées pour le processus de contrôle de la qualité et les transmettre à tous les agents des achats, qu'il soit réalisé par l'entrepreneur ou par le spécialiste de l'approvisionnement interne.</p>	
<p><b>Recommandation 2 :</b> Le SCC devrait renforcer ses politiques et ses procédures nationales pour que tous les renseignements pertinents soient communiqués aux fournisseurs de façon transparente et simultanée et que toutes les communications avec les fournisseurs soient documentées de façon adéquate.</p>		
<p>Plan d'action du SCC</p>	<p>Évaluation du BOA</p>	<p>Niveau</p>
<p>Le SCC accepte la présente recommandation. Le SCC examinera ses politiques, ses procédures, ses directives et ses documents de formation pour évaluer les domaines d'amélioration afin de s'assurer que les responsabilités et les rôles liés aux communications avec les prestataires au cours d'un processus de demande de soumissions sont clairs. Les mises à jour ou les nouveaux instruments politiques seront élaborés et communiqués.</p>	<p>Initiatives élaborées, mises en œuvre et transmises par le SCC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une liste de vérification de la documentation des dossiers du contrat qui est obligatoire pour toutes les autorités contractantes afin de consigner les transactions contractuelles, quel que soit le montant;</li> <li>• une formation « séances d'information à l'intention des soumissionnaires » pour fournir aux autorités contractantes des</li> </ul>	<p>4</p>

<p>Échéancier de mise en œuvre : 30 avril 2023</p>	<p>directives sur l'objectif et les étapes de la tenue de séances de compte rendu, tant par écrit qu'en personne;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une série de formations bilingues pour les propriétaires fonctionnels dans les domaines des services de gestion de l'information, des services techniques et des installations, des opérations et des programmes correctionnels, de CORCAN, des ressources humaines et des services de santé, afin de fournir des conseils et de présenter des études de cas sur la manière de rédiger efficacement un énoncé des travaux et des critères d'évaluation;</li> <li>• des articles de bulletins sur l'importance et les exigences liées à la documentation des dossiers du contrat.</li> </ul> <p>La liste de vérification de la documentation des dossiers du contrat a été lancée et communiquée à tous les agents d'approvisionnement le 17 mai 2024. Cette liste vise à renforcer les exigences stratégiques afin de garantir que des dossiers d'approvisionnement exacts et complets applicables au dossier du contrat sont créés et conservés pour faciliter la supervision et les audits de gestion. La liste exige que la documentation de tous les dossiers du contrat comprenne les détails contractuels relatifs aux communications et décisions pertinentes. Les détails contractuels reçus ou créés sous format électronique doivent être conservés dans la structure de dossiers GCdocs applicable du SCC, selon la convention d'appellation des fichiers établie. La liste de vérification est</p>	
--	---	--

	<p>également mise à jour en fonction des modifications des exigences externes. Pour assurer sa mise en œuvre complète, elle est comprise dans les objectifs de travail des employés qui font l'objet d'une discussion avec leurs gestionnaires dans le cadre des évaluations de rendement. Selon les commentaires régulièrement fournis lors des réunions avec les gestionnaires, la liste constitue un excellent outil d'orientation pour les agents d'approvisionnement et leur permet de localiser plus efficacement les formulaires de soutien. De plus, l'utilisation de cette liste réduit les incohérences entre les pratiques de documentation des différentes équipes des SCGM.</p> <p>Les articles de bulletin portant sur l'importance et les exigences de la documentation d'un dossier du contrat ont été publiés dans le bulletin mensuel « Materiel Matters » de la Direction des SCGM le 24 février 2022. Les bulletins ont été distribués à tous les gestionnaires de budget et autorités contractantes à travers le SCC et affichés dans l'intranet pour consultation.</p> <p>Outre ce qui est mentionné ci-dessus dans la recommandation 1, la série de formations élaborées et offertes aux propriétaires fonctionnels mettait l'accent sur l'importance de la communication et sur la manière de répondre aux questions des soumissionnaires durant la période de soumission.</p> <p>La séance d'information à l'intention des soumissionnaires a souligné l'importance de bien documenter les dossiers d'information et de communication sur le compte rendu. Elle a été élaborée et offerte en septembre 2023 dans les deux langues</p>	
--	--	--

	<p>officielles afin de fournir aux autorités contractantes des directives sur l'objectif et les étapes de la tenue de ces séances, tant par écrit qu'en personne. Cette formation sera offerte tous les 18 à 24 mois pour soutenir le roulement du personnel et pourra également être offerte ponctuellement sur demande.</p> <p>Le SCC met actuellement à jour 2 cours obligatoires en ligne, nommés CONTRA2 et CONTRA3. Les agents d'approvisionnement doivent suivre ces 2 cours pour obtenir le pouvoir de délégation en matière de passation de marchés au SCC. CONTRA2 est conçu comme un cours d'orientation global, offrant un aperçu général du processus d'approvisionnement. En revanche, CONTRA3 proposera un examen plus détaillé, présentant les exigences précises, les outils d'approvisionnement et les principales considérations pour différents types de demandes. Les révisions de ces 2 cours comprendront des exigences détaillées pour la documentation des dossiers du contrat et l'échange de renseignements avec les fournisseurs. Les versions provisoires de ces deux cours sont actuellement offertes uniquement en anglais et seront soumises à la traduction en français une fois finalisées.</p> <p>En raison d'un manque de capacité, le SCC révisé les instructions CMS-INST-2014-007 sur les exigences de documentation des dossiers du contrat afin de mettre à jour et de renforcer les exigences relatives à la documentation des dossiers du contrat. La demande de révision a été soumise le 24 juin 2024, et les instructions ont été révisées pour s'appliquer à la fois aux propriétaires fonctionnels et aux autorités contractantes.</p>	
--	--	--

	<p>Les révisions requises portent sur le renforcement de plusieurs aspects clés. Premièrement, il est nécessaire d'améliorer la formulation et les exigences liées aux pratiques de dépôt électronique. Cela comprend la recommandation d'utiliser des conventions d'appellation uniformes pour tous les documents du contrat, de s'assurer que les fichiers sont toujours sauvegardés dans GCdocs et de limiter le stockage aux documents ayant une valeur opérationnelle. Deuxièmement, les directives concernant la structure des dossiers doivent être améliorées, en mettant l'accent sur l'explication de son importance et en intégrant éventuellement une référence visuelle de la structure. Enfin, les révisions doivent comprendre une mise à jour des références à la Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur la gestion de l'approvisionnement et s'assurer que les liens vers les exigences les plus récentes sont compris.</p> <p>Dans l'ensemble, ces produits ont pour objectif de s'assurer que toutes les informations pertinentes sont transmises de manière transparente et simultanée à tous les fournisseurs et que les communications avec les fournisseurs sont documentées correctement. Cependant, le BOA a constaté certains retards dans la révision et la mise à jour des formations et des instruments de politique mentionnés dans le plan d'action du SCC en raison d'un manque de capacité. Le SCC prévoit finaliser les instructions CMS-INST-2014-007 sur les exigences de documentation des dossiers du contrat d'ici la fin de l'automne 2025 et de mettre au point CONTRA2 et CONTRA3 pour l'automne 2025.</p>	
--	---	--

**Recommandation 3 :** Pour les demandes de soumissions effectuées au moyen d'arrangements en matière d'approvisionnement établis par SPAC, le SCC devrait prendre soin de respecter les documents de demande de soumissions et les processus établis dans ces méthodes d'approvisionnement et assurer l'application des catégories et des volets appropriés.

Plan d'action du SCC	Évaluation du BOA	Niveau
<p>Le SCC accepte la présente recommandation. Le SCC examinera sa liste de vérification de négociation des contrats pour les agents de négociation afin de repérer les domaines d'amélioration et intégrera une partie sur la passation de marchés par rapport aux arrangements en matière d'approvisionnement pour s'assurer que les documents exigés sont versés au dossier. Les mises à jour seront élaborées et communiquées.</p> <p>Échéancier de mise en œuvre : 28 février 2023</p>	<p>Initiatives élaborées et mises en œuvre par le SCC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une liste de vérification de la documentation des dossiers du contrat qui est obligatoire pour toutes les autorités contractantes afin de documenter les transactions contractuelles, quel que soit le montant;</li> <li>• un formulaire de confirmation des exigences pour les propriétaires fonctionnels afin de s'assurer que ces derniers et les autorités contractantes connaissent les exigences de SPAC en matière de passation de marchés pour des services professionnels.</li> </ul>	5

	<p>Les propriétaires fonctionnels doivent remplir et signer un formulaire de confirmation pour tous les contrats, chaque modification de contrat et les autorisations de tâches pour la fourniture de services professionnels dépassant 40 000 \$ avant l'attribution du contrat. Le formulaire doit être rempli : 1) à l'étape de la version définitive et avant l'attribution du contrat, d'une modification ou de l'émission d'une autorisation de tâches; 2) pour les nouveaux contrats, les modifications de contrats, les années d'option exercées et les autorisations de tâches; 3) signé par un propriétaire fonctionnel, avec une copie remise à l'autorité contractante et conservée dans le dossier du contrat. Ce formulaire est entré en vigueur le 11 septembre 2024 et a été communiqué à tous les propriétaires fonctionnels et autorités contractantes le 18 septembre 2024. Il a également été publié dans l'intranet du SCC dans la section « Approvisionnement en services professionnels ». Les informations concernant les dernières modifications à la Directive du SCT sur la gestion de l'approvisionnement et leur incidence sur les propriétaires fonctionnels ont été transmises de manière distincte par l'intermédiaire des sites internes du SCC le 4 novembre 2024. Le formulaire de confirmation de propriétaire fonctionnel et les autres formulaires requis par SPAC sont utilisés dans le cadre du processus interne de contrôle de la qualité du SCC. Les autorités contractantes et les propriétaires fonctionnels seront avisés si ces formulaires ne sont pas correctement documentés dans le dossier.</p> <p>La liste de vérification pour la documentation des dossiers du contrat comprend également plusieurs cases</p>	
--	--	--

	<p>à cocher concernant l'utilisation des modèles d'arrangement en matière d'approvisionnement de SPAC afin de rappeler aux autorités contractantes et aux propriétaires fonctionnels les bonnes pratiques de documentation. La section 2.2 de la liste fait référence à la liste de vérification de SPAC pour les autorisations de tâches comme outil obligatoire pour les autorisations de tâches du SCC. Le formulaire de confirmation des exigences des propriétaires fonctionnels est également intégré à la liste mise à jour aux points C.1.4 et D.1.2. Les mises à jour ont été transmises à tous les agents d'approvisionnement le 18 septembre 2024.</p> <p>La liste de vérification pour la documentation des dossiers du contrat ainsi que le formulaire de confirmation des exigences des propriétaires fonctionnels sont considérés comme des outils efficaces pour s'assurer que les soumissions utilisant les arrangements en matière d'approvisionnement de SPAC respectent toutes les exigences des documents et du processus de soumission, et que les catégories et les volets appropriés sont utilisés.</p>	
<p><b>Recommandation 4 :</b> Le SCC devrait renforcer ses politiques et ses procédures nationales pour que 1) tous les évaluateurs reçoivent les instructions d'évaluation et que 2) les évaluateurs confirment qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts avant d'obtenir les documents d'appel d'offres et de participer au processus d'évaluation.</p>		
<p>Plan d'action du SCC</p>	<p>Évaluation du BOA</p>	<p>Niveau</p>
<p>Le SCC a déjà renforcé ses procédures d'évaluation avec l'élaboration et la mise en œuvre de lignes directrices sur l'évaluation, qui comprenaient un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts et des modèles de grille pour s'assurer que les évaluateurs ont été informés des directives et exigences.</p>	<p>Le SCC a élaboré et mis en œuvre des lignes directrices d'évaluation des soumissions afin de mettre en place une orientation et des exigences de portée nationale en matière d'évaluation des soumissions techniques, notamment en matière d'instructions relatives aux conflits d'intérêts et à la non-divulgaration.</p>	<p>5</p>

<p>Échéancier de mise en œuvre : terminé en août 2022</p>	<p>La version définitive approuvée des lignes directrices a été communiquée par courriel à tous les agents d'approvisionnement le 7 juillet 2022. Elles précisent les rôles et les responsabilités des autorités contractantes et des membres des équipes d'évaluation. Elles fournissent également des définitions détaillées et des instructions pour garantir que la sécurité, la confidentialité et les conflits d'intérêts sont respectés tout au long du processus d'évaluation. L'annexe A traite de l'acceptation des lignes directrices d'évaluation des soumissions techniques et de la certification de non-divulgaration et exige que les membres de l'équipe d'évaluation la signent, y inscrivent la date et la retournent à l'autorité contractante avant la diffusion des soumissions techniques.</p> <p>Les lignes directrices d'évaluation des soumissions du SCC ont contribué à fournir des orientations cohérentes, à renforcer la responsabilité de l'équipe d'évaluation et à consolider les activités internes d'approvisionnement. Elles garantissent que les évaluateurs reçoivent des instructions claires pour l'évaluation et confirment qu'ils ne sont pas en situation de conflit d'intérêts avant d'accéder aux documents des soumissions ou de participer au processus d'évaluation.</p>	
<p><b>Recommandation 5 :</b> Le SCC devrait mettre en œuvre des mécanismes de supervision et d'examen appropriés pour s'assurer que les évaluations soient réalisées conformément à l'approche prévue et que les contrats ou les offres à commandes ne soient pas attribués ou émis à des soumissionnaires non conformes.</p>		
<p>Plan d'action du SCC</p>	<p>Évaluation du BOA</p>	<p>Niveau</p>
<p>Le SCC accepte la présente recommandation et reconnaît l'importance de mettre en place des mécanismes appropriés de supervision et d'examen. Comme le SCC l'a indiqué dans sa réponse à la</p>	<p>Initiatives élaborées, mises en œuvre et menées par le SCC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un processus national de contrôle de la qualité réalisé par un entrepreneur afin d'offrir du mentorat, des conseils et des</li> </ul>	<p>4</p>

<p>recommandation 1, il examinera la structure organisationnelle de ses SCGM, dont la capacité, la supervision, les niveaux du groupe Achat et Approvisionnement et la supervision, et préparera des recommandations relatives aux domaines d'amélioration afin de s'assurer que les activités d'approvisionnement sont toujours menées dans le respect des exigences (par exemple, pratiques d'évaluation et consignation des communications). Le résultat de l'examen et les recommandations seront transmis à l'organe décisionnel le plus élevé du SCC aux fins de prise de décisions stratégiques.</p> <p>Échéancier de mise en œuvre : 31 mars 2023</p>	<p>formations pratiques aux agents de négociation, dont les approvisionnements jugés à risque élevé;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un second processus national de contrôle de la qualité effectué de manière indépendante par des spécialistes de l'approvisionnement du groupe responsable de la surveillance et de l'établissement de rapports, pour examiner les dossiers du contrat jugés à risque élevé avant la demande de soumissions et après l'attribution du contrat;</li> <li>• des lignes directrices d'évaluation des soumissions afin de mettre en place une orientation et des exigences de portée nationale en matière d'évaluation des soumissions techniques, notamment en matière d'instructions relatives aux conflits d'intérêts et à la non-divulgaration;</li> <li>• une analyse détaillée de la charge de travail des activités internes d'approvisionnement du SCC et une comparaison avec d'autres ministères fédéraux semblables afin de soutenir une structure organisationnelle plus solide et stratégique;</li> <li>• un projet de demande de ressources pour soutenir la structure organisationnelle proposée, présenté à la haute direction pour discussion stratégique.</li> </ul> <p>Le SCC est en train de revoir la structure organisationnelle des SCGM afin de s'assurer que des mécanismes appropriés de supervision et d'examen sont en place pour mieux soutenir les activités d'approvisionnement et les propriétaires fonctionnels dans l'ensemble du SCC.</p>	
---	---	--

	<p>À ce jour, le SCC a réalisé une analyse de la charge de travail et de la structure organisationnelle des activités d'approvisionnement, incluant une comparaison avec d'autres ministères fédéraux similaires. Les résultats de cette analyse ont aidé la Direction des SCGM à élaborer une demande de ressources, tant pour le financement des salaires que pour les postes, afin de garantir que les activités d'approvisionnement sont effectuées efficacement.</p> <p>En fonction des résultats de l'examen, le SCC a proposé une stratégie relative aux activités d'approvisionnement en matière de services de santé et de services ministériels, comprenant une nouvelle structure d'approvisionnement et des activités visant à soutenir la centralisation des dossiers relatifs aux services de santé et aux aînés. La recommandation formulée dans cette proposition vise à établir une section réservée aux services de santé au sein de l'administration centrale et des SCGM pour gérer les exigences contractuelles qui dépassent le pouvoir de délégation d'un gestionnaire budgétaire. Il est proposé que cette recommandation soit mise en œuvre au cours de l'exercice 2022-2023. Une centralisation semblable était prévue pour les dossiers des aînés. Un nouveau processus a été proposé pour les demandes de contrats d'aide aux aînés une fois les contrats centralisés à l'administration centrale. Des plans plus détaillés sont ajoutés dans un dossier pour la demande de ressources. Plusieurs documents, notamment des notes d'allocation et un résumé, ont été rédigés et présentés afin d'étayer la structure organisationnelle proposée à la haute direction pour discussion stratégique.</p>	
--	--	--

	<p>Le SCC est à la dernière de la présentation d'une structure organisationnelle révisée visant à renforcer la surveillance, à simplifier les activités d'approvisionnement, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à mettre en place un centre d'expertise, notamment pour les services de santé et les contrats avec les Autochtones. Une fois l'approbation du plan et de la demande de ressources obtenue, le SCC travaillera à la mise en œuvre de la structure organisationnelle proposée en élaborant les descriptions de travail, en procédant aux embauches nécessaires et en mettant à jour et en renforçant les processus internes.</p> <p>Comme il a été mentionné dans les recommandations 1 et 4, les outils, le processus et la structure organisationnelle proposée visent à garantir que les évaluations soient menées conformément à l'approche planifiée, que les soumissionnaires non conformes ne soient pas pris en considération et que des contrats ne leur soient pas attribués. Toutefois, le BOA a signalé un retard dans la présentation des modifications proposées à la structure organisationnelle et de l'examen des ressources, en raison du remplacement du cadre supérieur désigné pour la gestion de l'approvisionnement au SCC. Le SCC devrait poursuivre les discussions stratégiques entourant la proposition actuelle et apporter les ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des exigences stratégiques, afin de mettre au point le plan d'ici la fin de l'automne 2025.</p>	
--	--	--