

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISION NEMENT

RAPPORT DE SUIVI DE L'EXAMEN DES
PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT
2021-2022 D'INNOVATION, SCIENCES
ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
CANADA

DÉCEMBRE 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. : P114-42/2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-97757-7

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

Table des matières

Introduction	3
Résultats de l'examen des pratiques d'approvisionnement 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.....	11
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global	12
Annexe 3 : Évaluation des recommandations	13

Introduction

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).

En 2021-2022, le BOA a effectué un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) », qui comprenait 5 recommandations pour régler les enjeux relevés. Un rapport final a été produit en décembre 2022 et publié sur le site Web du BOA.

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 ISDE dans la mise en œuvre de ses 5 recommandations. Ce rapport comprend également une fiche d'évaluation organisationnelle qui facilite les comparaisons entre les ministères au fil du temps.

Résultats de l'examen des pratiques d'approvisionnement initial

L'objectif de l'EPA initial d'ISDE visait à déterminer si les pratiques d'approvisionnement du ministère 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.

En ce qui concerne l'EPA, le BOA a analysé les pratiques d'approvisionnement d'ISDE 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.

En ce qui concerne le SI 1, le BOA a constaté dans son examen initial que les critères obligatoires et les critères cotés n'étaient pas excessivement restrictifs et étaient conformes aux exigences. De plus, les grilles de notation reflétaient leur importance relative. Cependant, plusieurs dossiers ne définissaient pas les critères obligatoires de manière claire, précise et mesurable.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour régler les enjeux relevés dans le SI 1 :

Recommandation 1 : ISDE devrait établir un mécanisme pour s'assurer que les critères d'évaluation obligatoires et les systèmes de notation pour les critères cotés sont communiqués de façon claire dans les documents de demande de soumissions.

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.

En ce qui concerne la SI 2, le BOA a constaté dans son examen initial que la majorité des documents de demande de soumissions présentaient clairement les exigences et que les documents de demande de soumissions de tous les dossiers applicables comprenaient des directives claires pour poser des questions et présenter des soumissions. Cependant, certains appels d'offres comprenaient des directives destinées aux soumissionnaires pour répondre aux critères obligatoires et cotés qui entraient en conflit avec ce qui était indiqué dans les critères réels.

De plus, les appels d'offres étaient ouverts à un nombre approprié de fournisseurs et, pendant une période appropriée, les communications avec les fournisseurs semblaient appropriées et appuyaient la préparation de soumissions recevables. Les lettres de refus à l'intention des soumissionnaires non retenus étaient généralement suffisantes, mais les avis d'attribution n'étaient pas affichés pour un nombre considérable de demandes de soumissions sur Achatsetventes.gc.ca et la documentation des communications était incomplète dans de nombreux dossiers.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 3 recommandations pour régler les enjeux relevés dans le SI 2 :

Recommandation 2 : ISDE devrait revoir ses modèles de DP afin de s'assurer que des directives claires et cohérentes à l'interne sont communiquées aux soumissionnaires.

Recommandation 3 : ISDE devrait établir un mécanisme pour s'assurer que toutes les communications pertinentes avec les fournisseurs sont correctement documentées et conservées dans le dossier d'approvisionnement.

Recommandation 4 : ISDE devrait établir un processus pour s'assurer que les avis d'attribution applicables sont publiés dans les délais requis suivant l'attribution du contrat.

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

En ce qui concerne le SI 3, le BOA a constaté dans son examen initial que dans près de la moitié des dossiers applicables, les procédures d'évaluation des soumissions s'écartaient des procédures décrites dans le document de

demande de soumissions, ce qui a entraîné plusieurs cas où des soumissionnaires ont été jugés à tort non conformes ou où le contrat a été attribué au mauvais soumissionnaire.

L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 3.

Recommandation 5 : ISDE devrait mettre à jour ses directives et ses formations sur l'approvisionnement, mettre en place un processus de surveillance et des mécanismes d'examen afin de s'assurer que les évaluations sont effectuées conformément à l'approche planifiée précisée dans la demande de soumissions, et que les contrats ne sont pas attribués à des soumissionnaires non conformes.

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

Lors du lancement de l'examen de suivi, le BOA a demandé à ISDE d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des 5 recommandations découlant de l'examen initial 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 ISDE de fournir au BOA de la documentation à l'appui de son autoévaluation. Le BOA a examiné l'autoévaluation d'ISDE et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.

ISDE a évalué son niveau de mise en œuvre de ses mesures au niveau 3 « Préparation de la mise en œuvre » pour la recommandation 1, au niveau 4 « Mise en œuvre substantielle » pour les recommandations 2 et 5, et au niveau 3 « Préparation de la mise en œuvre » pour les recommandations 3 et 4.

Les documents justificatifs fournis par ISDE ont démontré que les processus et structures ont été largement mis en œuvre pour les recommandations 2 et 5, tandis que les recommandations 1, 3 et 4 nécessitent encore du travail supplémentaire pour mettre pleinement en œuvre les plans d'action prévus et traiter les recommandations. Les détails concernant l'évaluation du BOA sont fournis à l'annexe 3. Le BOA a été informé de plusieurs initiatives récentes lancées au milieu de l'année 2025 pour donner suite de façon plus poussée à ces recommandations. Cependant, ces initiatives n'ont pas été comprises dans la note finale, car elles ont eu lieu en dehors de la période d'examen du rapport et ne pouvaient donc pas être comprises.

L'examen de suivi a révélé qu'ISDE a mis en œuvre une série de nouveaux outils, programmes et processus favorisant l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement, dans le but de répondre à l'objectif de chacune des 5 recommandations de l'examen initial. En voici certains :

- une fonction d'assurance de la qualité (AQ) améliorée ;





- un mécanisme d'examen par les pairs pour renforcer la surveillance ;
- des formulaires et modèles d'approvisionnement mis à jour ;
- des séances de formation ;
- une structure de dossiers normalisée et un suivi des requêtes.

Bien que les outils, les programmes et les processus mentionnés ci-dessus soient un bon début, il reste encore beaucoup à faire pour qu'ISDE remplisse les plans d'action recommandés par l'EPA en appui aux pratiques d'approvisionnement ministérielles qui sont justes, ouvertes et transparentes. Plus précisément, ISDE devrait continuer à surveiller la mise en œuvre du programme d'AQ, formaliser les processus internes de formation et d'intégration, suivre l'achèvement de la formation obligatoire, améliorer les outils d'appui à la conformité aux exigences de documentation et établir un processus de suivi des résultats organisationnels.

Le développement et la supervision continus dans ces domaines renforceront le cadre de contrôle de la qualité d'ISDE en assurant que les critères et directives sont clairement communiqués, que les normes de documentation sont respectées de façon constante et que les évaluations sont menées comme prévu sans erreurs.

Fiche d'évaluation

Les examens de suivi du BOA comprennent une fiche d'évaluation avec une note qui illustre le rendement du ministère et 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 attribuées à l'évaluation :

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

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 d'ISDE 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 qu'ISDE pouvait obtenir pour chaque SI était « Satisfaisant ». Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.

Cet examen a permis de conclure que l'autoévaluation réalisée par ISDE est raisonnable et crédible. À la suite d'un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, le BOA a conclu qu'une note « Partiellement satisfaisant » avait été déterminée pour les SI 1 et 2, et une note de « Satisfaisant » pour le SI 3.

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.	Partiellement satisfaisant ☆☆	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 1 s'appliquait à ce SI. • ISDE a appliqué une combinaison d'outils, de programmes et de processus nouveaux et existants, notamment un programme d'assurance de la qualité (AQ), un mécanisme d'examen par les pairs, des modèles de demande de proposition (DP) mis à jour, des séances de formation internes en approvisionnement et des modules de formation pour mettre en œuvre cette recommandation. • Améliorer davantage ce SI en peaufinant les modèles encore en version brouillon; officialisation des formations internes en approvisionnement et suivi de la participation aux formations.

<p>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.</p>	<p>Partiellement satisfaisant</p> <p>☆☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations 2, 3 et 4 s'appliquaient à ce SI. • Pour mettre en œuvre ces recommandations, ISDE a examiné ses formulaires d'approvisionnement, mis à jour ses modèles de DP, introduit une structure normalisée de dossiers, un suivi des demandes, adopté un nouveau programme d'AQ ainsi qu'un mécanisme d'examen par les pairs, ainsi que des formations internes en approvisionnement. • La liste de vérification d'AQ, dans le cadre du programme d'AQ, confirme précisément si les communications avec les fournisseurs sont documentées dans leur dossier et si un préavis d'adjudication a été publié après l'attribution du contrat. • Améliorer davantage ce SI en peaufinant les modèles encore en version brouillon; officialisation des processus internes de formation en approvisionnement, de rétroaction et d'intégration; et création d'une structure de dossiers avec des sous-dossiers normalisés pour réduire autant que possible les incohérences dans les exigences de documentation.
---	---	--

<p>3. L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.</p>	<p>Satisfaisant</p> <p>☆☆☆</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La recommandation 5 s'appliquait à ce SI. • Pour mettre en œuvre cette recommandation, ISDE a mis à jour les modèles de DP, introduit un formulaire d'attestation de conflit d'intérêts et des formulaires d'accords de confidentialité, adopté un nouveau programme d'AQ et un nouveau mécanisme d'examen par les pairs, désigné un cours de formation obligatoire supplémentaire et révisé l'approche de gouvernance en matière d'approvisionnement de l'organisation. • Le suivi continu du taux d'achèvement des formations obligatoires, ainsi que la mise en œuvre continue du programme d'AQ, aideront à répondre à ce SI. • Les observations positives comprennent les breffages hebdomadaires aux hauts fonctionnaires sur les contrats à risque moyen et élevé, ainsi que les efforts de l'équipe d'approvisionnement pour orienter leur approche stratégique en fonction de celle des autres intervenants internes.
<p>Le BOA conclut que la note globale de la fiche d'évaluation est la suivante :</p> <p>Partiellement satisfaisant</p> <p>☆☆</p>		

Conclusion

Bien qu'ISDE ait mis en place certaines nouvelles mesures qui favorisent l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement, ces efforts n'ont pas pleinement répondu aux attentes. Au cours de la phase d'évaluation de l'examen, les preuves ont montré des mesures visant à mettre

en œuvre 5 recommandations découlant de l'examen initial. Le BOA reconnaît également d'autres initiatives récemment entreprises pour donner suite de façon plus poussée à ces recommandations; cependant, elles dépassent le calendrier de l'examen et n'ont pas été intégrées dans les résultats définitifs.

L'examen de suivi a permis de conclure que l'évaluation d'ISDE, appuyée par des documents justificatifs, a démontré certains progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'EPA initial. Par conséquent, le BOA accepte l'autoévaluation d'ISDE et conclut que les progrès constatés sont une combinaison des niveaux 3 (« Préparation de la mise en œuvre ») et 4 (« Mise en œuvre substantielle »), ce qui a donné lieu à une note globale de fiche d'évaluation « Partiellement satisfaisant ».

Le BOA a constaté que, bien que des mesures aient été créées et mises en œuvre dans la plupart des secteurs de l'organisation, du travail reste à faire pour poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du programme d'AQ, officialiser la formation interne, les commentaires et l'intégration, ainsi que pour établir une structure de dossiers détaillée afin de réduire autant que possible les incohérences liées à la gestion de l'information et d'assurer la conformité aux exigences relatives à la documentation.

De plus, il y a un manque général de rapports officiels sur les résultats et un suivi limité du contenu de formation interne. Une grande partie des séances de formation et des améliorations rapportées étaient de haut niveau et décrites verbalement, sans rapports écrits ni décisions documentées.

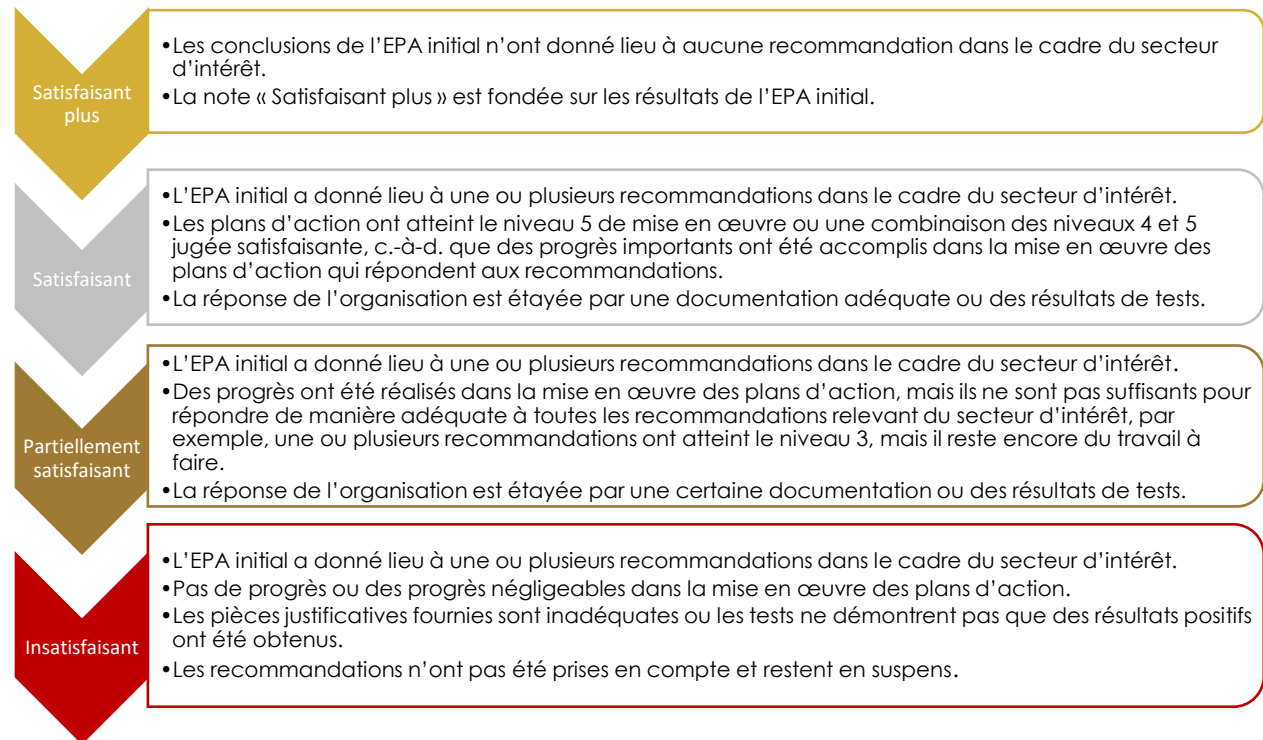
La mise en œuvre complète de ces mesures dotera ISDE de la formation et des directives nécessaires, améliorant ainsi la capacité d'ISDE à planifier efficacement les futures activités d'approvisionnement. Tenir à jour des dossiers complets renforcera encore la préparation d'ISDE à toute activité d'audit ou défi externe.

Enfin, l'ombud de l'approvisionnement félicite ISDE pour son engagement à favoriser l'équité, l'ouverture et la transparence dans le processus d'approvisionnement, mais encourage fortement ISDE à exécuter pleinement la mise en œuvre de toutes les recommandations d'ici le 31 mars 2026. Les réponses en temps opportun d'ISDE 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 négligeable. 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 officiels 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 : Évaluation des recommandations

Recommandation 1 : ISDE devrait établir un mécanisme pour s'assurer que les critères d'évaluation obligatoires et les systèmes de notation pour les critères cotés sont communiqués de façon claire dans les documents de demande de soumissions.

Plan d'action d'ISDE :

Le BOA a constaté que les critères d'évaluation et les plans de sélection d'ISDE étaient établis conformément aux lois, aux règlements et aux politiques applicables et que les critères obligatoires et cotés ne sont généralement pas excessivement restrictifs et étaient orientés en fonction des exigences de la demande de soumissions.

Le BOA a également constaté qu'ISDE ne définissait pas clairement les critères obligatoires, ne documentait pas entièrement les grilles de notation des critères cotés, ni ne communiquait clairement la méthode de sélection dans une minorité des dossiers examinés. Ainsi, ISDE accepte la recommandation du BOA que ces questions soient traitées avec plus de cohérence dans tous les dossiers d'approvisionnement.

Comme il est indiqué dans le rapport du BOA (page 4), dans 29 des 30 dossiers applicables, les critères obligatoires étaient orientés en fonction des exigences décrites dans la demande de soumissions, et dans 22 des 24 dossiers applicables, les critères cotés étaient clairement communiqués dans les documents de demande de soumissions (page 6). Cela montre qu'ISDE dispose déjà de contrôles et de pratiques solides. Cependant, pour accroître la cohérence globale, ISDE mettra à jour ses procédures et documents d'orientation au personnel responsable de l'approvisionnement, et pilotera également un processus d'examen par les pairs à tous les niveaux pendant les 6 prochains mois afin d'assurer clarté et cohérence. À la fin de la période du projet pilote, le travail de toutes les nouvelles embauches de niveau d'autorisation sera examiné par les pairs pendant une durée prescrite. L'application de ces critères normalisés et de ces notations sera surveillée et rapportée au moyen de la fonction d'examen d'assurance de la qualité déjà établie d'ISDE afin de permettre une amélioration continue.

Évaluation du BOA

Afin de donner suite à cette recommandation, ISDE a mis à jour ses modèles de DP de manière à y ajouter des directives sur la soumission, les critères d'évaluation et la méthode de sélection afin d'assurer une communication claire avec les fournisseurs. Des exemples de DP ont montré que les nouveaux modèles étaient utilisés.

ISDE a adopté un processus d'examen par les pairs en 2024 qui portait sur les éléments de la liste de vérification des exigences, visant à s'assurer que tous les documents nécessaires sont compris dans le dossier d'approvisionnement. Cependant, selon le contenu de la liste de vérification des exigences, elle ne contient pas d'éléments liés aux critères obligatoires ou cotés, qui sont des éléments essentiels de la recommandation 1.

En mai 2025, ISDE a adopté un ensemble de listes de vérification normalisée d'AQ dans le cadre du nouveau processus obligatoire d'AQ. Parmi ces listes de vérification, on retrouve la « Liste de vérification d'AQ avant l'octroi ou après l'examen du contrat » qui couvre l'attribution du contrat, la période suivant l'attribution du contrat, les exigences de modification et les processus de DP. L'onglet de processus de DP figurant sous cette liste de vérification indique l'exigence selon laquelle les examinateurs d'AQ vérifient si « les critères d'évaluation sont appropriés au type d'approvisionnement – critères obligatoires et critères de notation pour des critères cotés non inutilement restrictifs et qui sont clairement communiqués dans les documents de demande de soumissions et appuyés par l'EDT » avant de publier la DP. De plus, les examinateurs d'AQ devraient vérifier que « les méthodes d'évaluation et de sélection sont conformes à la demande de soumissions ».

ISDE a fourni plusieurs exemples de commentaires sur l'examen d'AQ qui ont été transmis par courriel ou dans des documents Word plutôt que par des listes de vérification d'AQ. Il est à noter que certains modèles d'AQ sont encore en version provisoire et qu'ISDE travaille à la mise en œuvre des versions peaufinées durant l'été 2025. Des documents d'AQ complets et formellement communiqués aux agents d'approvisionnement augmenteront la probabilité que toutes les étapes du processus d'approvisionnement, y compris celles liées aux critères obligatoires et aux systèmes de notation, soient suffisamment prises en compte et traitées.

ISDE a également offert une série de séances de formation non obligatoire « Discussions du vendredi sur l'approvisionnement » aux agents d'approvisionnement. Une séance sur les critères d'évaluation a eu lieu le 4 octobre 2024 pour 36 agents d'approvisionnement, mais la présence n'a pas été consignée. Selon ISDE, la séance a porté sur la communication de l'évaluation et des pratiques exemplaires. Puisque les documents justificatifs fournis n'illustraient pas précisément ce qui avait fait l'objet d'une discussion lors des séances, le BOA ne peut pas formuler de commentaires par rapport à l'efficacité de la formation pour répondre à la recommandation 1.

En plus des « Discussions du vendredi sur l'approvisionnement », un module de formation expliquait la logique des critères d'évaluation technique ainsi que leurs composantes, mais ne mettait pas l'accent sur l'importance de communiquer clairement les critères. ISDE a indiqué que les deux modules de

formation sont encore en élaboration et que de nouvelles vidéos de formation seront créées.

Dans l'ensemble, les modèles de DP mis à jour et les nombreux nouveaux modèles élaborés dans le cadre du nouveau programme d'AQ sont les principaux facteurs pour répondre à cette recommandation. Ils démontrent que des préparatifs sont en cours pour doter les agents d'approvisionnement afin qu'ils comprennent mieux que les critères obligatoires et les systèmes de notation pour les critères cotés doivent être clairement communiqués dans les documents de demande de soumissions. La mise en œuvre continue des modèles de DP mis à jour, ainsi que la finalisation des listes de contrôle et des modèles d'AQ, favoriseront davantage la pleine réponse à la recommandation.

Le BOA reconnaît qu'ISDE a mis en place un système pour faire le suivi de l'achèvement des formations obligatoires. Il est recommandé qu'ISDE agisse rapidement pour peaufiner la formalisation du processus de formation interne et tenir à jour des registres précis de la formation, de la présence et des résultats obtenus. Cela démontrera l'engagement d'ISDE envers l'équité, l'ouverture et la transparence dans ses pratiques d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne la communication des exigences claires de critères obligatoires et des systèmes de notation pour les critères cotés.

ISDE a élaboré un programme d'AQ qui supervise chaque étape des activités d'approvisionnement d'ISDE, de l'étape préalable à la demande de soumissions jusqu'à la clôture des dossiers. Chaque phase comporte une liste de vérification distincte que l'examineur de l'AQ doit remplir, et un onglet supplémentaire offre des explications pour chaque élément. Le BOA considérerait cette approche structurée d'un programme d'AQ comme une bonne pratique.

Niveau de mise en œuvre : 3

Recommandation 2 : ISDE devrait revoir ses modèles de DP afin de s'assurer que des directives claires et cohérentes à l'interne sont communiquées aux soumissionnaires.

Plan d'action d'ISDE :

ISDE remercie le BOA et est d'accord avec la recommandation. Comme l'a noté le BOA, dans 37 des 39 dossiers examinés, ISDE était pleinement conforme et cohérent dans sa façon de donner de directives claires et cohérentes à l'interne aux soumissionnaires. De plus, comme le note le BOA, 31 des 33 dossiers étaient assortis des périodes de demande de soumissions d'une durée appropriée selon le BOA, toutes les demandes de soumissions étaient ouvertes à un nombre approprié de fournisseurs et pour une période appropriée (page 12). En réponse à l'observation du BOA selon laquelle « les communications avec les

fournisseurs semblaient appropriées et appuient la préparation de soumissions recevables, mais la documentation des communications était incomplète dans de nombreux dossiers » (page 12), ISDE a noté qu'en raison de la pandémie, et de la transition abrupte du dépôt papier au dépôt électronique qu'elle a causée, il pourrait y avoir eu des incohérences involontaires dans l'exhaustivité des dossiers, puisqu'ils pouvaient comporter à la fois des dossiers électroniques et papier, introduisant un nouveau défi pour tenir à jour un seul dossier complet et menant aux observations notées par le BOA.

Dans un esprit d'amélioration continue, ISDE effectue un examen d'assurance de la qualité sur cette activité d'approvisionnement afin d'assurer l'efficacité globale et la conformité. Dans ce contexte, ISDE est d'accord avec le BOA et s'engage à examiner ses modèles de DP et ses pratiques administratives afin d'assurer des messages et des outils normalisés, clairs et cohérents. De plus, comme il est mentionné plus haut, ISDE entreprendra un programme pilote d'examen par les pairs et appuiera les examens en cours de son groupe interne d'assurance de la qualité.

Évaluation du BOA :

Selon le document fourni « réponse et plan d'action de la direction », un examen complet de tous les formulaires et modèles d'approvisionnement d'ISDE a été effectué en mars 2023. Les modèles de DP ont été mis à jour dans le cadre de cette initiative plus large. Comme il est mentionné précédemment, les DP comprennent maintenant des directives linguistiques normalisés sur la soumission, les critères d'évaluation et la méthode de sélection en appui à une communication claire avec les fournisseurs. Des exemples ont été fournis pour démontrer que les nouveaux modèles sont utilisés.

Le nouveau programme d'AQ, qui intègre plusieurs listes de vérification normalisée, exige que l'examineur de l'AQ valide, avant de publier les DP, si le modèle le plus récent et les clauses appropriées sont appliqués ou un modèle normalisé pour les cas où un outil SPAC n'est pas disponible.

Le mécanisme d'examen par les pairs, comme il est mentionné précédemment, ne valide pas les éléments liés au contenu d'une DP. L'examen par les pairs est plutôt fondé sur les éléments de la liste de vérification des exigences, visant à s'assurer que tous les documents nécessaires sont compris dans le dossier. Par conséquent, le BOA ne peut pas formuler de commentaires pour déterminer si le mécanisme d'examen par les pairs a aidé ISDE à répondre à la recommandation 2.

ISDE a noté que plusieurs séances de formation « Discussions du vendredi sur l'approvisionnement » non obligatoires portaient sur la rédaction de DP et la communication avec les fournisseurs, notamment la séance « Concurrentiel par rapport à non concurrentiel » et « rôles et responsabilités ». Puisque les

documents justificatifs fournis n'illustraient pas ce qui avait été discuté précisément lors des séances, le BOA ne peut pas formuler de commentaires par rapport à l'efficacité de la formation pour répondre à la recommandation 2.

Dans l'ensemble, l'examen de tous les formulaires et modèles d'approvisionnement d'ISDE, ainsi que des modèles de DP mis à jour et du nouveau programme d'AQ à l'aide des listes de vérification, démontre qu'ISDE a largement mis en œuvre les plans d'action pour répondre à la recommandation 2.

En ce qui concerne les séances de formation internes non obligatoires offertes aux agents d'approvisionnement, il est recommandé qu'ISDE continue d'officialiser le processus de formation interne et de tenir à jour des registres précis de la formation, de la présence et des résultats obtenus.

Niveau de mise en œuvre : 4

Recommandation 3 : ISDE devrait établir un mécanisme pour s'assurer que toutes les communications pertinentes avec les fournisseurs sont correctement documentées et conservées dans le dossier d'approvisionnement.

Plan d'action d'ISDE :

ISDE souligne cette observation et son potentiel d'amélioration des pratiques exemplaires, et signale que le BOA a constaté que dans 19 des 21 demandes de soumissions, les dossiers contenaient la documentation nécessaire. ISDE note cette observation et remarque que la période sur laquelle le BOA s'est concentré s'est déroulée pendant la crise de la COVID. En raison de la pandémie et de la transition abrupte du dépôt papier au dépôt électronique qu'elle a causée, il pourrait y avoir eu des incohérences involontaires dans l'exhaustivité des dossiers, puisqu'ils pouvaient comporter à la fois des dossiers électroniques et papier, rendant ainsi difficile la tenue d'un seul dossier complet et menant aux observations notées par le BOA.

Depuis cette transition vers les dossiers entièrement électroniques en mars 2020, ISDE a mis en place des pratiques et normes améliorées de gestion documentaire électronique en tirant parti de l'outil de gestion des renseignements ministériels. La fonction d'assurance de la qualité établie par ISDE effectue également un suivi post-service des dossiers d'approvisionnement et communique les financements ainsi que les domaines d'amélioration afin d'assurer une optimisation continue des processus, des outils et des lignes directrices.

ISDE continuera de souligner l'importance de la gestion documentaire dans le cadre de sa formation et de son orientation pour sa communauté d'approvisionnement.

Évaluation du BOA :

ISDE a indiqué qu'un suivi des demandes et une nouvelle structure de dossiers ont été créés en appui à la transition vers la gestion du volume des demandes d'approvisionnement et à l'amélioration de la gestion de l'information. Après évaluation, le suivi des demandes recueille des informations de base sur un approvisionnement, mais a des fonctionnalités limitées concernant la supervision des communications avec les fournisseurs ou les exigences documentaires pour un dossier d'approvisionnement. Par conséquent, le BOA n'a pas pu formuler de commentaires sur la façon dont le suivi des demandes a répondu à la recommandation 3.

Selon le document justificatif fourni, la nouvelle structure de dossiers est obligatoire pour toutes les activités d'approvisionnement et contient quatre dossiers distincts. Cela inclut « attribution de contrat », « demande initiale de contrat », « processus concurrentiel » et « processus non concurrentiel ». La structure des dossiers reste générale, sans dossiers préremplis pour documenter la communication avec les fournisseurs, ce qui pourrait entraîner des incohérences dans les pratiques. Il est recommandé qu'ISDE élabore davantage la structure afin de réduire autant que possible ces incohérences et d'assurer une documentation adéquate des communications avec les fournisseurs.

Le nouveau programme d'AQ demande aux examinateurs d'AQ de vérifier que le processus de questions-réponses a été correctement appliqué et documenté dans le dossier, et si le dossier est bien documenté dans son ensemble avant l'attribution du contrat. Dans l'exemple fourni, il a démontré que l'examineur d'AQ avait vérifié les deux éléments.

La formation s'est principalement déroulée de façon informelle par des engagements quotidiens entre les agents d'approvisionnement et l'équipe d'AQ. ISDE a indiqué que des améliorations de la qualité des fichiers ont été observées, et des modules de formation sont en cours d'élaboration. Cependant, aucune preuve écrite n'a été fournie pour étayer ces interactions et améliorations notées.

Dans l'ensemble, les actions entreprises démontrent qu'ISDE a progressé pour répondre à la recommandation 3. Cependant, il reste du travail à faire pour établir une structure de dossiers normalisée afin de documenter les communications avec les fournisseurs et continuer à élaborer et officialiser des formations internes afin d'équiper les agents d'approvisionnement des meilleures pratiques et des connaissances pour répondre aux exigences de

documentation. Enfin, ISDE devrait mettre en place une approche normalisée pour suivre toutes les activités de formation et les progrès afin de soutenir la planification future.

Niveau de mise en œuvre : 3

Recommandation 4 : ISDE devrait établir un processus pour s'assurer que les avis d'attribution applicables sont publiés dans les délais requis suivant l'attribution du contrat.

Plan d'action d'ISDE :

ISDE appuie pleinement cette observation et recommandation. Bien que le rapport du BOA note qu'ISDE veille systématiquement à ce que les avis d'attribution soient publiés dans les délais requis, il existe des points d'amélioration dans les dossiers sélectionnés.

ISDE note également que la période d'intérêt du BOA s'est inscrite principalement dans la période de la COVID-19 où les dossiers ont pu être exceptionnellement incomplets en raison du besoin rapide et sans précédent de passer au télétravail, et du passage consécutif des fichiers papier aux fichiers électroniques, ce qui a pu mener à cette observation. Cependant, ISDE s'engage à adopter des pratiques exemplaires et, à l'avenir, l'intégration et la formation des employés mettront davantage l'accent sur l'importance d'une publication en temps opportun.

Parallèlement à cette mesure, ISDE met actuellement à jour les processus et outils pour ses agents de l'approvisionnement, qui fourniront des directives sur les procédures et les normes de service (calendrier) pour la publication des avis d'attribution et l'émission des lettres de refus. ISDE assurera également la continuité des dossiers d'approvisionnement si une transition entre les bureaux d'approvisionnement est nécessaire.

Une surveillance continue sera effectuée par l'intermédiaire de la fonction d'assurance de la qualité établie par ISDE afin d'assurer une amélioration continue, y compris des rapports trimestriels à la haute direction.

Évaluation du BOA :

Pour répondre à la recommandation 4, la liste de vérification d'AQ exige que l'examineur confirme si un avis d'attribution de contrat a été publié et si des lettres de refus ont été envoyées à tous les soumissionnaires non retenus avant l'attribution d'un contrat. Cependant, des lettres de refus doivent être envoyées à tous les soumissionnaires non retenus après l'attribution du contrat. Le BOA recommande qu'ISDE examine l'exactitude de chaque élément de la liste de vérification afin d'assurer la conformité aux règles et politiques applicables.

Après l'attribution du contrat, la liste de vérification vérifie si des lettres de refus ont été envoyées aux soumissionnaires non retenus en lien avec l'attribution du contrat et si l'avis d'attribution a été publié sur AchatsCanada. De plus, ISDE a fourni un exemple de liste de vérification d'AQ remplie pour démontrer que cet élément avait été validé.

ISDE a également invoqué l'utilisation de GCdocs et d'un suivi de demandes pour aider à réduire le retard dans la publication des attributions de contrats. Comme il a été mentionné précédemment dans la recommandation 3, le suivi des demandes et la structure des dossiers n'offrent pas le niveau suffisant de supervision en ce qui concerne la documentation ou les fonctionnalités liées à la publication en temps opportun des avis d'adjudication de contrat. Il est suggéré qu'ISDE continue d'élaborer la structure des dossiers afin de réduire autant que possible ces incohérences et d'assurer une documentation adéquate ainsi que la publication en temps opportun des avis d'adjudication.

ISDE a souligné que l'importance de publier les avis d'adjudication à temps a été renforcée par des boucles de rétroaction de l'AQ, des examens par les pairs, des évaluations de l'AQ et des conseils verbaux d'intégration. Il est recommandé qu'ISDE officialise le processus de formation en mettant en place une approche normalisée pour suivre l'ensemble des activités et des progrès de la formation en appui à la planification future.

Dans l'ensemble, le programme d'AQ, appuyé par des listes de vérification normalisée pour vérifier la publication des avis d'adjudication et la documentation globale du dossier d'approvisionnement, démontre qu'ISDE a progressé dans la mise en œuvre de la recommandation 4. Cependant, des preuves liées aux outils de formation et de documentation, comme le suivi des demandes et la structure de dossiers, indiquent qu'un travail supplémentaire est nécessaire pour s'assurer que ces mesures atteignent efficacement leur objectif.

Niveau de mise en œuvre : 3

Recommandation 5 : ISDE devrait mettre à jour ses directives et ses formations en approvisionnement, mettre en place un processus de surveillance et des mécanismes d'examen afin de s'assurer que les évaluations sont effectuées conformément à l'approche planifiée précisée dans la demande de soumissions, et que les contrats ne sont pas attribués à des soumissionnaires non conformes.

Plan d'action d'ISDE :

ISDE est pleinement d'accord avec la nécessité de cohérence dans la formation et l'application des procédures. Les conclusions générales du rapport du BOA semblent appuyer la conclusion qu'ISDE applique les fondamentaux de l'approvisionnement avec une bonne assurance.

Néanmoins, il existe une possibilité de renforcer les pratiques et les contrôles, notamment dans le processus d'évaluation, et donc, les orientations et la formation des spécialistes de l'approvisionnement, ainsi que la mise en place d'un processus pilote d'examen par les pairs pour renforcer davantage ce processus, seront réexaminés au besoin.

ISDE élabore également un programme pour le spécialiste fonctionnel de l'approvisionnement et une formation mise à jour dans le cadre de son nouveau programme de développement communautaire pour les groupes d'achats et d'approvisionnements (PG).

D'autres conclusions du rapport concernent des incohérences dans le processus d'évaluation précisément liées aux contrats en technologies de l'information, où le modèle actuel d'ISDE repose fortement sur des experts non liés aux approvisionnements. Ces résultats offrent à ISDE l'occasion de restructurer plus fondamentalement la manière dont les contrats en technologies de l'information (TI) sont supervisés.

En conséquence, ISDE complétera immédiatement ses mécanismes de surveillance et d'examen existants en augmentant la mise à contribution de la haute direction. ISDE entreprendra également un examen de la structure opérationnelle actuelle et renforcera son modèle de gouvernance afin d'assurer une gestion responsable claire, des rôles et des responsabilités, et améliorer la stratégie globale de conformité et d'approvisionnement en TI.

De plus, ISDE assurera une surveillance continue grâce à sa fonction d'assurance de la qualité établie, avec une rigueur accrue sur les contrats liés aux TI et en rendant compte à la haute direction.

Évaluation du BOA :

Pour mettre en œuvre la recommandation 5, ISDE a :

- 1) désigné un programme supplémentaire obligatoire TRN 323 « Gestion de projets dans un contexte gouvernemental », offert par l'École de la fonction publique du Canada afin d'enrichir les connaissances en gestion de projet pour les agents d'approvisionnement d'ISDE. Les sujets des cours comprennent la révision des politiques et des directives pertinentes, ainsi que la détermination des rôles et des responsabilités des acteurs du projet. Selon la description du cours, il appuie la gestion de projet dans un contexte gouvernemental fédéral, avec moins d'accent sur l'approvisionnement. Le taux actuel de réussite du cours n'est que de 19 %, il est donc suggéré qu'ISDE continue de suivre le taux de réussite de ce nouveau cours, ainsi que d'autres cours obligatoires d'approvisionnement requis pour les PG d'ISDE. De plus, toute la formation

obligatoire devrait être comprise dans les plans d'apprentissage personnels des PG.

- 2) utilisé la nouvelle liste de vérification d'AQ pour vérifier si les étapes suivantes avaient été examinées avant l'attribution du contrat :
- « les méthodes d'évaluation et de sélection conformes à la demande de soumissions;
 - les évaluations et le rapport de consensus au dossier et tout écart corrigé;
 - le résumé de l'évaluation avec les attestations des évaluateurs au dossier ».

Ces points contribuent aux efforts d'ISDE pour mieux comprendre les rôles et responsabilités liés au processus d'attribution des contrats. L'augmentation de la capacité améliore la probabilité que les évaluations soient réalisées conformément à l'approche planifiée et que les contrats ne soient pas attribués aux soumissionnaires non conformes.

La liste de vérification stipulait que les évaluations individuelles et le rapport de consensus devaient être examinés et, si nécessaire, faire l'objet d'une discussion avec le client. Toute discussion aboutissant à un changement doit être documentée afin de clarifier la raison pour laquelle un changement a été effectué. Dans l'exemple fourni, il est démontré que l'examineur d'AQ a rencontré l'autorité contractante pour confirmer qu'il a participé à toutes les réunions de consensus afin de s'assurer que les évaluations étaient effectuées de manière appropriée.

Ensemble, le programme d'AQ et la formation obligatoire démontrent qu'ISDE a largement mis en œuvre son plan d'action pour mettre en œuvre la recommandation 5. ISDE devrait continuer à mettre en œuvre le programme d'AQ, ainsi que suivre le taux de réussite du cours de formation supplémentaire obligatoire. De plus, bien qu'ISDE adopte déjà un mécanisme pour suivre l'achèvement des formations obligatoires, il devrait envisager de mettre en œuvre une approche normalisée pour également suivre les activités de formation internes et les progrès connexes en appui à la planification future.

En plus des mesures ci-dessus qui traitent directement de la recommandation 5, ISDE a également mis en œuvre d'autres pratiques notables qui favorisent la surveillance, la cohérence et l'exhaustivité des dossiers d'approvisionnement, bien qu'elles ne traitent pas directement de la recommandation 5. ISDE a :

- adopté un processus d'examen par les pairs pour aider à s'assurer que tous les dossiers d'approvisionnement sont complets, cohérents et conformes aux exigences. Comme il a été mentionné précédemment, l'examen par les pairs est effectué en fonction du contenu de la liste de vérification des exigences qui, bien qu'elle manque dans certains

domaines comme la clarté au sujet des critères obligatoires et les systèmes de notation pour les critères cotés, vise tout de même à s'assurer que tous les documents nécessaires sont compris au dossier. Le BOA n'a donc pas pu formuler de commentaires sur la manière dont le processus d'examen par les pairs aborde le processus d'évaluation. Néanmoins, l'utilisation continue de la liste de vérification des exigences et le « document du dossier d'approvisionnement client » sont considérés comme de bonnes pratiques afin de s'assurer que les trousseaux d'approvisionnement envoyés à la Division des contrats et de la gestion du matériel d'ISDE sont cohérents et complets.

- élaboré une déclaration sur les conflits d'intérêts pour les évaluateurs accompagnée d'une entente de confidentialité afin d'améliorer la transparence durant le processus d'évaluation.
- révisé les fréquences de rapport pour fournir au sous-ministre des courriels hebdomadaires d'information sur toutes les exigences en services professionnels évaluées au-dessus de 40 000 \$ et d'autres contrats liés aux services jugés de grande valeur ou de risque moyen à élevé.
- collaboré avec les intervenants internes pour fournir des mises à jour sur la fonction d'approvisionnement, les contrôles internes ainsi que sur les modifications du cadre d'approvisionnement en appui à la conformité aux priorités organisationnelles.

Niveau de mise en œuvre : 4