

# BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI CONCERNANT L'EXAMEN  
DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT DU  
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE DE  
2021-2022

AVRIL 2026



Gouvernement  
du Canada

Bureau de l'ombud  
de l'approvisionnement

Government  
of Canada

Office of the  
Procurement Ombud

Canada The wordmark logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small red maple leaf icon above the letter "a".

**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. : P114-43/2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-97781-2

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 .....	6
Fiche d'évaluation .....	6
Conclusion.....	11
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre .....	12
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global .....	13
Annexe 3 : Évaluation des recommandations.....	14

## 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 effectué un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement du ministère de la Défense nationale », qui comprenait 6 recommandations pour résoudre les enjeux relevés. Un rapport final a été produit en mai 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. Cet examen de suivi comprend un sommaire des résultats de l'EPA initial et de l'évaluation du BOA des progrès réalisés par le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la mise en œuvre des 6 recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Le présent rapport comprend également une fiche d'évaluation ministérielle qui facilite les comparaisons entre les ministères fédéraux au fil du temps.

## Résultats de l'EPA initial

4. L'objectif de l'EPA initial du MDN 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.
5. En ce qui concerne l'EPA, le BOA a analysé les pratiques d'approvisionnement du MDN en fonction de 3 secteurs d'intérêt (SI). Vous trouverez ci-dessous une description des SI, un résumé des observations ainsi que les 6 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, dans l'ensemble, les critères obligatoires étaient conformes aux exigences et n'étaient pas inutilement restrictifs. Toutefois, de nombreux enjeux ont été relevés concernant le manque de clarté des critères d'évaluation ; parfois, les critères

obligatoires ou notés étaient mal définis ou les critères ne correspondaient pas à l'exigence. Il y avait également 5 dossiers dans lesquels les critères d'évaluation semblaient favoriser un soumissionnaire.

7. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation concernant les enjeux établis dans le SI 1 :

**Recommandation 1 :** Le MDN devrait mettre à jour ses politiques et sa formation en matière d'approvisionnement afin de s'assurer que :

- les critères obligatoires sont adéquatement définis et mesurables, qu'ils ne sont pas fondés sur la conformité future ou inutilement restrictifs, et que les soumissionnaires sont informés de la manière dont les critères peuvent être respectés ;
- les critères d'évaluation sont accompagnés des grilles d'évaluation claires, s'harmonisent avec les exigences de l'énoncé des travaux et ne sont pas inutilement restrictifs ;
- la méthode de sélection est clairement expliquée et jointe à chaque demande de soumissions.

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

8. En ce qui concerne le SI 2, l'examen du BOA a révélé que les appels d'offres concurrentiels du MDN respectaient généralement les règles applicables, la plupart des offres étant mises à la disposition du bon nombre de fournisseurs, pour la durée appropriée et avec des instructions claires. Cependant, plusieurs dossiers présentaient des enjeux administratifs, tels que des périodes d'appel d'offres raccourcies, des dates d'appel d'offres manquantes et des coordonnées incomplètes. Ce qui était le plus préoccupant, ce sont les cas où le MDN n'a pas traité les fournisseurs sur un pied d'égalité.
9. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 2 :

**Recommandation 2 :** Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation afin d'assurer que ses processus d'appel d'offres :

- n'ont pas pour effet de donner à certains fournisseurs un avantage sur leurs concurrents en raison d'un partage inégal de l'information ;
- invitent le nombre adéquat de fournisseurs et fournissent à tous les soumissionnaires les coordonnées et la date limite de réception des soumissions ;
- comprennent des mesures visant à garantir que l'obligation d'envoyer des lettres de regret est appliquée de manière cohérente.

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

10. En ce qui concerne le SI 3, le BOA a constaté dans son examen initial que de nombreux dossiers ne contenaient pas de données complètes sur les évaluations individuelles ou consensuelles. Dans 10 des 40 dossiers examinés, le MDN ne disposait d'aucun résultat d'évaluation ou l'évaluation n'expliquait pas la façon dont le soumissionnaire répondait aux différents critères d'évaluation.

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

**Recommandation 3 :** Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation de manière à exiger que tous les évaluateurs, quel que soit leur situation d'emploi, établissent et confirment qu'ils ne sont pas en situation de conflit d'intérêts avant d'obtenir les documents de soumission ou de participer au processus d'évaluation.

**Recommandation 4 :** Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation afin de mettre l'accent sur les points suivants :

- Les évaluateurs techniques doivent suivre strictement le plan d'évaluation de la demande de soumissions et n'attribuer les contrats qu'aux soumissionnaires conformes.
- Tout manquement à un critère obligatoire entraîne la disqualification immédiate de l'offre.
- Les résultats de l'évaluation doivent être consignés afin d'expliquer pleinement la façon dont les évaluateurs ont attribué des points pour les critères d'évaluation notés et ont déterminé la conformité ou la non-conformité en ce qui concerne les critères d'évaluation obligatoires.

12. Dans les autres observations, l'ombud de l'approvisionnement a formulé 2 recommandations supplémentaires dans le rapport initial de l'EPA concernant l'évolution des exigences contractuelles et des pratiques en matière de documentation :

**Recommandation 5 :** Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et la formation offerte afin de s'assurer que tous les demandes de soumissions comprennent l'ensemble des besoins tels qu'ils sont connus au moment de la publication de la demande de soumissions, et que les modifications imprévues sont réduites au minimum, en tenant compte des besoins opérationnels du MDN.

**Recommandation 6 :** Le MDN devrait veiller à ce que le système électronique mis en place permette de faire le suivi, de contrôler et de rendre compte avec précision de ses activités de passation de marchés et à ce que tous les contrats devant faire l'objet d'une divulgation proactive le fassent.





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

13. Lors du lancement de l'examen de suivi, le BOA a demandé au MDN d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des 6 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 au MDN de fournir au BOA des renseignements et des documents supplémentaires à l'appui de son autoévaluation. Le BOA a examiné l'autoévaluation du MDN et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.
14. Le MDN a évalué son niveau de mise en œuvre de ses mesures au niveau 5, « Mise en œuvre complète », pour chacune des recommandations. L'information et la documentation fournies par le MDN ont démontré qu'il avait réalisé de vastes progrès et apporté des améliorations importantes relatives à toutes les recommandations. Bien que l'examen du BOA confirme que la mise en œuvre est bien avancée, la documentation n'a toutefois pas démontré que tous les agents d'approvisionnement, particulièrement ceux dont les pratiques ont été examinées lors de l'examen initial, ont reçu la formation mise à jour ou qu'ils en ont tiré parti. Ainsi, le BOA a évalué le progrès du MDN concernant la mise en œuvre des recommandations aux niveaux 4 et 5, ce qui reflète alors une mise en œuvre substantielle ou complète, selon le progrès démontré.
15. L'examen de suivi a montré que, dans l'ensemble, le MDN 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 cadre du processus d'approvisionnement. Les données probantes fournies par le MDN ont démontré une série de progrès conçus pour répondre à l'objectif de chaque recommandation dans le cadre de plusieurs initiatives, notamment :
  - la mise à jour du contenu et des cours de formation en approvisionnement afin de tenir compte des recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Les cours de formation portent entre autres sur l'élaboration de critères d'évaluation, l'évaluation des offres et les pratiques en matière de documentation ;
  - la mise à jour des documents de politique et la révision du Manuel d'administration des achats (MAA) ;
  - la modernisation de la saisie des données contractuelles et de l'établissement des rapports.

### Fiche d'évaluation


16. Les examens de suivi comprennent une fiche d'évaluation avec une note qui illustre le rendement du ministère par rapport aux 3 SI et aux « autres observations ». Pour déterminer 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 connexes dans le cadre de chaque SI. Voici les notes attribuées à l'évaluation :

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

17. Soulignons que la note « Satisfaisant plus » ne peut être attribuée que si l'examen initial n'a donné lieu à aucune recommandation dans le cadre d'un SI particulier. Comme l'examen initial a donné lieu à des recommandations pour les 3 SI et les « autres observations », il a été impossible d'attribuer la note « Satisfaisant plus » dans le cadre de cet examen de suivi, et la note la plus élevée que le MDN pouvait obtenir pour chaque catégorie était « Satisfaisant ». Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.

18. À la suite d'un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, chaque SI et les « autres observations » obtiennent la note « Satisfaisant ». Les descriptions des mesures prises par le MDN et la documentation à l'appui pour chacun des SI démontrent que des progrès raisonnables et crédibles ont été réalisés en vue de respecter les recommandations de l'ombud de l'approvisionnement.

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 	La recommandation 1 s'appliquait à ce SI.  Le MDN a mis à jour son MAA et les cours de formation existants afin d'y incorporer des instructions claires et détaillées sur l'élaboration de critères obligatoires et notés ainsi que sur les méthodes de sélection.  Le ministère gagnerait en outre à organiser plus fréquemment des cours sur l'approvisionnement afin de s'assurer que tous les agents d'approvisionnement, anciens et nouveaux, reçoivent les renseignements les plus récents sur les sujets liés au SI.

		<p>Le MDN tirerait profit d'une communication plus claire et plus cohérente du cadre de conformité des contrats auprès des agents d'approvisionnement, ce qui permettrait de mieux faire comprendre les exigences liées au SI qui sont décrites dans le cadre.</p>
<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>Satisfaisant</p> <p>☆☆☆</p>	<p>La recommandation 2 s'appliquait à ce SI.</p> <p>Le MDN a mis à jour le MAA, une liste de vérification de l'énoncé des travaux et les cours de formation existants afin d'incorporer des instructions claires concernant la diffusion de renseignements sur l'approvisionnement au cours d'un appel d'offres, en veillant à ce que la demande de soumissions soit ouverte et accessible au nombre approprié de soumissionnaires potentiels, et que des lettres de regret claires soient envoyées aux fournisseurs non retenus.</p> <p>Les possibilités d'amélioration sont semblables à celles indiquées pour le SI 1, c'est-à-dire que le ministère gagnerait à organiser plus fréquemment des formations en approvisionnement afin de s'assurer que tous les agents d'approvisionnement, anciens et nouveaux, reçoivent les renseignements les plus récents sur les sujets liés au SI.</p> <p>Une communication claire du cadre de conformité des contrats auprès des agents d'approvisionnement, y compris les résultats de toute analyse de données ou de tendances, favoriserait une meilleure compréhension des exigences liées au SI qui sont décrites dans le cadre.</p>

<p>3. L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.</p>	<p>Satisfaisant</p> <p>☆☆☆</p>	<p>Les recommandations 3 et 4 s'appliquaient à ce SI.</p> <p>En ce qui concerne les recommandations 3 et 4, le MDN a mis à jour son MAA, un formulaire obligatoire de déclaration des conflits d'intérêts et les cours de formation existants afin de s'assurer que tous les évaluateurs, quel que soit leur statut d'emploi, évaluent et confirment qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.</p> <p>La version la plus récente du MAA et le matériel de formation expriment tous les deux l'importance de consigner la justification des résultats de l'évaluation et exigent des évaluateurs techniques qu'ils suivent rigoureusement le plan d'évaluation de l'appel d'offres.</p> <p>Comme indiqué dans les SI précédents, le ministère tirerait profit d'une formation plus uniforme et plus opportune concernant les exigences du SI et la communication des exigences pertinentes du cadre de conformité des contrats pour s'assurer que tous les agents d'approvisionnement, anciens et nouveaux, reçoivent les renseignements les plus récents sur les sujets liés au SI.</p>
---	--------------------------------	---

<p>4. Autres observations</p>	<p>Satisfaisant</p> <p>☆☆☆</p>	<p>Les recommandations 5 et 6 s'appliquaient à la section « Autres observations » du rapport.</p> <p>En réponse à la recommandation 5, le MDN a mis à jour son MAA et sa formation pour s'assurer que les demandes de soumissions reflètent l'intégralité des besoins connus au moment de la publication et limitent le nombre de modifications inattendues, tout en tenant compte des besoins opérationnels.</p> <p>Comme indiqué dans les SI précédents, le ministère tirerait profit d'une formation plus uniforme et plus opportune concernant les sujets du SI et la communication des exigences pertinentes du cadre de conformité des contrats pour s'assurer que tous les agents d'approvisionnement, anciens et nouveaux, reçoivent les renseignements les plus récents sur les sujets liés au SI.</p> <p>En réponse à la recommandation 6, le MDN a mis à jour sa formation pour s'assurer que les contrats et les modifications sont correctement consignés dans son système et divulgués publiquement.</p> <p>Une préoccupation subsiste, à savoir que le MDN a supprimé le délai de grâce de 30 jours pour la saisie des données contractuelles de ses politiques internes. Bien que le MDN ait réalisé certains progrès dans ses activités de modernisation des données contractuelles et de l'établissement de rapports, l'évaluation à long terme des répercussions de cette élimination du délai de grâce n'est pas encore accessible, car le ministère traite encore le transfert et l'avancement de ses pratiques de saisie des données.</p>
<p>Le BOA conclut que la note globale de la fiche d'évaluation est la suivante : Satisfaisant</p>		



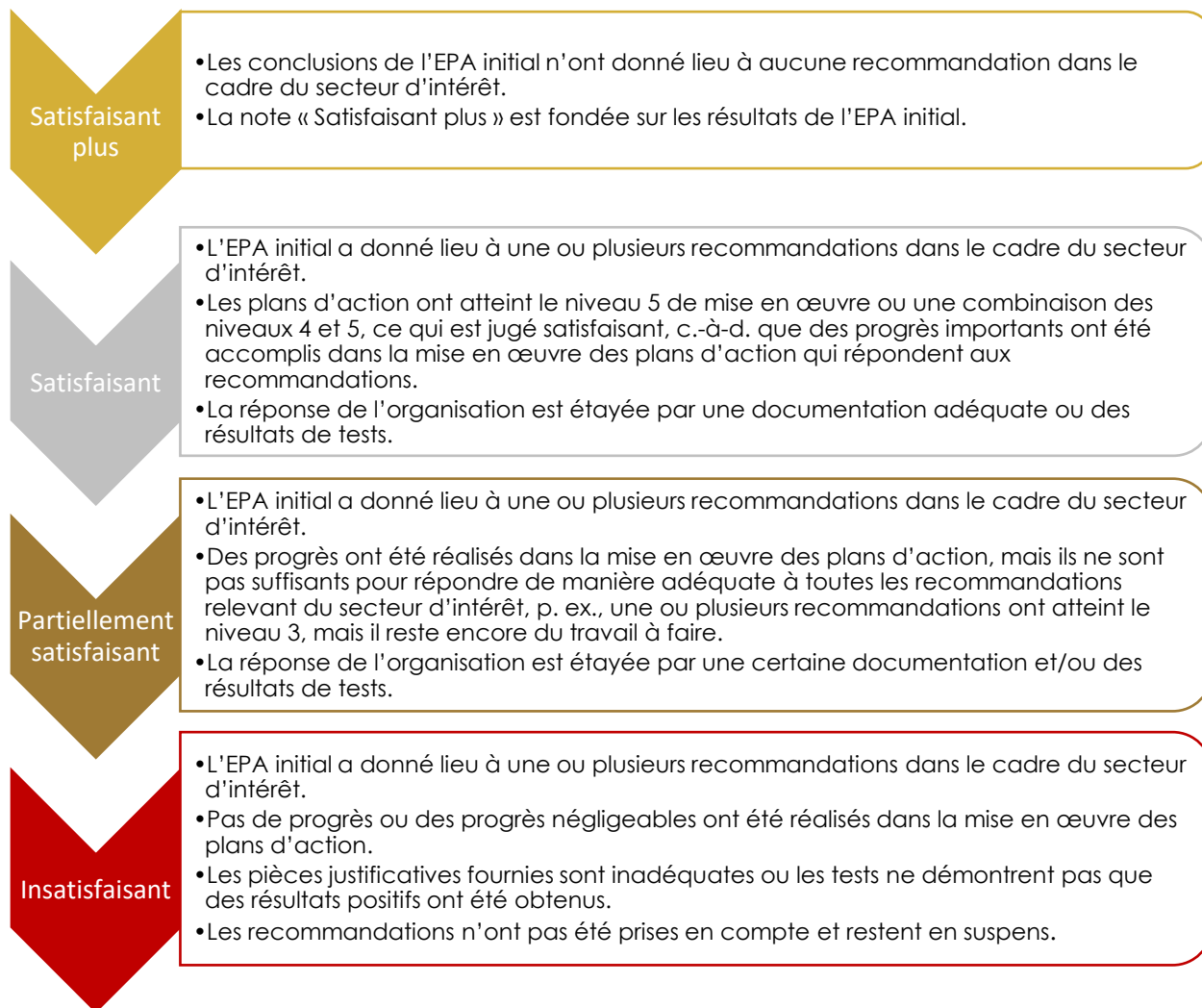
## Conclusion

19. Le MDN a utilisé une combinaison de pratiques et de produits nouveaux et mis à jour pour répondre aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement et appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence dans le cadre du processus d'approvisionnement. Les preuves fournies ont montré que le MDN a pris la plupart des mesures nécessaires pour répondre à l'objectif de chacune des 6 recommandations découlant de l'examen initial.
20. L'examen de suivi a permis de conclure que l'autoévaluation globale du MDN, appuyée par des documents justificatifs, a démontré les progrès réalisés par rapport aux recommandations du rapport initial sur l'EPA. Cependant, certains aspects de l'autoévaluation ont été rajustés à la suite de l'examen du formulaire d'autoévaluation par le BOA, des documents à l'appui et des précisions supplémentaires fournies par le MDN en réponse aux questions posées.
21. Le BOA a constaté que si les structures et les processus sont en place, il n'existe pas toujours de preuves claires montrant que les structures et les processus mis en œuvre sont communiqués à tous les spécialistes de l'approvisionnement, et que les mises à jour des cours de formation et du recueil complet du matériel de formation ont surtout une incidence sur les nouvelles recrues, et non sur les agents d'approvisionnement déjà en poste. Des centaines de changements ont été apportés à l'ensemble des cours sur l'approvisionnement offerts par le MDN depuis l'examen initial, mais les personnes qui ont déjà suivi les cours ne sont pas tenues de les suivre à nouveau ; elles reçoivent des bulletins ou des conseils par courriel sur les questions soulevées.
22. Le MDN a réalisé des progrès dans la modernisation de ses pratiques de saisie des données afin de garantir la publication proactive des données relatives à la passation des marchés. Le MDN devrait poursuivre la transition des données et la mise en place de sa solution intégrée afin d'assurer la transparence des rapports sur les contrats.
23. L'ombud de l'approvisionnement félicite le MDN pour son engagement à appuyer l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement et les progrès constatés jusqu'à maintenant. Les réponses en temps opportun du MDN 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	<b>Pas de progrès ou progrès négligeable.</b> Aucun progrès ou des progrès négligeables 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 officiels 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

**Recommandation 1** : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques et sa formation en matière d'approvisionnement afin de s'assurer que :

- les critères obligatoires sont adéquatement définis et mesurables, qu'ils ne sont pas fondés sur la conformité future ou inutilement restrictifs, et que les soumissionnaires sont informés de la manière dont les critères peuvent être respectés ;
- les critères d'évaluation sont accompagnés des grilles d'évaluation claires, s'harmonisent avec les exigences de l'énoncé des travaux et ne sont pas inutilement restrictifs ;
- la méthode de sélection est clairement expliquée et jointe à chaque demande de soumissions.

### Plan d'action du MDN

24. Le MDN examinera ses politiques, ses procédures, ses directives et sa formation afin d'évaluer les points à améliorer en ce qui concerne la façon dont les critères d'évaluation et les méthodes de sélection sont élaborés et examinés. Des mises à jour ou de nouvelles politiques, procédures, orientations et formations seront élaborées et communiquées lorsque des lacunes sont constatées.

25. En outre, le MDN examinera également son cadre de conformité des contrats afin de l'harmoniser avec les politiques et procédures mises à jour résultant de ce plan d'action de la gestion (PAG). Ce PAG sera clôturé une fois que la politique, les procédures et les orientations nécessaires auront été promulguées et communiquées, que les changements qu'il faut apporter à la formation auront été cernés et que le cadre de conformité des contrats aura été mis à jour.

### Évaluation du BOA

26. L'examen du MAA par le BOA a démontré que ce document fournit des instructions détaillées sur la manière dont les évaluations doivent être menées.

27. Les cours connexes sur l'approvisionnement et les contrats dispensés par le ministère ont également été mis à jour pour refléter les changements relatifs aux politiques qui sont apportés au MAA du MDN.

28. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a fourni au MDN son propre dossier de formation sur les méthodes d'évaluation et de sélection des offres, ce qui a permis au MDN de former ses spécialistes de l'approvisionnement. La formation continue d'être dispensée à la communauté des acheteurs.

29. Un examen du cadre de conformité des contrats du MDN a été réalisé et approuvé.
30. Le ministère aurait également intérêt à dispenser plus fréquemment des cours sur l'approvisionnement portant sur les lois, les règlements et les politiques applicables en matière de critères d'évaluation et de plans de sélection aux agents d'approvisionnement, qu'ils soient nouveaux ou déjà en poste. Cela permettrait de s'assurer que tous les nouveaux agents d'approvisionnement reçoivent les renseignements les plus récents lorsqu'ils entrent en fonction et que tous les agents d'approvisionnement actuels reçoivent les renseignements les plus récents en temps opportun.
31. Le MDN devrait également communiquer clairement les exigences du cadre de conformité des contrats aux agents d'approvisionnement. La communication des résultats de l'analyse des données ou des tendances cernées permettrait probablement de mieux comprendre les exigences énoncées dans le cadre.

#### **Niveau de mise en œuvre : 4**

**Recommandation 2** : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation afin d'assurer que ses processus d'appel d'offres :

- n'ont pas pour effet de donner à certains fournisseurs un avantage sur leurs concurrents en raison d'un partage inégal de l'information ;
- invitent le nombre adéquat de fournisseurs et fournissent à tous les soumissionnaires les coordonnées et la date limite de réception des soumissions ;
- comprennent des mesures visant à garantir que l'obligation d'envoyer des lettres de regret est appliquée de manière cohérente.

#### **Plan d'action du MDN**

32. Le MDN examinera ses politiques, ses procédures, ses orientations et ses formations afin d'évaluer les domaines susceptibles d'être améliorés et de s'assurer que les processus d'appel d'offres sont menés de manière ouverte, équitable et transparente et que les lettres de regret, le cas échéant, sont envoyées aux fournisseurs de manière cohérente. Des mises à jour et/ou de nouvelles politiques, procédures, orientations et formations seront élaborées et communiquées lorsque des lacunes sont constatées. En outre, le MDN examinera également son cadre de conformité des contrats afin de l'harmoniser avec les politiques et les procédures actualisées résultant de ce PAG. Ce PAG sera clôturé une fois que la politique, les procédures et les orientations nécessaires auront été promulguées et communiquées, que les changements à apporter à la formation auront été cernés et que le cadre de conformité des contrats aura été mis à jour.

#### **Évaluation du BOA**

33. L'examen du MAA par le BOA a montré que ce document contenait les renseignements nécessaires pour traiter la communication de l'information relative à l'approvisionnement au cours de la procédure d'appel d'offres, l'invitation des fournisseurs et l'obligation d'envoyer des lettres de regret aux fournisseurs non retenus.
34. Une liste de vérification de l'énoncé des travaux a également été ajoutée en tant qu'outil de travail pour le spécialiste de l'approvisionnement.
35. Les cours connexes sur l'approvisionnement et les contrats dispensés par le ministère ont également été mis à jour pour refléter les changements apportés aux politiques.
36. Un examen du cadre de conformité des contrats du MDN a été réalisé et approuvé.
37. Les possibilités d'amélioration sont semblables à celles notées dans le SI 1 ; le MDN tirerait profit d'une prestation plus fréquente de cours sur l'approvisionnement liés aux documents d'appel d'offres et aux pratiques organisationnelles au cours de la période d'appel d'offres. Cela permettrait de s'assurer que tous les nouveaux agents d'approvisionnement reçoivent les renseignements les plus récents lorsqu'ils entrent en fonction et que tous les agents d'approvisionnement actuels reçoivent l'information la plus récente en temps opportun.
38. Une communication claire du cadre de conformité des contrats auprès des agents d'approvisionnement, y compris les résultats de toute analyse de données ou de tendances, est susceptible d'améliorer la compréhension des exigences du cadre liées aux documents d'appels d'offres et aux pratiques organisationnelles pendant la période d'appel d'offres.

#### **Niveau de mise en œuvre : 4**

**Recommandation 3** : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation de manière à exiger que tous les évaluateurs, quel que soit leur situation d'emploi, établissent et confirment qu'ils ne sont pas en situation de conflit d'intérêts avant d'obtenir les documents de soumission ou de participer au processus d'évaluation.

#### **Plan d'action du MDN**

39. Le MDN examinera ses politiques, ses procédures, ses directives ainsi que la formation offerte afin de déterminer les points à améliorer et de s'assurer que tous les évaluateurs, quel que soit leur situation d'emploi, confirment qu'ils ne sont pas en situation de conflit d'intérêts avant d'obtenir la documentation de soumission ou de participer au processus d'évaluation. Des mises à jour et/ou de

nouvelles politiques, procédures, orientations et formations seront élaborées et communiquées lorsque des lacunes sont constatées.

40. En outre, le MDN examinera également son cadre de conformité des contrats afin de l'harmoniser avec les politiques et les procédures mises à jour résultant de ce PAG. Ce PAG sera clôturé une fois que la politique, les procédures et les orientations nécessaires auront été promulguées et communiquées, que les changements qu'il faut apporter à la formation auront été cernés et que le cadre de conformité des contrats aura été mis à jour.

## **Évaluation du BOA**

41. L'examen du MAA par le BOA a démontré que des changements ont été apportés pour clarifier les renseignements relatifs au processus d'évaluation des offres ainsi que les rôles et les responsabilités de l'équipe d'évaluation.
42. Un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts et de confidentialité a également été élaboré en consultation avec les membres du Comité consultatif sur l'approvisionnement (CCA) du ministère et les services juridiques, et intégré au MAA.
43. Les cours connexes sur l'approvisionnement et les contrats dispensés par le ministère ont également été mis à jour pour refléter les changements apportés.
44. Un examen du cadre de conformité des contrats du MDN a été réalisé et approuvé.
45. Comme indiqué dans les recommandations précédentes, le ministère profiterait d'une formation opportune pour les évaluateurs, ainsi que de la communication du cadre de conformité des contrats, en particulier étant donné que ces deux éléments concernent des questions liées aux conflits d'intérêts, à l'évaluation des offres et à l'attribution des contrats conformément à l'appel d'offres. Cela permettrait de s'assurer que tous les nouveaux agents d'approvisionnement reçoivent les renseignements les plus récents lorsqu'ils entrent en fonction et que tous les agents d'approvisionnement actuels reçoivent l'information la plus récente en temps opportun.

## **Niveau de mise en œuvre : 4**

**Recommandation 4** : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et sa formation afin de mettre l'accent sur les points suivants :

- Les évaluateurs techniques doivent suivre strictement le plan d'évaluation de la demande de soumissions et n'attribuer les contrats qu'aux soumissionnaires conformes.
- Tout manquement à un critère obligatoire entraîne la disqualification immédiate de l'offre.

- Les résultats de l'évaluation doivent être consignés afin d'expliquer pleinement la façon dont les évaluateurs ont attribué des points pour les critères d'évaluation notés et ont déterminé la conformité ou la non-conformité en ce qui concerne les critères d'évaluation obligatoires.

### **Plan d'action du MDN**

46. Le MDN examinera ses politiques, ses procédures et directives ainsi que la formation offerte afin de déterminer les points à améliorer en ce qui concerne la façon dont les évaluations des soumissions sont effectuées et consignées. Des mises à jour ou de nouvelles politiques, procédures, orientations et formations seront élaborées et communiquées lorsque des lacunes sont constatées. En outre, le MDN examinera également son cadre de conformité des contrats afin de l'harmoniser avec les politiques et procédures mises à jour résultant de ce PAG. Ce PAG sera clôturé une fois que la politique, les procédures et les orientations nécessaires auront été promulguées et communiquées, que les changements qu'il faut apporter à la formation auront été cernés et que le cadre de conformité des contrats aura été mis à jour.

### **Évaluation du BOA**

47. L'examen du MAA a démontré que ce document contient les renseignements nécessaires pour expliquer comment les évaluations doivent être menées. D'autres changements ont été apportés pour clarifier le libellé utilisé afin de décrire le processus d'évaluation des offres ainsi que les rôles et les responsabilités de l'équipe d'évaluation. La version la plus récente du MAA met également l'accent sur l'importance de consigner la justifications de toutes les décisions au cours du processus d'évaluation afin de maintenir l'équité, la transparence, l'impartialité et l'intégrité.
48. Les cours connexes sur l'approvisionnement et les contrats dispensés par le ministère ont également été mis à jour pour refléter les ajustements apportés aux politiques.
49. SPAC a fourni au MDN son propre dossier de formation sur les méthodes d'évaluation et de sélection des offres, ce qui a permis au MDN de former ses spécialistes de l'approvisionnement.
50. Un examen du cadre de conformité des contrats du MDN a été réalisé et approuvé.
51. Comme indiqué dans les recommandations précédentes, le ministère tirerait profit de formations et de communications opportunes au sujet du cadre de conformité des contrats, en particulier en ce qui a trait au contenu sur l'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats conformément à la demande de soumissions. Cela permettrait de s'assurer que tous les nouveaux agents d'approvisionnement reçoivent les renseignements les plus récents

lorsqu'ils entrent en fonction et que tous les agents d'approvisionnement actuels reçoivent les renseignements les plus récents en temps opportun.

### **Niveau de mise en œuvre : 5**

**Recommandation 5** : Le MDN devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement et la formation offerte afin de s'assurer que tous les demandes de soumissions comprennent l'ensemble des besoins tels qu'ils sont connus au moment de la publication de la demande de soumissions, et que les modifications imprévues sont réduites au minimum, en tenant compte des besoins opérationnels du MDN.

### **Plan d'action du MDN**

52. Le MDN examinera ses politiques, ses procédures, et directives ainsi que la formation offerte afin de déterminer les points à améliorer pour atténuer, dans la mesure du possible, le nombre de modifications contractuelles imprévues. Des mises à jour ou de nouvelles politiques, procédures, orientations et formations seront élaborées et communiquées lorsque des lacunes sont constatées.
53. En outre, le SMA(Mat) du MDN examinera également son cadre de conformité des contrats afin de l'harmoniser avec les politiques et procédures mises à jour découlant de ce plan d'action de la gestion (PAG). Ce PAG sera clôturé une fois que la politique, les procédures et les orientations nécessaires auront été promulguées et communiquées, que les changements qu'il faut apporter à la formation auront été cernés et que le cadre de conformité des contrats aura été mis à jour.

### **Évaluation du BOA**

54. L'examen du MAA a démontré que des modifications mineures étaient nécessaires pour clarifier le libellé. Depuis, ces changements ont été effectués.
55. Les cours connexes sur l'approvisionnement et les contrats dispensés par le ministère ont été mis à jour.
56. Un examen du cadre de conformité des contrats du MDN a été réalisé et approuvé.
57. Comme indiqué dans les recommandations précédentes, le ministère profiterait de formations et de communications opportunes au sujet du cadre de conformité des contrats, en particulier en ce qui a trait au contenu sur les exigences de l'appel d'offres au moment de la demande de soumission. En raison des modifications relativement mineures à apporter au MAA, le BOA a déterminé que la formation dispensée dans le cadre de cette recommandation pouvait être considérée comme étant pleinement mise en œuvre.

## Niveau de mise en œuvre : 5

**Recommandation 6 :** Le MDN devrait veiller à ce que le système électronique mis en place permette de faire le suivi, de contrôler et de rendre compte avec précision de ses activités de passation de marchés et à ce que tous les contrats devant faire l'objet d'une divulgation proactive le fassent.

### Plan d'action du MDN

58. Le MDN étudiera la possibilité de tirer parti de la solution de planification des ressources de l'entreprise du MDN, le Système d'information sur la gestion des ressources de la Défense (SIGRD), pour valider les données du Système de gestion des données contractuelles (SGDC) et améliorer la capacité de rendre compte avec précision des activités contractuelles afin de s'assurer que tous les contrats devant faire l'objet d'une divulgation proactive sont déclarés.
59. Ce PAG sera clos une fois que l'analyse visant à tirer parti du SIGRD sera terminée et, si possible, mise en œuvre pour valider et compléter les données du SGDC dans le but de garantir que tous les contrats sont saisis avec exactitude par le ministère.

### Évaluation du BOA

60. Une préoccupation subsiste, à savoir que le MDN a supprimé le délai de grâce de 30 jours pour saisir les données contractuelles dans le système de gestion des données contractuelles des politiques et procédures internes depuis le 13 mars 2023. Le matériel de formation a été mis à jour en conséquence, et des communications ont été envoyées pour informer la direction et les spécialistes de l'approvisionnement dans l'ensemble du ministère que les contrats doivent être signalés immédiatement. Bien que le MDN ait réalisé certains progrès dans ses activités de modernisation de l'établissement de rapports et des données contractuelles, l'évaluation à long terme des répercussions de cette suppression du délai de grâce n'est pas accessible, car le ministère traite encore le transfert et l'avancement de ses pratiques de saisie des données.
61. Le module Gestion du matériel du SIGRD a été soigneusement analysé afin de déterminer si ce système peut être utilisé à l'avenir pour l'établissement de rapports obligatoires. Les exigences opérationnelles visant à ajouter les champs de données manquants au module GM du SIGRD ont été élaborées et prises en compte avec succès dans les versions majeures du SIGRD de juillet et novembre 2024. Tous les éléments de données obligatoires sont désormais disponibles pour permettre au ministère d'utiliser le module GM du SIGRD pour suivre et contrôler ses activités de passation de marchés en vue d'une publication proactive ainsi qu'en rendre compte.

## Niveau de mise en œuvre : 4