

BUREAU DE L'OMBUD DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORT DE SUIVI CONCERNANT L'EXAMEN DES
PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT DE SERVICES
PARTAGÉS CANADA DE 2021-2022

JUIN 2026



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-boia.gc.ca

N° de cat. : P114-50/2026F-PDF

ISBN : 978-0-662-71009-7

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

Table des matière

Introduction	3
Résultats de l'examen des pratiques d'approvisionnement initial.....	3
Résumé de l'évaluation – Méthodologie et plan d'action de gestion	7
Fiche d'évaluation.....	8
Conclusion.....	12
Annexe 1 : Évaluation du niveau de mise en œuvre.....	13
Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global	14
Annexe 3 : Évaluation des recommandations	15

Introduction

1. Conformément à l'alinéa 22.1(3)a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, l'ombud de l'approvisionnement a le pouvoir d'examiner les pratiques d'approvisionnement des ministères pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et de formuler des recommandations appropriées au ministère concerné en vue d'améliorer ses pratiques. Ces examens, qui sont réalisés par le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA), sont appelés « examen des pratiques d'approvisionnement » (EPA).
2. En 2021-2022, le BOA a mené un EPA intitulé « Examen des pratiques d'approvisionnement de Services partagés Canada » qui comprenait 7 recommandations pour régler les enjeux relevés. Un rapport final a été produit en août 2023 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 résumé des résultats de l'EPA initial et de l'évaluation par le BOA des progrès réalisés par Services partagés Canada (SPC) dans la mise en œuvre des 7 recommandations de l'ombud de l'approvisionnement. Le présent rapport comprend également une fiche d'évaluation organisationnelle 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 de SPC 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 outre, cet examen a permis de déterminer si SPC avait mis en place des mécanismes de gouvernance et de contrôle efficaces en appui à la gestion de l'approvisionnement, comme l'exige la Directive sur la gestion de l'approvisionnement (DGA).
5. En ce qui concerne l'EPA, le BOA a analysé les pratiques d'approvisionnement du ministère en fonction de 4 secteurs d'intérêt (SI). Vous trouverez ci-dessous une description des SI, un résumé des observations ainsi que les 7 recommandations formulées par l'ombud de l'approvisionnement et qui sont comprises dans le rapport d'EPA initial.

Secteur d'intérêt 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, l'examen initial du BOA a constaté que les critères obligatoires étaient orientés en fonction des besoins. Toutefois, la majorité des dossiers contenaient des critères obligatoires qui n'étaient pas clairement énoncés, démontrables et mesurables. En outre, dans certains cas, les critères obligatoires ont été jugés trop restrictifs. Dans l'ensemble, les critères cotés n'étaient pas trop restrictifs, correspondaient à l'exigence et reflétaient l'importance relative des critères; toutefois, certains critères cotés et grilles d'évaluation pourraient avoir été améliorés afin d'accroître la clarté et de réduire au minimum la subjectivité. Dans tous les dossiers examinés, la méthode de sélection était orientée en fonction de l'exigence et elle était clairement communiquée dans tous les dossiers sauf un.
7. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation concernant les enjeux établis dans le SI 1.

Recommandation 1 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures visant à garantir que les critères obligatoires et les critères cotés sont clairs, précis et mesurables, et qu'ils ne favorisent pas un soumissionnaire ou un groupe de soumissionnaires en particulier.

Secteur d'intérêt 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 la SI 2, le BOA a constaté dans son examen initial que la plupart des demandes de soumissions examinées contenaient des renseignements clairs et complets sur le besoin et des instructions pour la présentation de soumissions conformes. De plus, la plupart des dossiers répondaient aux exigences relatives à la documentation et aux procédures. Les communications avec les fournisseurs étaient appropriées dans la majorité des dossiers; toutefois, certains dossiers contenaient des réponses aux questions des fournisseurs qui soulevaient des problèmes d'équité en ce qui concerne l'égalité d'accès à l'information et le respect des délais, et qui ne permettaient pas de préparer des soumissions recevables. La communication des résultats des demandes de soumissions s'est également révélée incohérente, certains dossiers n'ayant pas d'avis concernant les résultats ou dont les avis étaient incomplets.
9. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 1 recommandation pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 2.

Recommandation 2 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures visant à garantir que les communications avec les fournisseurs et les processus de

demande de renseignements sur la soumission connexes favorisent la préparation de soumissions conformes, notamment en garantissant un traitement équitable et égal de tous les fournisseurs, des réponses claires aux questions des fournisseurs et la publication des avis d'adjudication de contrat sur la plateforme applicable et dans les délais prescrits.

Secteur d'intérêt 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 des lacunes considérables dans les évaluations des soumissions et la documentation des dossiers. Plus de la moitié des dossiers applicables contenaient des incohérences dans l'évaluation des soumissions ou des écarts par rapport à l'approche prévue, y compris un cas où la permission de modifier une soumission semblait avoir été accordée. La documentation des dossiers était incomplète dans la majorité des cas, car il manquait des documents tels que les évaluations individuelles, par consensus et financières remplies et signées, les déclarations de conflit d'intérêts des évaluateurs, les documents d'approbation d'approvisionnement et de passation de marchés, ainsi que les documents de demande de soumissions. Ces lacunes limitaient la capacité de SPC à démontrer la bonne gestion des ressources de l'État ou le fait que les approvisionnements ont été réalisés de manière équitable, ouverte et transparente.
11. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 2 recommandations pour résoudre les problèmes relevés dans le SI 3.

Recommandation 3 : SPC devrait mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et d'examen appropriés pour garantir que les évaluations sont effectuées conformément à l'approche prévue.

Recommandation 4 : SPC devrait s'assurer que les orientations existantes concernant la tenue des dossiers électroniques sont mises en œuvre et qu'une surveillance appropriée est exercée pour soutenir des pratiques efficaces de tenue des dossiers, conformément à la politique du gouvernement du Canada, y compris l'élaboration et la mise en œuvre continues d'un formulaire d'évaluation propre à la méthode de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux.

Secteur d'intérêt 4 : Déterminer si le Cadre de gouvernance de l'approvisionnement de SPC est efficace et s'il garantit que les activités d'approvisionnement sont surveillées et que les risques liés à l'approvisionnement peuvent être cernés et atténués.

12. En ce qui concerne le SI 4, le BOA a constaté dans son examen initial que SPC disposait d'un cadre de gouvernance de l'approvisionnement établi, appuyé par des organismes de surveillance avec des rôles et responsabilités clairement définis et communiqués, ainsi qu'une expertise suffisante en matière d'approvisionnement. Des possibilités d'amélioration ont été cernées quant aux exigences en matière de quorum. Alors que SPC suivait et surveillait les mesures découlant des examens du comité de gouvernance, des points faibles ont été notés dans les outils à l'appui de la gouvernance, notamment un manque d'intégration des risques liés à l'approvisionnement dans le cycle de planification du projet, une dépendance aux contrôles manuels et un cadre de gouvernance qui n'était pas lié au système d'approvisionnement électronique de SPC. Ces facteurs pourraient limiter l'efficacité du cadre de contrôle de SPC. Les évaluations des risques en matière d'approvisionnement n'ont pas toujours été réalisées au moment opportun et n'ont pas toujours reflété avec précision les documents de demandes de soumissions. De plus, bien que SPC avait mis en place un Programme de conformité et d'assurance de la qualité, le petit nombre de membres du personnel effectuant des examens semblait contribuer à des retards dans leur réalisation.
13. L'ombud de l'approvisionnement a formulé 3 recommandations pour résoudre les enjeux relevés dans le SI 4.

Recommandation 5 : SPC devrait fixer les exigences en matière de quorum pour le Comité exécutif de l'approvisionnement. En outre, SPC devrait veiller à ce que tous les procès-verbaux des comités du cadre de gouvernance de l'approvisionnement indiquent clairement le nombre de membres et de délégués présents, ainsi que la vérification du quorum.

Recommandation 6 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures, notamment en explorant les possibilités de mise à jour de son système d'achats électroniques, afin de :

- veiller à ce que le Résumé d'approvisionnement et évaluation des risques soit réalisé avec précision et au moment opportun, y compris en utilisant la valeur totale de l'exigence;
- veiller à ce que l'évaluation des risques liés au processus d'approvisionnement soit intégrée dans le Cadre de gouvernance de l'approvisionnement, et déclenche la surveillance des comités si la valeur du risque résiduel dépasse un seuil établi;
- permettre l'établissement de rapports sur l'état d'avancement de tous les approvisionnements, y compris la possibilité de filtrer les approvisionnements par niveau de risque afin de permettre une surveillance efficace, et d'indiquer les approvisionnements qui devraient faire l'objet d'un examen par la gouvernance;

- veiller à ce que les approvisionnements ne soient pas lancés dans le système d'achats électroniques sans que le Résumé d'approvisionnement et évaluation des risques n'ait été achevé et sans que les comités n'aient donné leur approbation.

Recommandation 7 : SPC devrait s'assurer qu'une approche fondée sur les risques est mise en œuvre pour la réalisation des contrôles de conformité et d'assurance de la qualité, afin de garantir la détermination des risques, l'obtention des approbations des comités de gouvernance et l'élaboration d'un plan d'atténuation pour traiter les risques et les lacunes cernés de manière appropriée et en temps utile.

Résumé de l'évaluation – Méthodologie et plan d'action de gestion

14. Lors du lancement de l'examen de suivi, le BOA a demandé à SPC d'évaluer ses progrès dans la mise en œuvre des 7 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 SPC de fournir au BOA des renseignements et des documents supplémentaires à l'appui de leur auto-évaluation. Le BOA a examiné l'auto-évaluation de SPC et les documents justificatifs pour déterminer son caractère raisonnable et sa crédibilité.
15. SPC a autoévalué le niveau de mise en œuvre de ses réponses au niveau 5 « Mise en œuvre complète » pour chacune des 7 recommandations. L'analyse du BOA a confirmé que 6 des 7 recommandations avaient été mises en œuvre en totalité, ce qui a donné lieu à un effort important de la part de SPC pour renforcer ses processus, ses outils et sa gouvernance en matière d'approvisionnement.
16. Cependant, le BOA a déterminé que la recommandation 6 n'avait pas encore été mise en œuvre. Bien que SPC ait apporté des améliorations notables, la documentation fournie ne démontrait pas que tous les éléments requis de la recommandation 6 avaient été abordés. Plus particulièrement, SPC n'a pas mis à jour le formulaire Résumé d'approvisionnement et évaluation des risques (RAER) pour la prise en compte de la valeur estimative totale d'une exigence lors de l'évaluation d'un risque lié à l'approvisionnement, y compris dans les cas où plusieurs contrats sont attribués sous une seule exigence. Cet écart nuit à l'exhaustivité de l'évaluation des risques et limite la mesure dans laquelle la surveillance de la gouvernance peut être prise en compte.
17. Dans l'ensemble, l'examen de suivi a permis d'en venir à la conclusion que SPC a réalisé des progrès significatifs et mesurables. Le ministère a mis à jour

les outils existants et adopté de nouveaux processus améliorés qui soutiennent les recommandations, notamment :

- un projet pilote d'examen préalable à la demande de soumissions avec une liste de vérification connexe;
- un processus d'évaluation de l'examen avant l'attribution du contrat;
- un processus d'audit ultérieur à l'attribution du contrat avec 3 listes de vérification distinctes pour les dossiers concurrentiels, les dossiers non concurrentiels et les modificatifs;
- une liste de vérification des communications pour l'approvisionnement en TI d'entreprise;
- un guide d'approvisionnement sans papier mis à jour;
- un formulaire d'évaluation électronique des prix du catalogue de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux (CASR);
- un document mis à jour sur le mandat du Comité exécutif de l'approvisionnement;
- un guide des risques liés au processus d'approvisionnement;
- un processus de signature du formulaire RAER et des formulaires RAER mis à jour.

Fiche d'évaluation

18. Les examens de suivi comprennent une fiche d'évaluation avec une note qui illustre le rendement du ministère en ce qui a trait aux 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 connexes dans le cadre de chaque catégorie. Voici les notes attribuées à l'évaluation :

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

19. 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'une catégorie en particulier. Comme l'examen initial a donné lieu à des

recommandations pour les 4 SI, il a été impossible d'attribuer la note « Satisfaisant plus » dans le cadre de cet examen de suivi, et la note la plus élevée que SPC pouvait obtenir pour chaque catégorie était « Satisfaisant ». Les définitions et les critères de l'évaluation sont présentés à l'annexe 2.

20. À la suite d'un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans d'action pour chaque recommandation, et compte tenu des notes d'évaluation établies, une note « Satisfaisant » a été déterminée pour les SI 1, SI 2 et SI 3 et une note de « Partiellement satisfaisant » pour le SI 4.

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. - Pour donner suite à cette recommandation, SPC a élaboré et mis en œuvre un projet pilote d'examen préalable à la demande de soumissions avec une liste de vérification détaillée visant à garantir que les critères obligatoires et les critères cotés sont clairs, précis, mesurables et impartiaux. - Le projet pilote d'examen préalable à la demande de soumissions a reçu des commentaires positifs pour sa clarté et son utilité, ce qui a mené SPC à affiner la liste de vérification et à étendre le processus à un plus large éventail de dossiers d'approvisionnement de plus grande valeur et à plus haut risque. Le processus d'examen préalable à la demande de soumissions offre maintenant une assurance qualité dès l'étape préalable à la demande de soumissions.

2. Les documents de demande de soumissions et les pratiques organisationnelles pendant la période de demande de soumissions étaient conformes aux lois, aux règlements et aux politiques en vigueur.	Satisfaisant ☆☆☆	• La recommandation 2 s'appliquait à ce SI. • SPC a élaboré et mis en œuvre un processus d'audit ultérieur à l'attribution du contrat comprenant 3 listes de vérification et a introduit une liste de vérification des communications pour l'approvisionnement en TI d'entreprise pour renforcer la surveillance touchant les communications avec les fournisseurs. • Ces outils contribuent à assurer des communications justes, cohérentes et bien documentées qui permettent de préparer des soumissions recevables.
3. L'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats étaient conformes à la demande de soumissions.	Satisfaisant ☆☆☆	• Les recommandations 3 et 4 s'appliquaient à ce SI. • Pour les recommandations 3 et 4, SPC a élaboré et mis en œuvre plusieurs outils de surveillance et d'assurance qualité, dont le projet pilote et la liste de vérification du processus d'examen préalable à la demande de soumissions, le processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat et ses listes de vérification, le Guide d'approvisionnement sans papier mis à jour, ainsi que le formulaire d'évaluation électronique des prix du catalogue de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux (CASR), afin de renforcer les pratiques

		d'évaluation et d'améliorer la tenue des dossiers. • SPC prévoit également mettre en œuvre un processus d'évaluation de l'examen avant l'attribution du contrat afin de s'assurer que les évaluations sont conformes à l'approche prévue.
4. Le Cadre de gouvernance de l'approvisionnement de SPC est efficace et il garantit que les activités d'approvisionnement sont surveillées et que les risques liés à l'approvisionnement peuvent être cernés et atténués.	Partiellement satisfaisant 	• Les recommandations 5, 6 et 7 s'appliquaient à ce SI. • Pour donner suite à ces recommandations, SPC a élaboré et mis en œuvre plusieurs outils de gouvernance et de gestion des risques, notamment la mise à jour du mandat du Comité exécutif de l'approvisionnement, un guide des risques liés au processus d'approvisionnement, ainsi qu'un processus de signature des formulaires RAER et des formulaires RAER à jour. • Alors que les recommandations 5 et 7 ont été entièrement mises en œuvre, la recommandation 6 ne l'a pas été. SPC profiterait de mettre à jour davantage le formulaire RAER afin de s'assurer que la valeur estimative totale d'une exigence soit toujours prise en compte, surtout lorsque plusieurs contrats sont attribués sous une seule exigence. SPC bénéficierait également de l'introduction d'outils complémentaires permettant de filtrer les approvisionnements par niveau de risque, s'assurant

		ainsi de signaler des dossiers complexes et d'appliquer une surveillance efficace basée sur le risque.
Le BOA conclut que la note globale de la fiche d'évaluation est la suivante : Satisfaisant 		

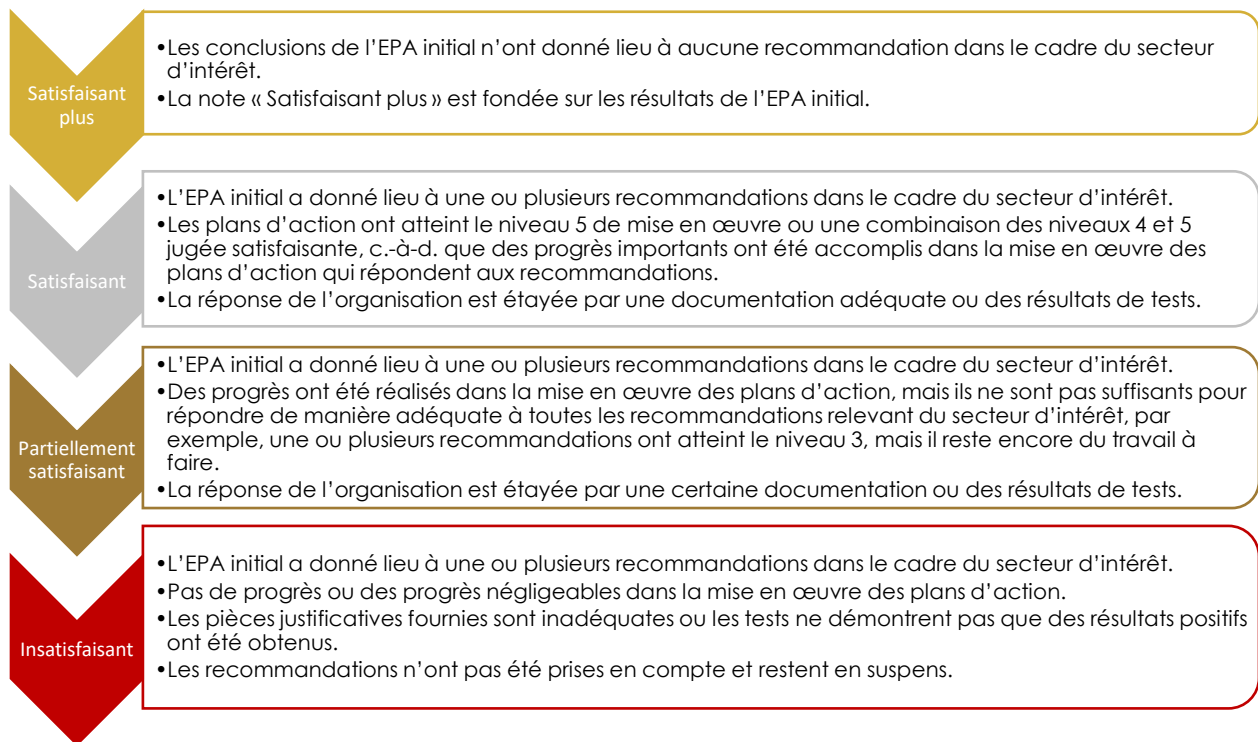
Conclusion

21. SPC a pris des mesures importantes pour répondre aux recommandations de l'ombud de l'approvisionnement, en s'appuyant sur une combinaison de directives mises à jour, de nouveaux processus et de mécanismes de surveillance de la gouvernance renforcés afin de rehausser l'équité, l'ouverture et la transparence de ses pratiques d'approvisionnement. La documentation fournie dans le cadre de cet examen de suivi a fait état de progrès significatifs et permis de voir que SPC avait mis en œuvre la majorité des mesures nécessaires pour répondre à l'intention des 7 recommandations découlant de l'examen initial.
22. L'évaluation du BOA a confirmé que SPC avait mis en œuvre en totalité 6 des 7 recommandations, reflétant ainsi un engagement et un effort substantiels à l'échelle de l'organisation. Pour la recommandation 6, bien que SPC ait apporté plusieurs améliorations, notamment un processus de signature du formulaire RAER mis à jour, un guide des risques du processus d'approvisionnement et des contrôles supplémentaires au sein du système P2P, le formulaire RAER mis à jour continu d'évaluer le risque en fonction de la valeur des contrats individuels plutôt que de la valeur totale de l'exigence lorsque plusieurs contrats peuvent être attribués. Cette limitation crée un risque que les approvisionnements soient structurés de manière à éviter une supervision appropriée de la gouvernance.
23. À l'avenir, SPC aurait avantage à s'assurer que le RAER saisisse pleinement la valeur totale de l'exigence et d'explorer des outils supplémentaires permettant de filtrer les approvisionnements par niveau de risque. De telles améliorations appuieraient davantage une approche cohérente et basée sur les risques de la surveillance de tous les dossiers d'approvisionnement soumis à l'examen de la gouvernance.
24. L'ombud de l'approvisionnement félicite SPC pour son engagement envers l'amélioration des pratiques liées à l'approvisionnement et reconnaît les progrès importants réalisés à ce jour. Les réponses rapides et l'engagement constructif de SPC tout au long de cet examen de suivi ont été mentionnés et sont grandement appréciés.

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 formels pour les changements organisationnels ont été élaborés et approuvés.
Niveau 3	Préparation de la mise en œuvre. La mise en œuvre d'une recommandation est en préparation; p. ex. l'embauche ou la formation d'employés, l'élaboration et l'adoption des ressources nécessaires, etc.
Niveau 4	Mise en œuvre substantielle. Les structures et les processus sont en place et intégrés au moins dans certains secteurs de l'organisation, et certains résultats obtenus ont été identifiés.
Niveau 5	Mise en œuvre complète. Les structures et les processus sont entièrement mis en œuvre et fonctionnent comme prévu, et des résultats positifs ont été obtenus.
Obsolète	La recommandation n'est plus applicable en raison des nouvelles politiques, procédures, etc.

Annexe 2 : Échelle d'évaluation du rendement global



Annexe 3 : Évaluation des recommandations

Recommandation 1 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures visant à garantir que les critères obligatoires et les critères cotés sont clairs, précis et mesurables, et qu'ils ne favorisent pas un soumissionnaire ou un groupe de soumissionnaires en particulier.

Plan d'action de SPC

25. Bien que SPC ne pense pas qu'il s'agisse d'un problème systémique, il reconnaît que des mesures peuvent être prises pour renforcer les critères obligatoires et les critères cotés et améliorer ses pratiques d'évaluation.

- La Direction de l'approvisionnement en TI d'entreprise de SPC mettra à l'essai un programme d'évaluation par les pairs dans chacune de ses divisions opérationnelles afin de garantir la clarté et la cohérence de ses critères d'évaluation.
- SPC continuera d'améliorer son outil d'examen de l'assurance de la qualité afin de déterminer si les évaluations de dossiers échantillonnés ont été menées conformément à l'approche prévue, et de faire un compte rendu à l'agent et à son chef d'équipe ou son gestionnaire afin de mettre en évidence les enseignements tirés.

Remarque du BOA : Un plan d'action de la direction a été fourni par SPC en réponse aux recommandations 1 et 3.

Évaluation du BOA

26. SPC a élaboré et mis en œuvre un projet pilote du processus d'examen préalable à la demande de soumissions dans le cadre du Programme de conformité et d'assurance de la qualité (PCAQ) afin de cerner les lacunes très tôt dans le processus et d'appuyer la correction de cap avant de mettre la touche finale aux documents d'approvisionnement. Le projet pilote, mené au début de 2025, a examiné 3 dossiers d'approvisionnement sensibles ou complexes d'une valeur de plus de 5 millions de dollars. L'équipe du PCAQ a présenté le processus aux agents des achats et a discuté des conclusions lors des réunions de suivi.

27. Une liste de vérification d'examen préalable à la demande de soumissions a été élaborée afin de garantir que les critères obligatoires et les critères cotés sont clairs, précis et mesurables, et qu'ils ne favorisent pas un soumissionnaire ou un groupe de soumissionnaires en particulier. À l'aide de la liste de vérification, les évaluateurs doivent documenter leurs observations, qui sont

ensuite communiquées par courriel aux agents des achats et abordées lors des réunions d'examen.

28. Les résultats du projet pilote ont été présentés à la direction de l'approvisionnement en TI d'entreprise en avril 2025. Les commentaires des participants au projet pilote étaient positifs. En s'appuyant sur les leçons retenues, SPC a affiné la liste de vérification en versions distinctes pour les approvisionnements concurrentiels et ceux à fournisseur unique.
29. En août 2025, SPC a entamé la deuxième phase de mise en œuvre, appliquant le processus d'examen préalable à la demande de soumissions aux dossiers de plus de 5 millions de dollars sélectionnés à l'aide de la matrice de risque et de seuil. Les dossiers sélectionnés sont présentés au Comité exécutif de l'approvisionnement avant le lancement de la demande de soumissions et la formation est offerte à chaque division au sein de la Direction de l'approvisionnement en TI d'entreprise pour présenter le processus.
30. Dans l'ensemble, le projet pilote du processus d'examen préalable à la demande de soumissions et la liste de vérification servent à un contrôle de qualité qui permet de s'assurer que les critères obligatoires sont adéquatement définis et communiqués de façon claire, précise et mesurable.

Niveau de mise en œuvre : 5

Recommandation 2 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures visant à garantir que les communications avec les fournisseurs et les processus de demande de renseignements sur la soumission connexes favorisent la préparation de soumissions conformes, notamment en garantissant un traitement équitable et égal de tous les fournisseurs, des réponses claires aux questions des fournisseurs et la publication des avis d'adjudication de contrat sur la plateforme applicable et dans les délais prescrits.

Plan d'action de SPC

31. SPC reconnaît qu'il est possible d'améliorer la communication avec les fournisseurs.

- SPC élaborera une liste de contrôle des communications afin d'aider les professionnels de l'approvisionnement dans leurs interactions avec les fournisseurs, et la distribuera à l'ensemble de la fonction d'approvisionnement.
- Pour les approvisionnements répondant aux critères du Cadre de gouvernance de l'approvisionnement, l'équipe de la conformité de SPC examinera des échantillons de dossiers pour vérifier la conformité des communications et informera l'agent de tout point à améliorer.

Évaluation du BOA

32. SPC a mis en œuvre un processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat dans le cadre du PCAQ en juillet 2022. Le but de ce processus est de cerner les leçons tirées du processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats et d'évaluer les domaines clés, notamment la documentation, la clarté, la conformité et la gestion des contrats. L'équipe du PCAQ effectue des examens sur un échantillon aléatoire de dossiers après leur attribution, y compris ceux soumis au Cadre de gouvernance de l'approvisionnement et ceux qui ne le sont pas.
33. Pour appuyer le processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat, l'équipe du PCAQ a élaboré trois listes de vérification distinctes pour les dossiers concurrentiels, les dossiers non concurrentiels et les modificatifs. Les sections 3 et 6 de la liste de vérification des dossiers concurrentiels mettent l'accent sur la publication en temps opportun de l'avis d'adjudication, une communication cohérente et équitable avec les fournisseurs, ainsi que sur une documentation appropriée tout au long du processus de demande de soumissions et d'attribution du contrat. Une fois l'évaluation terminée, une note globale est calculée automatiquement et des observations sont fournies aux agents des achats et à leurs gestionnaires.
34. SPC a également introduit une liste de vérification des communications pour l'approvisionnement en TI d'entreprise pour soutenir et guider les communications avec les fournisseurs. Distribuée en août 2024, la liste comprend une section mettant l'accent sur l'équité, la transparence et l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires grâce à des communications cohérentes et bien documentées durant le processus de demande de soumissions. Elle renforce également les procédures de sélection des soumissions, les avis et la publication en temps opportun des avis d'adjudication de contrat. Bien que ce ne soit pas obligatoire, les agents d'approvisionnement sont encouragés à enregistrer dans le dossier à des fins de référence une version de la liste de vérification dûment remplie.
35. De plus, plusieurs sections du Guide de l'approvisionnement de SPC comprennent des instructions détaillées pour fournir des réponses claires aux questions des fournisseurs. Dans l'ensemble, le processus d'audit ultérieur à l'attribution du contrat, la liste de vérification des communications pour

l'approvisionnement en TI d'entreprise et le Guide de l'approvisionnement de SPC offrent la supervision nécessaire pour s'assurer que les processus de demandes de renseignements sur les soumissions connexes appuient la préparation de soumissions recevables et que les communications avec les fournisseurs sont équitables et claires.

Niveau de mise en œuvre : 5

Recommandation 3 : SPC devrait mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et d'examen appropriés pour garantir que les évaluations sont effectuées conformément à l'approche prévue.

Plan d'action de SPC

36. Bien que SPC ne pense pas qu'il s'agisse d'un problème systémique, il reconnaît que des mesures peuvent être prises pour renforcer les critères obligatoires et les critères cotés et améliorer ses pratiques d'évaluation.
- La Direction de l'approvisionnement en TI d'entreprise de SPC mettra à l'essai un programme d'évaluation par les pairs dans chacune de ses divisions opérationnelles afin de garantir la clarté et la cohérence de ses critères d'évaluation.
 - SPC continuera d'améliorer son outil d'examen de l'assurance de la qualité afin de déterminer si les évaluations de dossiers échantillonnés ont été menées conformément à l'approche prévue, et de faire un compte rendu à l'agent et à son chef d'équipe ou son gestionnaire afin de mettre en évidence les enseignements tirés.

Évaluation du BOA

37. SPC a mis en œuvre le projet pilote du processus d'examen préalable à la demande de soumissions ainsi que le processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat, qui renforcent tous deux la supervision des pratiques d'évaluation. La liste de vérification du processus d'examen préalable à la demande de soumissions aide à s'assurer que les méthodologies d'évaluation et de sélection sont clairement définies dès les premières étapes du processus. La liste de vérification des dossiers concurrentiels appliquée lors du processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat comprend une section examinant si la méthodologie de sélection, les exigences obligatoires et le processus d'évaluation ont été appliqués de manière uniforme et conformément à l'approche prévue.

38. Une fois le processus d'examen préalable à la demande de soumissions mis en œuvre en totalité, SPC suivra la même approche pour le processus d'évaluation des examens avant l'attribution du contrat, lequel constitue la

prochaine étape du PCAQ. Son objectif est de confirmer que les procédures d'évaluation sont conformes à l'approche planifiée et ne favorisent pas un soumissionnaire ou un groupe de soumissionnaires, en particulier avant l'attribution du contrat.

39. De concert, ces mécanismes assurent une surveillance appropriée pour que les évaluations soient effectuées conformément à l'approche prévue.

Niveau de mise en œuvre : 5

Recommandation 4 : SPC devrait s'assurer que les orientations existantes concernant la tenue des dossiers électroniques sont mises en œuvre et qu'une surveillance appropriée est exercée pour soutenir des pratiques efficaces de tenue des dossiers, conformément à la politique du gouvernement du Canada, y compris l'élaboration et la mise en œuvre continues d'un formulaire d'évaluation propre à la méthode de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux.

Plan d'action de SPC

40. SPC reconnaît qu'il est possible d'améliorer les pratiques en matière de tenue de dossiers.

- SPC continuera d'améliorer son outil d'examen de l'assurance de la qualité afin d'évaluer la conformité des dossiers d'approvisionnement à l'égard de dossiers sélectionnés à une étape plus précoce du processus d'approvisionnement, y compris la mise en œuvre des orientations existantes concernant la tenue des dossiers électroniques.
- SPC ajoutera un objectif de stockage adéquat des dossiers électroniques d'approvisionnement dans les ententes de gestion du rendement des professionnels de l'approvisionnement.
- SPC élaborera un formulaire d'évaluation propre à la méthode de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux.

Évaluation du BOA

41. Les listes de vérification des examens préalables à la demande de soumissions sont des outils efficaces pour s'assurer que les documents clés de la demande de soumissions, y compris la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS), le RAER, l'énoncé des travaux ou l'énoncé des besoins, ainsi que d'autres annexes, sont sauvegardés dans le dossier dès le début du processus d'approvisionnement. Plusieurs sections de la liste de

vérification exigent que les évaluateurs vérifient la présence et l'exhaustivité de la documentation requise.

42. SPC a mis à jour en novembre 2022 le Guide d'approvisionnement sans papier. Le Guide décrit les procédures pour la gestion des dossiers électroniques d'approvisionnement dans GCdocs, y compris les structures des dossiers et les conventions d'appellation. Il a été intégré dans les ententes de rendement des employés 2024-2025 pour le groupe d'approvisionnement (PG) et a été communiqué de manière plus générale au sein du ministère. Les listes de vérification du processus d'audit ultérieur à l'attribution du contrat font également référence au Guide de l'approvisionnement sans papier pour évaluer si le dossier d'approvisionnement est correctement structuré.

43. SPC a également mis en œuvre le formulaire d'évaluation électronique des prix du catalogue de la chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux (CASR), formulaire qui devient un outil obligatoire pour les demandes de soumissions de la CASR. Ce formulaire documente les prix et les classements des fournisseurs et doit être rempli et déposé par voie électronique, offrant ainsi une cohérence et une supervision supplémentaires.

44. Collectivement, ces outils servent à assurer qu'une surveillance appropriée soit exercée en appui des pratiques efficaces de tenue de dossiers électroniques conformes à la politique du gouvernement du Canada.

Niveau de mise en œuvre : 5

Recommandation 5 : SPC devrait fixer les exigences en matière de quorum pour le Comité exécutif de l'approvisionnement. En outre, SPC devrait veiller à ce que tous les procès-verbaux des comités du cadre de gouvernance de l'approvisionnement indiquent clairement le nombre de membres et de délégués présents, ainsi que la vérification du quorum.

Plan d'action de SPC

45. SPC convient que des efforts peuvent être faits pour ajouter plus de détails à la documentation sur la gouvernance.

- SPC a mis à jour le mandat du Comité exécutif de l'approvisionnement afin d'inclure une exigence en matière de quorum selon laquelle au moins 50 % des membres votants (ou leurs délégués) doivent être présents ainsi que le président du comité (ou son délégué).
- SPC a également mis à jour les procès-verbaux des réunions du Comité exécutif de l'approvisionnement et du Conseil d'examen de l'approvisionnement afin d'y ajouter une liste plus complète des participants, avec les titres des postes occupés par chacun d'entre eux, ainsi qu'une vérification écrite du quorum.

Évaluation du BOA

46. SPC a mis à jour le mandat du Comité exécutif de l'approvisionnement afin de définir l'exigence en matière de quorum selon laquelle « au moins 50 % des membres votants (ou leurs délégués) doivent être présents ainsi que le président du comité (ou son délégué) ». Cette mise à jour avait été communiquée à la réunion suivante du Comité exécutif de l'approvisionnement.

47. L'examen par le BOA du procès-verbal de la réunion a confirmé que les noms des participants et les titres de poste ont été enregistrés, ainsi qu'une vérification écrite du quorum.

Niveau de mise en œuvre : 5

Recommandation 6 : SPC devrait mettre en œuvre des mesures, notamment en explorant les possibilités de mise à jour de son système d'achats électroniques, afin de :

- veiller à ce que le Résumé d'approvisionnement et évaluation des risques soit réalisé avec précision et au moment opportun, y compris en utilisant la valeur totale de l'exigence;
- veiller à ce que l'évaluation des risques liés au processus d'approvisionnement soit intégrée dans le Cadre de gouvernance de l'approvisionnement, et déclenche la surveillance des comités si la valeur du risque résiduel dépasse un seuil établi;
- permettre l'établissement de rapports sur l'état d'avancement de tous les approvisionnements, y compris la possibilité de filtrer les approvisionnements par niveau de risque afin de permettre une surveillance efficace, et d'indiquer les approvisionnements qui devraient faire l'objet d'un examen par la gouvernance;
- veiller à ce que les approvisionnements ne soient pas lancés dans le système d'achats électroniques sans que le Résumé d'approvisionnement et évaluation des risques n'ait été achevé et sans que les comités n'aient donné leur approbation.

Plan d'action de SPC

48.SPC examinera cette recommandation.

- SPC évaluera la valeur, le coût et le risque associés à l'ajout d'un module de gestion de programme au système d'achats électroniques actuel.
- SPC procédera à un examen du cadre de gouvernance de l'approvisionnement afin de déterminer comment les risques liés au processus d'approvisionnement peuvent être intégrés.
- SPC répondra à cette recommandation par l'évaluation du module supplémentaire de gestion de programme du système de l'approvisionnement au paiement décrit ci-dessus.
- SPC étudiera la possibilité d'ajouter deux cases à cocher dans son système d'achats électroniques afin de confirmer que le formulaire du RAER a été téléchargé en tant que pièce jointe et que l'approbation des comités de gouvernance appropriés a été obtenue.

Évaluation du BOA

49.SPC a mis à jour à deux reprises en 2025 le processus de signature du formulaire REAR et a communiqué les changements au personnel de l'approvisionnement en TI d'entreprise par un avis d'information sur l'approvisionnement. Le processus mis à jour précise à quel moment les signatures RAER doivent être obtenues pour les dossiers soumis au Cadre de gouvernance de l'approvisionnement et ceux qui ne le sont pas. La liste de

vérification des examens préalables à la demande de soumissions comprend également une section pour vérifier l'exhaustivité et l'exactitude du RAER.

50. Cependant, le formulaire RAER mis à jour ne porte pas suffisamment sur le recours à la valeur totale de l'exigence lorsque plusieurs contrats peuvent être attribués. Dans le moment, la formulation se concentre sur les valeurs des contrats individuels, ce qui peut entraîner une surveillance insuffisante de la gouvernance. SPC tirerait profit de l'ajout de champs obligatoires pour la saisie de la valeur estimative totale et les liens vers les REAR connexes.
51. SPC a élaboré un guide des risques du processus d'approvisionnement pour aider les agents des achats à cerner et évaluer les risques statiques et dynamiques, ainsi qu'à mettre à jour les cotes d'incidence et de probabilité en fonction de l'évolution des circonstances. Lorsque les critères de gouvernance sont sélectionnés, le RAER demande aux agents des achats de soumettre le dossier à des fins d'examen et mentionne le(s) comité(s) de gouvernance applicable(s).
52. SPC a également restructuré la gouvernance en matière d'approvisionnement en TI d'entreprise, en mettant en place un comité sur les personnes, les processus, la planification, l'approvisionnement et l'acceptation des projets qui examine les dossiers d'approvisionnement à risque moyen et élevé, tandis que le Comité exécutif de l'approvisionnement se charge des dossiers à faible risque. Parmi les autres améliorations, mentionnons l'exigence d'inclure la taxe dans les valeurs estimatives des contrats et un tableau de bord donnant une meilleure vue d'ensemble des activités d'approvisionnement. Deux cases obligatoires ont été ajoutées au RAER dans le P2P pour confirmer l'achèvement du dossier et l'approbation de la gouvernance.
53. SPC a exploré la possibilité d'ajouter à son système d'approvisionnement électronique une fonction de filtrage des risques, mais il a été déterminé que ce n'était pas faisable. Des outils supplémentaires de surveillance devraient être envisagés à l'appui de la surveillance axée sur les risques.

Niveau de mise en œuvre : 3

Recommandation 7 : SPC devrait s'assurer qu'une approche fondée sur les risques est mise en œuvre pour la réalisation des contrôles de conformité et d'assurance de la qualité, afin de garantir la détermination des risques, l'obtention des approbations des comités de gouvernance et l'élaboration d'un plan d'atténuation pour traiter les risques et les lacunes cernés de manière appropriée et en temps utile.

Plan d'action de SPC

54. SPC reconnaît que son programme de conformité et d'assurance de la qualité peut être élargi.

55. SPC continuera d'améliorer son outil d'examen de l'assurance de la qualité afin d'évaluer la conformité et la cohérence de la stratégie d'approvisionnement pour certains dossiers à un stade précoce du processus d'approvisionnement.

Évaluation du BOA

56. SPC a élaboré et mis en œuvre plusieurs outils qui appuient une approche axée sur les risques en matière de conformité et d'assurance qualité, notamment le projet pilote des examens préalables à la demande de soumissions et la liste de vérification connexe, le processus d'audit postérieur à l'attribution du contrat et les listes de vérification connexes, le Guide des risques du processus d'approvisionnement, ainsi que les processus et formulaires RAER mis à jour. Tous ces outils appuient collectivement le recensement précoce des risques, veillent à ce que les dossiers d'approvisionnement reçoivent un examen approprié de la gouvernance et exigent que les agents des achats documentent les stratégies d'atténuation.

57. SPC a élargi son équipe du PCAQ en ajoutant quatre personnes ayant de l'expérience en approvisionnement et a rencontré SPAC pour discuter des leçons apprises et renforcer le processus d'évaluation axé sur les risques.

58. Ces mesures fournissent un cadre de surveillance axé sur les risques qui appuie l'identification et l'atténuation au moment opportun des risques liés à l'approvisionnement.

Niveau de mise en œuvre : 5