



# 2012-2013

## RAPPORT ANNUEL

### DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT



Promouvoir l'équité,  
l'ouverture et  
la transparence  
du processus  
d'approvisionnement du  
gouvernement fédéral.

Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement  
Édifice Constitution Square  
340 rue Albert, 11<sup>ième</sup> étage  
Ottawa (Ontario)  
K1R 7Y6

Sans frais: 1-866-734-5169  
Télécopieur: 1-613-947-9800

Numéro de catalogue: P110 - 2013  
1924-1526

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

# LA MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Madame la Ministre:

Conformément au paragraphe 22.3(1) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, c'est pour moi un honneur et un plaisir de présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement pour l'exercice 2012-2013.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.



Frank Brunetta  
Ombudsman de l'approvisionnement  
Ottawa, juillet 2013



# TABLE DES MATIÈRES

2	MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT
6	NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS AIDER
10	PROFIL DES COMMUNICATIONS
14	ÉDQUER
	16 Conversations d'un océan à l'autre
	18 Au delà de nos frontières
20	FACILITER
	23 Contribution à la résolution des différends contractuels
26	ENQUÊTER
	27 Examen des plaintes des fournisseurs
	28 Résumé de l'enquête
	29 Examen des pratiques gouvernementales en matière d'approvisionnement
	31 Sommaires des examens des pratiques d'approvisionnement
34	INITIATIVES SPÉCIALES
	35 Évaluation formative
	35 Évaluation des communications
36	ANNEXE A
	37 Bilan des opérations

**MESSAGE DE  
L'OMBUDSMAN DE  
L'APPROVISIONNEMENT**

## MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT



J'ai le plaisir de présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA). Ce rapport présente un résumé des activités entreprises par le BOA au cours de l'exercice 2012-2013.

Comme pour toute nouvelle

entité gouvernementale ayant pour mandat de fournir des services à une partie de la population canadienne, mon défi consiste toujours à informer le milieu des affaires de l'existence du BOA. En gardant ce défi en tête, le personnel du BOA a entrepris des activités de rayonnement généralisées au cours de la dernière année. Nous avons rencontré des représentants d'entreprises canadiennes provenant de partout au pays par l'intermédiaire des chambres de commerce et des associations de fournisseurs. Lors de ces réunions, nous avons été surpris d'apprendre que la majorité des représentants d'entreprise présents ne connaissaient pas le BOA ni les services qu'il offre. L'ironie est qu'une fois que mon mandat leur a été expliqué, plusieurs ont soulevé avoir des mécontentements relatifs aux approvisionnements. Dans la plupart des cas, l'explication du fonctionnement des approvisionnements fédéraux semble régler le problème. Dans d'autres cas, des problèmes sont soulevés, ce qui indique qu'il y a quelque chose qui cloche. Au cours des nombreuses conversations que j'ai eues avec des fournisseurs l'an dernier, trois problèmes de ce genre ont été soulevés à plusieurs reprises.

Comme dans toutes les entreprises, les fournisseurs avec qui j'ai parlé ont connu des succès et des déceptions en ce qui concerne l'obtention de contrats visant la prestation de biens et de services au gouvernement fédéral. Lorsqu'un fournisseur n'obtient pas un contrat, il comprend que, dans le monde des affaires, il y a souvent un concurrent plus expérimenté et qualifié ou offrant un meilleur prix. Comme un propriétaire d'entreprise m'a dit : « On obtient parfois des contrats, parfois non. C'est comme ça que ça fonctionne... mais je ne veux pas être marginalisé ». Cette crainte d'être marginalisé a été soulevée par de nombreux fournisseurs qui ont décrit des situations où leurs soumissions avaient été rejetées par les ministères en raison de lacunes administratives qui, selon eux, étaient sans importance. Voici un exemple type : Un fournisseur potentiel a soumissionné un appel d'offres pour lequel il devait soumettre le curriculum vitae et les diplômes de ses employés qui s'occuperaient des travaux. Parmi les critères obligatoires, le ministère demandait que les soumissions comprennent l'original et quatre copies de ces documents. Le fournisseur a fourni le curriculum vitae et les diplômes originaux de ses employés auxquels le travail aurait été attribué, mais en raison d'une erreur administrative, il n'avait pas joint les quatre copies de ces documents. Le ministère a jugé que la soumission du fournisseur était non conforme et l'a rejetée. La majorité des gens d'affaires avec qui j'ai parlé semblent comprendre la complexité de l'évaluation des soumissions. D'un côté, une règle est une règle, et ils comprennent qu'il serait difficile pour les ministères d'évaluer le degré de non conformité, l'importance relative ou l'insignifiance des irrégularités relatives aux soumissions. D'un autre côté, ils soulèvent rapidement des préoccupations en ce qui concerne, la plupart du temps, le temps et les coûts importants associés à la préparation de soumissions détaillées de plusieurs pages et souvent très techniques qui seront ensuite rejetées pour des raisons n'ayant

aucun lien avec la capacité, la compétence ou l'aptitude concurrentielle de l'entreprise à fournir le bien ou le service requis. Je constate le besoin grandissant d'offrir un meilleur soutien pour garantir une approche gouvernementale équilibrée et motivée afin que le résultat de l'évaluation des soumissions ne soit plus « tout ou rien ».

Des fournisseurs ont également communiqué avec moi ou mon bureau pour exprimer leur désarroi relatif à une soumission récemment rejetée. Comme je l'ai mentionné plus tôt, la grande majorité était réaliste et comprenait qu'on obtient parfois des contrats, parfois non. Le résultat du processus concurrentiel n'était pas la source de leur mécontentement. Les fournisseurs trouvaient difficile à accepter que certains ministères refusaient d'expliquer la raison pour laquelle leur soumission avait été rejetée. Certains ministères donnent souvent les renseignements minimaux requis par la politique aux fournisseurs non retenus, soit une lettre de refus les informant du nom de l'entreprise retenue et de la valeur du contrat. Lorsque les fournisseurs appellent un ministère pour demander à comprendre les lacunes de leur soumission afin de ne pas les répéter à l'avenir, on les informe que le ministère considère que la lettre de refus est le débriefing auquel ils ont droit. De nombreux fournisseurs (qui ont investi du temps et de l'argent dans la préparation de leur soumission) estiment que le fait de leur donner la possibilité de comprendre les lacunes de leur soumission est non seulement une pratique exemplaire, mais aussi la bonne chose à faire. Une femme d'affaires m'a signalé ce problème d'une façon qui m'a fait réfléchir. Elle a dit : « Accepteriez-vous que votre enfant échoue dans son bulletin sans tenter de savoir auprès de son enseignant quels domaines il doit travailler? » Il est clair que trop peu de ministères font ce que les fournisseurs estiment être la bonne chose.

On entend souvent des représentants d'entreprise parler de leurs tentatives de présentation d'une soumission et des défis associés à l'obtention de leur premier contrat du gouvernement fédéral. Le processus d'obtention des attestations de sécurité constitue un défi particulièrement difficile pour un certain nombre d'entreprises. Plusieurs préoccupations relatives à ce processus ont été soulevées. Je commencerai par parler d'une préoccupation touchant à un problème qu'un fournisseur a qualifié de « labyrinthe circulaire ». Cette préoccupation a probablement été la mieux décrite par un propriétaire d'entreprise qui est venu me parler après un exposé que j'ai présenté à une chambre de commerce de l'Alberta. L'homme m'a dit qu'il désirait présenter une soumission au gouvernement fédéral depuis longtemps, mais qu'il avait été confronté à un obstacle exaspérant et inattendu. Il a pris le temps de m'expliquer qu'il était incapable de soumissionner parce que son entreprise ne possédait pas l'attestation de sécurité nécessaire et qu'aucun ministère ne voulait parrainer son entreprise en vue de l'obtention de ladite attestation. Il a ajouté que cette situation empêchait les nouvelles entreprises comme la sienne de fournir des biens et des services au gouvernement fédéral et que, par conséquent, le bassin d'entreprises se limitait à celles qui faisaient déjà affaire avec les ministères. D'autres fournisseurs ont souligné le fait qu'il était incompréhensible de pouvoir présenter une soumission auprès de certains ministères qui acceptaient l'attestation de sécurité de leur entreprise, mais de ne pas pouvoir le faire auprès d'autres ministères, parce que ces derniers ne reconnaissaient pas cette même attestation de sécurité.

Pour ce qui est du travail effectué pour améliorer le rendement du BOA, comme je l'ai indiqué au début de mon message, les sondages informels

réalisés auprès des gens d'affaires qui ont participé aux réunions des chambres de commerce indiquent toujours que peu de gens connaissent le BOA et les services qu'il fournit. Notre stratégie de rayonnement a été évaluée afin de garantir qu'elle est efficace et qu'elle comprend toutes les possibilités pour faire connaître les services du BOA. Bien que l'évaluation confirme que nous faisons beaucoup de choses correctement, elle a également fourni des approches et des idées en vue d'accroître la sensibilisation dans le milieu des affaires. J'ai commencé à mettre en œuvre plusieurs de ces idées. Par exemple, l'évaluation a démontré que notre site Web était le principal moyen pour en apprendre davantage au sujet des services offerts et pour communiquer avec nous. Par conséquent, le site Web a été repensé pour nos clients afin qu'il soit plus convivial et qu'il mette l'accent sur les problèmes pour lesquels les gens d'affaires voudraient consulter le site. Je continuerai à utiliser plusieurs autres moyens de rayonnement pour veiller à ce que le plus d'entreprises possible puissent profiter des services du BOA.

Enfin, dans le rapport de l'année dernière, j'avais indiqué qu'une évaluation indépendante avait été commandée pour examiner l'efficacité globale du BOA. J'avais demandé que l'évaluation porte principalement sur l'opinion des fournisseurs qui avaient utilisé nos services, de ceux qui ne les avaient pas utilisés ainsi que des représentants des principaux ministères acheteurs. L'évaluation a permis de conclure qu'il y a un besoin continu bien réel pour les services que nous offrons. Elle a également ciblé deux problèmes particuliers soulevés par les fournisseurs que nous devrions examiner :

- Déterminer si les ministères devraient pouvoir refuser de participer au service de règlement extrajudiciaire des différends offert par le BOA une fois que le fournisseur en a fait la demande.
- Déterminer s'il y a des façons de régler les plaintes des fournisseurs qui ne sont pas visées par le mandat actuel du BOA.

Nous poursuivrons l'examen de ces problèmes dans le cadre de nos efforts continus pour améliorer la capacité du BOA à aider les fournisseurs qui font appel à lui lorsqu'ils ont des difficultés en ce qui concerne les approvisionnements du gouvernement fédéral. Nous continuerons également à améliorer nos activités afin que le BOA soit bien positionné pour identifier les possibilités de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement au gouvernement fédéral.



Frank Brunetta  
Ombudsman de l'approvisionnement

A photograph of three men in business suits in a modern office setting, overlaid with a white grid pattern. The man in the center is speaking. An orange banner at the bottom contains white text.

NOUS  
SOMMES LÀ  
POUR VOUS  
AIDER

## NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS AIDER

Le présent rapport représente un événement marquant; il souligne le cinquième anniversaire de la création du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA). Lorsque le BOA a ouvert ses portes en 2008, on s'est rapidement rendu compte que si l'organisation devait avoir une incidence positive sur le monde des approvisionnements fédéraux, le personnel ne pouvait pas rester là à attendre que le téléphone sonne. Il devait sortir et travailler avec les nombreux joueurs qui dirigent les approvisionnements fédéraux et qui ont un intérêt direct dans un système d'approvisionnement efficace, juste, ouvert et transparent. Ces joueurs comprennent nos clients, les entreprises canadiennes qui fournissent au gouvernement fédéral des biens et des services d'une valeur de plusieurs milliards de dollars chaque année, et les intervenants, dont les associations commerciales, les chambres de commerce, les spécialistes en approvisionnement fédéral, les gestionnaires de programme et les parlementaires. Depuis la création du BOA, nous avons cherché activement à joindre les membres de ces collectivités et à les écouter. Nous avons également échangé des renseignements, réglé des problèmes en matière d'approvisionnement, posé des questions et été la voix exprimant les préoccupations de nos clients, au besoin. Nous avons fait tout cela en faisant très attention de ne pas être un lobbyiste pour les fournisseurs ni un défenseur des ministères et des organismes fédéraux, ou être perçu comme tel.

« Dans le cadre du processus, j'ai particulièrement aimé le fait que vous misiez sur l'établissement de relations tout en faisant preuve d'impartialité. Votre approche était calme et mesurée, et vous m'avez fourni des renseignements solides, dont j'avais vraiment besoin, sur le processus d'approvisionnement. Vous avez accompli tout cela de façon juste, ce qui favorise la confiance à l'égard du processus »

— Fournisseur

Notre principal objectif a toujours été d'aider de manière impartiale.

La phrase « Nous sommes là pour vous aider » est devenue plus qu'une devise. Elle a été intégrée dans nos pratiques commerciales et nos interactions quotidiennes avec les clients et les intervenants. Elle est également à la base de notre modèle opérationnel axé sur la prestation des services. En résumé, le modèle prévoit que toute personne répondant à un appel téléphonique, à une télécopie ou à un courriel sera compétente et formée pour fournir rapidement de l'aide personnalisée, et demeurera le point de contact jusqu'à ce que le problème soulevé soit réglé. Il est possible que nous ne soyons pas toujours l'organisation avec laquelle il faut communiquer, mais nous ferons tout notre possible pour diriger les clients dans la bonne direction et leur fournir de l'aide.

Aussi, on comprend que l'efficacité de tout modèle opérationnel dépend d'une équipe responsable. Notre équipe, qui possède des dizaines d'années d'expérience dans les domaines de l'approvisionnement du gouvernement, des enquêtes, du règlement extrajudiciaire des différends, de la vérification, de la recherche et du service à la clientèle, s'assure que tous les problèmes et les préoccupations qui sont portés à notre attention sont traités afin que nous puissions participer à la promotion de l'équité, de l'ouverture et de la transparence dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

### Notre mission

Promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

### Notre mandat

En avril 2006, le gouvernement a adopté la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan

d'action connexe, qui prévoyait la nomination d'un ombudsman de l'approvisionnement. Le poste d'ombudsman de l'approvisionnement a été créé par suite d'une modification à la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* (1996). Le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*, qui a été adopté en mai 2008, permet à l'ombudsman de l'approvisionnement d'exercer son mandat relatif à la passation de contrats entre les entreprises canadiennes et le gouvernement fédéral de la façon suivante :

- examiner toute plainte relative à l'attribution d'un contrat d'acquisition de biens dont la valeur est inférieure à 25 000 \$ et de services dont la valeur est inférieure à 100 000 \$;
- examiner toute plainte relative à la gestion des contrats, peu importe leur valeur;
- examiner les pratiques d'acquisition de biens et de services des ministères pour en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence, et présenter des recommandations en vue de les améliorer;
- veiller à donner l'accès à un processus de règlement extrajudiciaire des différends, au besoin, lorsque les deux parties concernées par un contrat fédéral acceptent d'y participer.

Lors de l'examen des plaintes ou des pratiques des ministères, le BOA examine :

- le respect des politiques et des procédures pertinentes du Cabinet;
- le respect des politiques et des procédures ministérielles;
- le respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des règlements connexes;
- l'équité, l'ouverture et la transparence.

Pour régler certaines lacunes, le BOA peut recommander :

- des façons d'améliorer les pratiques ministérielles;
- le service de règlement extrajudiciaire des différends du BOA;
- un dédommagement aux fournisseurs;
- des façons d'améliorer l'équité, l'ouverture et la transparence des pratiques d'approvisionnement.

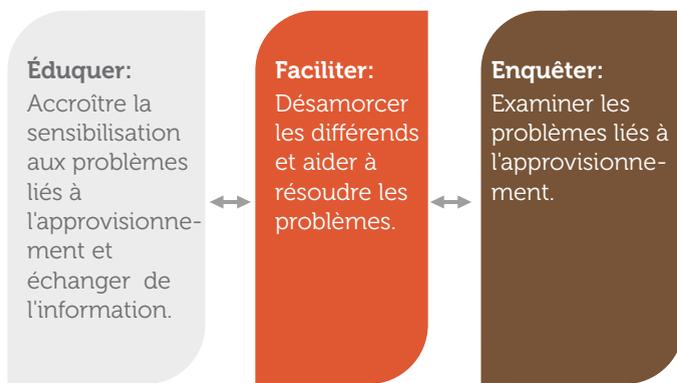
« Nous tenons à vous remercier, vos collègues et vous, d'avoir réglé ce problème pour nous. Nous sommes convaincus que sans votre participation, nous serions encore en train de chercher à nous faire payer. »

— Fournisseur

### Éduquer, faciliter et enquêter

Pour réussir notre mission visant à promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence des approvisionnements fédéraux, nos objectifs stratégiques sont axés sur trois domaines :

- Accroître la sensibilisation aux problèmes liés à l'approvisionnement et échanger de l'information par **l'éducation**.
- Désamorcer les différends possibles et aider à résoudre les problèmes, lorsque c'est possible, par la **facilitation**.
- Examiner les problèmes liés à l'approvisionnement au moyen d'un examen et d'une **enquête**.



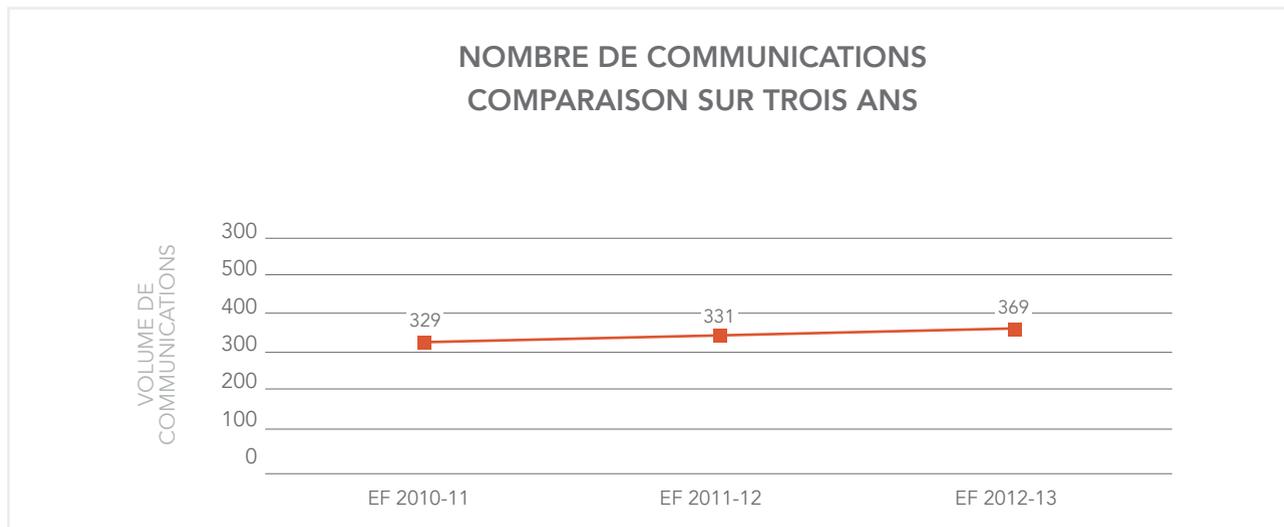
Ces piliers guident les interactions du BOA et sont à la base de la gestion des problèmes soulevés par les fournisseurs, les ministères et les organismes fédéraux ainsi que les autres intervenants visés par les approvisionnements fédéraux.



# PROFIL DES COMMUNICATIONS

# PROFIL DES COMMUNICATIONS

DIAGRAMME 1

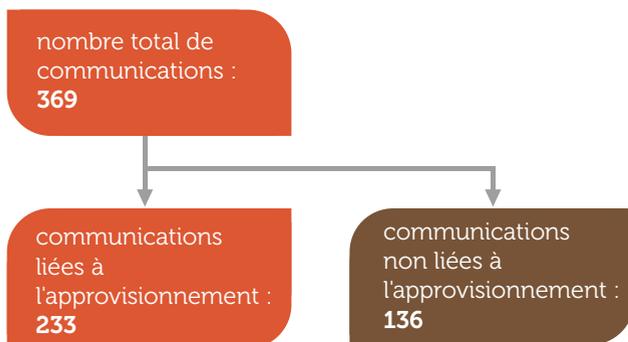


Comme l'illustre le Diagramme 1, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) a traité 369 communications par téléphone, par courriel, par télécopieur et en personne au cours de la dernière année. Cela représente une augmentation de 11 % par rapport à l'année dernière. Notre objectif relatif à la gestion de ces communications est de fournir des renseignements précis et opportuns de façon neutre et impartiale.

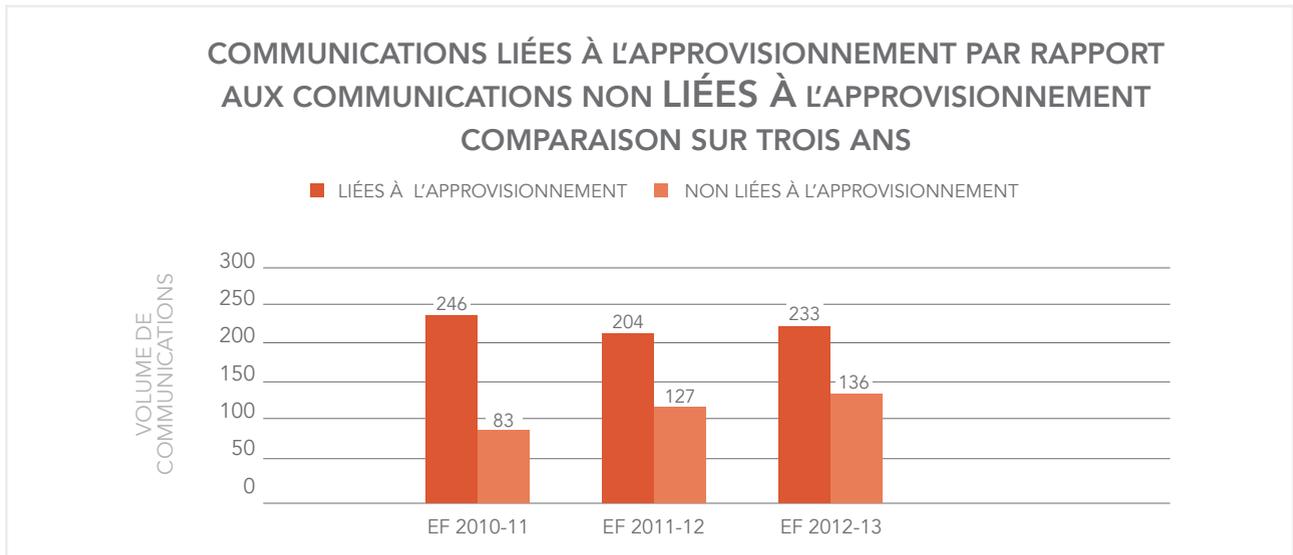
Des 369 communications, 136 (37 %) étaient des questions générales non liées à l'approvisionnement, comme des Canadiens tentant de joindre un ministère du gouvernement, ou un membre du grand public éprouvant des difficultés par rapport à un programme du

gouvernement et ne sachant pas vers qui se tourner (p. ex. des questions relatives aux voyages, à l'assurance maladie, à l'immigration et aux opérations bancaires). Peu importe le problème, le personnel du BOA a travaillé de façon diligente en jouant un rôle de guide et en fournissant des renseignements et du soutien.

Les 233 (63 %) autres communications étaient liées à l'approvisionnement, allant des demandes générales (p. ex. comment faire affaire avec le gouvernement fédéral, où trouver des renseignements sur certains sujets) aux intervenants participant à un approvisionnement fédéral particulier (p. ex. voulant connaître les détails relatifs à une demande de soumissions ou les règles qui gouvernent un processus d'approvisionnement particulier).



## DIAGRAMME 2



Le Diagramme 2 montre que, malgré l'augmentation du volume de communications liées à l'approvisionnement depuis 2011-2012, le ratio de communications liées à l'approvisionnement versus celles non-liées à l'approvisionnement, est demeuré relativement stable. Les communications liées à l'approvisionnement représentaient 62 % du nombre total de communications en 2011-2012, et 63 % en 2012-2013.

Les trois piliers stratégiques Éduquer, Faciliter et Enquêter, représentent la structure du reste du rapport, à commencer par le pilier « Éduquer ».





ÉDUQUER

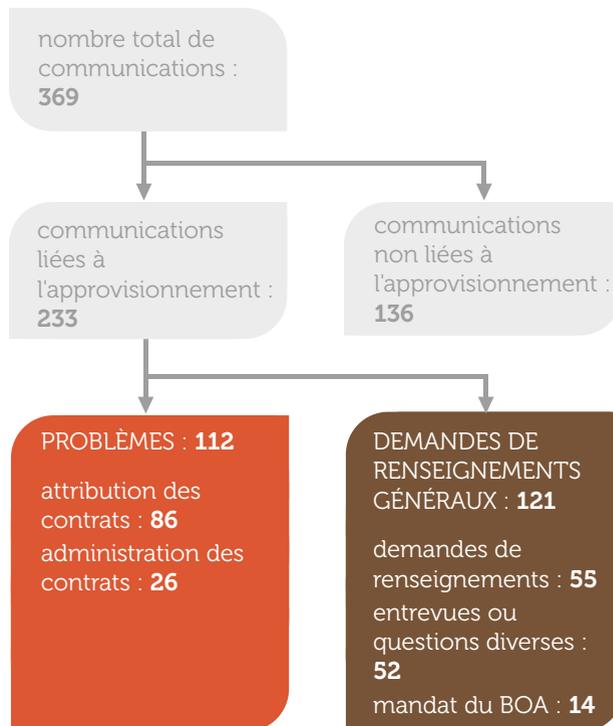
## ÉDQUER

L'un de nos principaux objectifs est d'accroître la sensibilisation des intervenants qui communiquent avec nous et de leur fournir des renseignements. Il s'agit là du fondement du pilier « Éduquer ».

Conformément aux normes de pratique de l'International Ombudsman Association, qui prévoient que l'ombudsman joue un rôle sur une base informelle et participe à des interventions informelles de tiers, notre approche consiste d'abord et avant tout à fournir des renseignements de manière rapide et personnalisée.

Par conséquent, des 233 communications liées à l'approvisionnement, 121 (52 %) étaient des cas où il nous a suffi de fournir des renseignements ou de répondre à des questions sur l'approvisionnement.

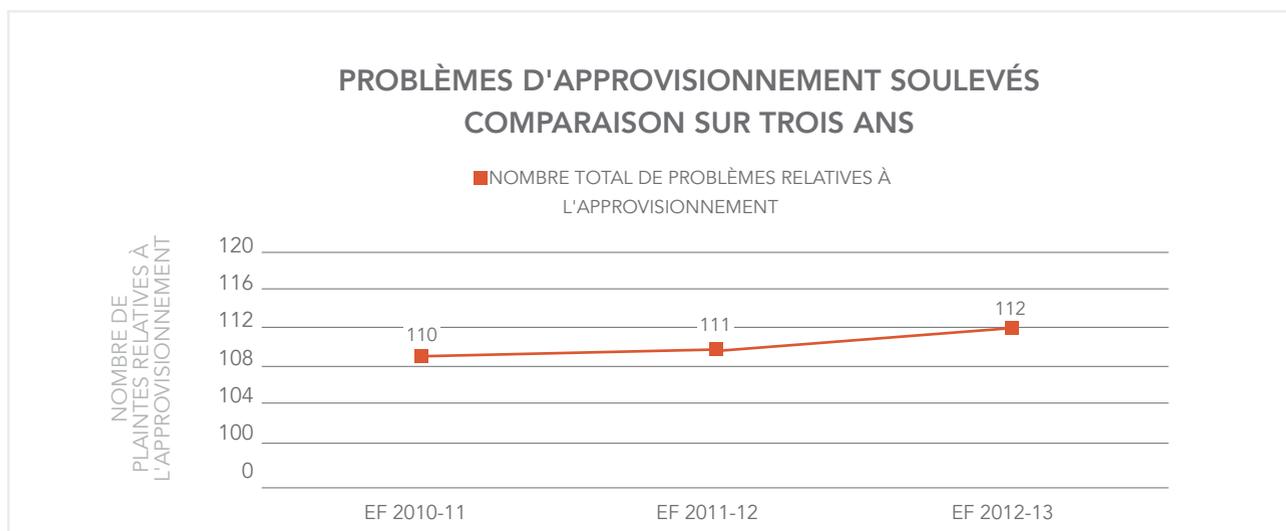
Les 112 autres communications (48 %) étaient des cas où les fournisseurs soulevaient des problèmes relatifs à l'approvisionnement ou voulaient discuter de problèmes. Nous avons pu constater par le passé que peu de fournisseurs communiquent avec nous dans le but précis de déposer une plainte. La plupart d'entre eux sont exaspérés et veulent seulement obtenir des renseignements



ou des explications d'un tiers impartial et neutre. Le Diagramme 3 montre que le nombre de communications de ce genre est demeuré stable au cours des trois dernières années.

La nature des 112 problèmes soulevés est également demeurée relativement stable : 86 problèmes (77 %) concernaient l'attribution des contrats et 26 problèmes (23 %) concernaient l'administration des contrats.

DIAGRAMME 3



Le Diagramme 4 illustre les problèmes qui sont les plus fréquemment soulevés par les fournisseurs. Cette liste est semblable à celle de l'année précédente, c'est à dire que cinq des six problèmes sont les mêmes. La seule exception est l'augmentation du nombre de fournisseurs qui se plaignent des retards dans la réception de leurs paiements des ministères, ce qui entraîne le retour de « paiement » parmi les principaux problèmes.

#### DIAGRAMME 4

PRINCIPAUX PROBLÈMES RELATIFS À L'APPROVISIONNEMENT	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Plan d'évaluation et de sélection (p. ex. critères restrictifs ou méthode de cotation partielle)	29	32	28
Évaluation des soumissions (p. ex. processus d'évaluation inéquitable)	33	22	28
Stratégie d'approvisionnement (p. ex. non concurrentiel)	19	27	26
Énoncé des travaux ou spécification (p. ex. non clair ou partial)	13	24	13
Exécution des contrats (p. ex. modification d'un contrat)	16	14	13
Paiement (p. ex. paiements en retard)	10	6 (pas dans les six principaux problèmes)	13

\*Le nombre de « problèmes relatifs à l'approvisionnement » en 2012-2013 est de 121, ce qui diffère des 112 communications liées à des problèmes. Cet écart s'explique par le fait que plusieurs problèmes relatifs à l'approvisionnement sont souvent soulevés au cours d'une seule communication.

### Conversations d'un océan à l'autre

L'autre composante du pilier « Éduquer » concerne nos activités de rayonnement. Afin de respecter notre objectif de mettre en œuvre un programme de rayonnement plus solide axé sur l'engagement d'un plus vaste éventail de nos intervenants, nous avons participé à deux fois plus d'activités que l'année précédente. L'approvisionnement fédéral ne se limite pas à la région de la capitale nationale, et il en va de même pour nos services ou nos activités de rayonnement. L'échange et la collecte de renseignements dans le cadre d'activités d'intervenants partout au pays constituent une partie fondamentale de notre approche de rayonnement. Parmi ces activités,

**Des choses qui vous feront réfléchir...**

Comment une entreprise s'y prend-elle pour conduire de l'équipement lourd?

En réponse à une possibilité de contrat qui exigeait une certification pour la conduite d'équipement lourd, la soumission du fournisseur a été jugée non recevable parce que la certification qu'il a fournie était au nom d'une personne plutôt qu'au nom de l'entreprise.

on compte des réunions avec des chambres de commerce de Moncton à Vancouver, des membres du Parlement et leur personnel, et des gestionnaires de programme et des spécialistes en approvisionnement du gouvernement fédéral, ainsi que de grandes conférences, notamment le forum national du Conseil canadien des marchés publics et l'atelier national de l'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel. Ces activités et ces réunions visaient à fournir des renseignements sur nos services aux entreprises, aux associations professionnelles, aux chambres de commerce et aux parlementaires du Canada ainsi qu'aux gestionnaires de programme et aux spécialistes en approvisionnement du gouvernement fédéral de même qu'à obtenir des

commentaires sur le système d'approvisionnement et les problèmes qui y sont reliés.

En plus de nous permettre d'échanger des renseignements, ces activités et ces réunions nous ont aidés à établir des liens et à améliorer notre compréhension des problèmes et des préoccupations des intervenants. Voici certains des points saillants des types de problèmes qui ont été soulevés :

#### Fournisseurs

- Ils étaient préoccupés par le fait que des soumissions étaient jugées non conformes en raison de lacunes administratives qui, selon eux, sont sans importance.
  - Ils étaient frustrés par les ministères qui n'étaient pas disposés à participer à des réunions de débrefage pour discuter des lacunes de leur soumission non retenue après l'attribution d'un contrat.
  - D'autres ont rapporté des situations où un fournisseur ne pouvait pas soumissionner un contrat sans détenir l'attestation de sécurité requise, mais ne pouvait également pas être parrainé par un ministère parce qu'il n'avait pas obtenu de contrat fédéral ou n'avait pas de chance raisonnable de remporter un contrat.
  - Ils ont indiqué que le système d'approvisionnement fédéral, notamment la complexité, les délais et l'absence de normalisation, ainsi que le manque de communication, leur posaient des problèmes. Certains d'entre eux étaient particulièrement exaspérés du fait qu'ils ne savaient pas à qui ils devaient parler ou à quel endroit ils pouvaient trouver des renseignements.
- Ils avaient l'impression que des contrats étaient attribués à des soumissionnaires dont la soumission n'était pas recevable ou faisait état de compétences exagérées ou inventées. Certains se sont demandé s'il y avait des conséquences au fait de fournir de faux renseignements, car les compétences ne semblaient pas être vérifiées adéquatement par les ministères.

#### Fonctionnaires fédéraux

- Ils étaient préoccupés par le fait que la formation sur l'approvisionnement ne s'adressait pas à des employés autres que les spécialistes en approvisionnement, comme les gestionnaires de programme et d'autres employés qui participent au processus d'approvisionnement.
- Ils ont recommandé l'intégration de l'approvisionnement, y compris les exigences et les délais, dans les cycles de planification ministériels et opérationnels pour éviter les retards et réduire au minimum les risques.
- Ils ont indiqué qu'ils n'étaient pas bien informés de la complexité de l'approvisionnement et des nombreuses exigences des politiques et des procédures qui prennent du temps à respecter lors de la mise en place d'un contrat. Ils ont donné des exemples de représentants de programmes qui communiquaient avec l'unité de passation des contrats à la dernière minute et qui s'attendaient à ce que des spécialistes en approvisionnement mettent aussitôt en place un contrat.

Les ministères nous ont aussi fait part de quelques bonnes pratiques qu'ils mettent en œuvre en vue de régler certains de ces problèmes. En voici des exemples :

- donner de la formation sur l'approvisionnement aux gestionnaires de programme et aux cadres supérieurs (cours pendant les pauses repas, formation individuelle ou outils d'auto apprentissage en ligne);
- établir des normes de service internes pour les groupes responsables de l'approvisionnement;
- élaborer des énoncés des travaux et des critères d'évaluation des soumissions normalisés pour les achats courants;
- déterminer les délais typiques pour différents types d'approvisionnement.

### Au delà de nos frontières

Le concept d'un ombudsman de l'approvisionnement semble susciter un certain intérêt à l'échelle internationale, comme le montrent les invitations envoyées par des gouvernements étrangers :

- Nous avons accueilli deux délégations du gouvernement de la Chine qui souhaitent en apprendre davantage sur notre mandat, nos services et notre rôle dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.
- L'ombudsman a accepté une invitation de l'ambassadeur Allan Culham, représentant permanent du Canada auprès de l'Organisation des États américains à Washington (district de Columbia), pour parler avec des représentants des États américains dans le cadre d'un séminaire

portant sur la gestion publique efficace (notamment sur les pratiques exemplaires dans le domaine de l'approvisionnement).

- L'ombudsman a également accepté une invitation de l'Institute for Competition and Procurement Studies (ICPS) de l'Université de Bangor, au pays de Galles (Royaume Uni), pour faire un discours à l'occasion d'un événement annuel de la « semaine de l'approvisionnement » organisé par l'ICPS. Des délégués de pays de l'Union européenne qui travaillent dans le domaine de l'approvisionnement ont participé à l'événement. L'ICPS a par la suite offert à l'ombudsman de l'approvisionnement de devenir fellow « Compagnon d'honneur » de l'Academy of Procurement Professionals.

Chacun de ces événements nous a permis de rencontrer des spécialistes en approvisionnement étrangers, d'en apprendre davantage sur les innovations et les tendances internationales en matière d'approvisionnement, et d'échanger des renseignements sur l'approche du Canada à l'égard du processus d'approvisionnement fédéral, notamment sur notre rôle dans la promotion de l'équité, de l'ouverture et de la transparence.





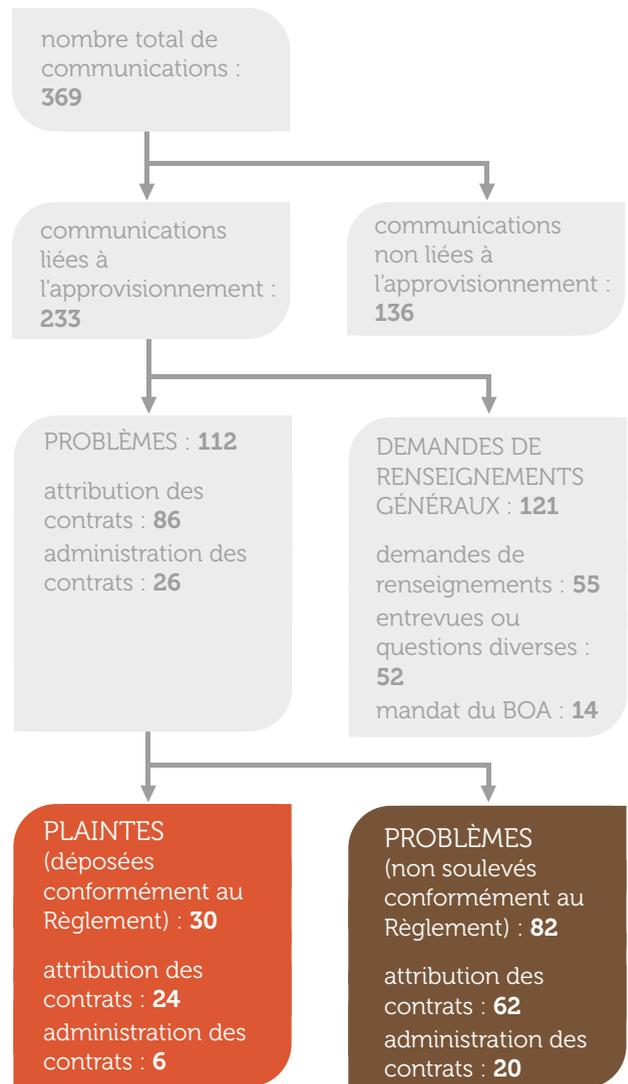
**FACILITER**

## FACILITER

Dans de nombreux cas, nous sommes en mesure de régler les problèmes en fournissant des renseignements ou en répondant à des questions, mais il arrive que cela ne suffise pas. Dans de telles situations, nous nous efforçons de trouver des façons de régler les problèmes le plus rapidement et le plus simplement possible. Souvent, nous devons faciliter un dialogue entre le fournisseur et le ministère ou l'organisme. En tant que bureau d'ombudsman, notre statut impartial et indépendant nous permet d'aider les parties à discuter de leurs préoccupations de manière honnête et directe tout en clarifiant les problèmes et en examinant les points de vue divergents.

Notre approche à l'égard du traitement des problèmes relatifs à l'approvisionnement est prescrite par le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*, qui établit les paramètres de nos activités. Pour que nous les examinions, les plaintes doivent être déposées conformément aux critères énoncés dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Des 112 problèmes qui nous ont été signalés, 30 plaintes (27 %) ont été déposées conformément au *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. De plus, 24 de ces 30 plaintes concernaient l'attribution des contrats, alors que les 6 autres se rapportaient à l'administration des contrats. Dans le cas des plaintes qui concernent l'attribution ou l'administration des contrats, l'ombudsman de l'approvisionnement dispose de 10 jours ouvrables une fois que la plainte est considérée comme ayant été déposée pour déterminer si elle doit être examinée (c. à d. réalisation d'une enquête). Nous

utilisons ces 10 jours ouvrables pour continuer de faciliter le règlement des problèmes soulevés dans la plainte.



Les 82 autres problèmes (73 %) n'ont pas été soumis conformément au *Règlement*. Ils ont été réglés grâce à un dialogue entre le fournisseur et le ministère ou représentent des cas où le fournisseur a soulevé un problème, mais n'a pas voulu aller plus loin.

« Nous apprécions le soutien rapide que vous fournissez et les efforts que vous déployez pour trouver une solution. »

— Fournisseur

Voici des exemples de notre capacité à contribuer au règlement des problèmes dans le cadre de notre rôle de facilitateur :

### Les milles de voyage ne sont pas acceptés?

Des fournisseurs avaient été invités à soumissionner un contrat et devaient inclure les coûts de voyage dans leur soumission. Cependant, comme ils ne provenaient pas tous de la même région géographique, cela créait des conditions inévitables relativement aux coûts du voyage potentiel. Un fournisseur nous a signalé ce point, mettant en question l'équité de cette exigence.

Après notre intervention, le ministère responsable du contrat a supprimé l'exigence d'inclusion des coûts de voyage dans la proposition financière.

### Félicitations... Désolé, il s'agit d'une erreur

Un contrat a été attribué à un fournisseur, mais le jour suivant, on lui a dit qu'il s'agissait d'une erreur. Lorsque le fournisseur a posé des questions sur ce qui s'était passé, le ministère lui a fourni des explications qui ont suscité encore plus de questions de sa part; le fournisseur a communiqué avec nous pour nous demander de l'aide. Après notre intervention, le ministère nous a demandé d'organiser une réunion de débriefage entre lui et le fournisseur. À la suite de cette réunion, le problème a été réglé.

### Voyez vous double?

Selon une possibilité de contrat, les fournisseurs ne pouvaient pas présenter plus d'une soumission (c. à d. de façon indépendante, puis comme membre d'une coentreprise). Un fournisseur a été désigné comme sous expert conseil dans la soumission d'un autre fournisseur sans qu'il donne son consentement. Par conséquent, sa soumission a été jugée non recevable. Le fournisseur estimait

que l'interprétation stricte de la clause était injuste. Après notre intervention, le ministère a constaté le problème, a annulé sa décision et a évalué la soumission du fournisseur.

### Un problème qui mérite un examen plus approfondi

Un fournisseur a communiqué avec nous pour soulever des préoccupations quant à l'approche du gouvernement à l'égard de l'acquisition d'un bien en particulier. Ce fournisseur, qui avait déjà communiqué avec nous relativement à des problèmes connexes, était préoccupé des répercussions négatives potentielles sur ses activités. Après un examen, il a été déterminé que les préoccupations du fournisseur ne relevaient pas de notre mandat en raison de leur nature.

Toutefois, nous avons effectué des recherches sur les préoccupations et les avons analysées en consultant des renseignements accessibles au public et des documents internes au gouvernement. Nous avons informé le fournisseur de l'analyse et lui avons offert des options à envisager s'il souhaitait donner suite à ses préoccupations. Nous avons aussi communiqué avec des ministères fédéraux pertinents pour porter les préoccupations à l'attention de décideurs principaux de la fonction publique fédérale.

« De notre point de vue, nous avons été en mesure de discuter des problèmes qui devaient être examinés comme des adultes. Selon nous, cette expérience a été profitable. J'aimerais profiter de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui ont participé à ce processus. »

— Fournisseur

## Contribution à la résolution des différends contractuels

À l'occasion, on communique avec nous parce qu'un différend survient relativement à l'interprétation d'un contrat existant entre un fournisseur et un ministère. En général, le différend porte sur des clauses vagues ou ambiguës dans les modalités du contrat. Dans ces cas, l'une ou l'autre des parties du contrat peut demander à recourir à nos services de règlement extrajudiciaire des différends (RED). Ce service permet aux parties au différend d'éviter une action en justice et de discuter du différend d'une manière non conflictuelle. Le but ultime de ce service est d'aider les parties à régler le différend tout en rétablissant les relations professionnelles et en maintenant l'objectif initial du contrat (dans le cadre duquel le ministère ou l'organisme reçoit le bien ou le service qu'il achète et le fournisseur est rémunéré comme il se doit). Ce service gratuit permet aux parties :

- d'éviter des procédures juridiques longues et coûteuses;
- de bénéficier de solutions créatives fondées sur les compromis;
- d'avoir un plus grand contrôle sur les résultats;
- de parvenir à un règlement juridiquement contraignant.

Comme l'illustre le Diagramme 5, nous avons reçu quatre demandes de règlement extrajudiciaire des différends au cours de la dernière année. Un cinquième cas, qui a été entamé en 2011-2012, a également été réglé.

Des quatre demandes de règlement extrajudiciaire des différends :

- deux n'ont pas pu être accueillies, car elles ne relevaient pas de notre compétence (dans les deux cas, le problème a été porté à l'attention de l'administrateur général de l'organisation);
- une a été rejetée par le ministère;
- une a été abandonnée.

### DES CHOSES QUI VOUS FERONT RÉFLÉCHIR...

Date d'expiration : Cela ne s'applique pas seulement au lait!

En raison d'une phase d'évaluation prolongée, le ministère a envoyé des courriels aux fournisseurs soumissionnaires pour demander une prolongation de la période de validité des soumissions. Il n'a pas reçu de réponse de l'un de ces fournisseurs. Afin de connaître l'état du processus de demande de soumissions, ce fournisseur a communiqué avec le ministère, qui l'a informé que sa soumission avait pris fin et qu'elle ne serait pas retenue parce qu'il n'avait pas envoyé de confirmation concernant la prolongation de la période de validité. Cependant, les réponses n'étaient pas obligatoires et les conséquences liées au défaut de donner une réponse n'avaient pas été précisées par le ministère.

### DIAGRAMME 5

NOMBRE TOTAL DES DEMANDES DE RED EN 2012-2013	NE RELÈVE PAS DE LA COMPÉTENCE DU BOA	REFUS DE PARTICIPER DU MINISTÈRE	RETRAIT DE LA DEMANDE	UTILISATION DE MODES DE RED ET RÈGLEMENT DU CAS
4	2	1	1	1*

\*Cas entamé en 2011-2012, mais réglé en 2012-2013

L'utilisation du règlement extrajudiciaire des différends pour le cas entamé en 2011-2012 a mené à un règlement. Voici un résumé de ce cas :

Nous avons reçu une demande d'un fournisseur préoccupé par un différend avec un ministère concernant le processus utilisé pour obtenir les services d'un conducteur par l'entremise de l'outil contractuel pour les services d'aide temporaire. La personne (c. à d. le conducteur) a été embauchée de façon permanente par le ministère, et le fournisseur estimait qu'il avait droit à une rémunération sous la forme d'une commission d'intermédiaire, conformément aux modalités du mécanisme d'approvisionnement. Même si le ministère trouvait qu'il n'avait aucune obligation ou que le différend n'avait aucun fondement juridique, il a accepté de participer à un processus de règlement extrajudiciaire des différends en signe de bonne volonté. Le processus a mené à un règlement d'un commun accord.





# ENQUÊTER

## ENQUÊTER

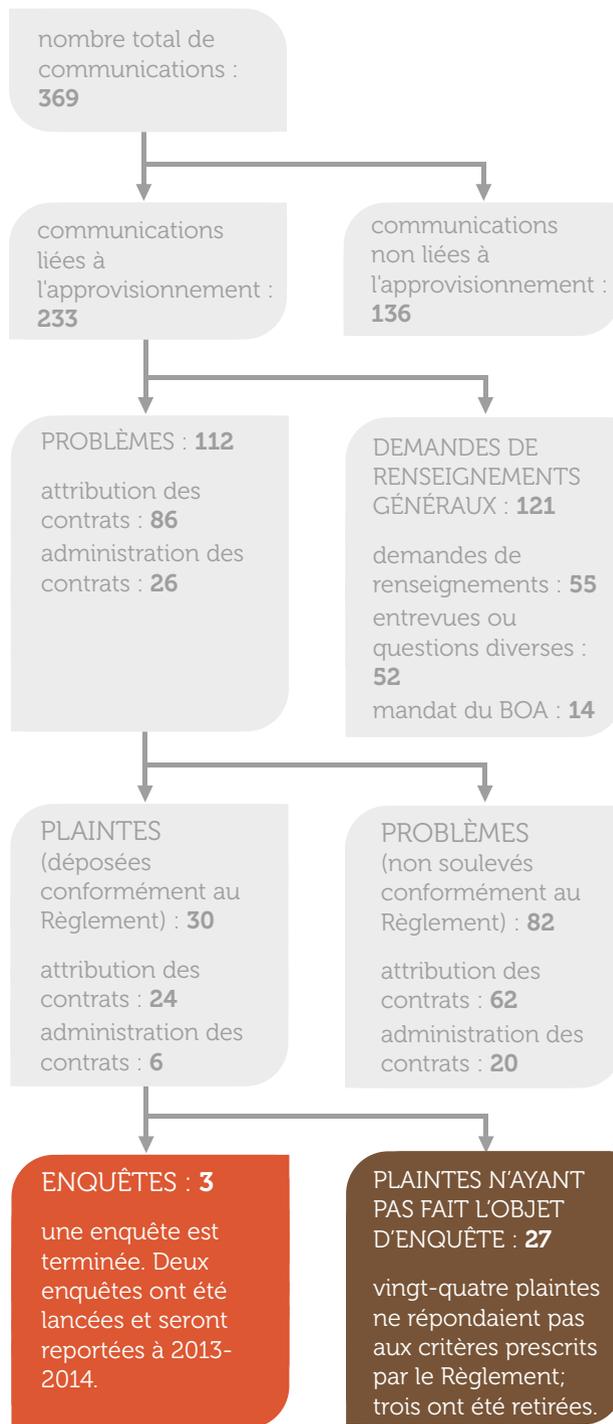
### Examen des plaintes des fournisseurs

Lorsque les fournisseurs nous soumettent leurs problèmes, notre objectif est de les régler le plus rapidement possible. Dans certains cas, nous le faisons en faisant appel à l'éducation et à la facilitation. Cependant, il arrive parfois qu'aucun de ces moyens ne soit suffisant ni adéquat pour résoudre le problème. Lorsque la facilitation s'avère un échec et que le fournisseur décide de poursuivre l'affaire, il doit déposer sa plainte conformément au *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*.

Toute plainte déposée conformément au *Règlement* est ensuite évaluée. Le but est de nous assurer qu'elle répond aux critères prescrits par le *Règlement* (voir le Diagramme 6). Le *Règlement* prévoit que toute plainte qui répond aux critères prescrits doit être examinée (c. à d. faire l'objet d'une enquête).

L'an dernier, 30 plaintes ont été déposées conformément au *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. De ces plaintes, 27 ont été retirées (p. ex. problème réglé dans les dix jours au moyen de la facilitation) ou ne répondaient pas aux critères prescrits par le *Règlement* et ne pouvaient pas être examinées (p. ex. valeur du contrat supérieure aux seuils fixés par le BOA, plainte adressée à un organisme ou à une société d'État ne relevant pas de la compétence du BOA).

Dans les cas où les critères prescrits par le *Règlement* ne sont pas respectés, nous soumettons au moins le problème à l'attention de l'administrateur général du ministère ou de l'organisme. Comme mesure de précaution, nous avons également commencé à soumettre les plaintes écrites à une évaluation approfondie pour déterminer si elles comprenaient d'autres



problèmes, outre ceux mentionnés par le fournisseur. Lorsqu'une plainte ne répond pas aux critères prescrits par le *Règlement*, le BOA peut toujours relever des problèmes qui justifient une intervention plus poussée.

Lorsqu'une plainte répond aux critères prescrits par le *Règlement* et qu'elle est examinée, l'ombudsman est tenu de présenter les conclusions de cet examen et de formuler des recommandations dans les 120 jours suivant le dépôt de la plainte.

L'an dernier, trois plaintes répondaient aux critères prescrits par le *Règlement*. À cet égard, une enquête est terminée et deux autres ont été lancées et seront reportées en 2013-2014. Voici un résumé de l'enquête effectuée en 2012-2013 :

### Résumé de l'enquête

#### REJET À TORT DE LA SOUMISSION DU FOURNISSEUR SUR LA BASE DE CRITÈRES D'ÉVALUATION NON DIVULGUÉS

Un fournisseur a déposé une plainte selon laquelle :

- les documents d'appel d'offres n'indiquaient pas la répartition des points exigée;
- les critères d'évaluation ne précisaient pas la note minimale nécessaire;
- le ministère a lancé une autre ronde d'appels d'offres sans tenir compte de la soumission du fournisseur;
- une demande de débrefage officiel présentée par le fournisseur à la suite de l'attribution du contrat a été rejetée.

Parmi les redressements réclamés par le fournisseur figurait une demande d'indemnité.

En vertu du paragraphe 13(1) du *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*, l'ombudsman peut recommander l'octroi d'une indemnité si certaines conditions sont respectées. En formulant une telle recommandation, l'ombudsman de l'approvisionnement est tenu d'examiner plusieurs facteurs, notamment : si le plaignant a présenté une soumission ou n'a pas

été autorisé à le faire; la probabilité que le plaignant ait obtenu le contrat n'eût été des agissements du ministère concerné; la mesure dans laquelle le plaignant a subi un préjudice.

#### DES CHOSES QUI VOUS FERONT RÉFLÉCHIR...

Depuis quand la soumission de propositions est devenue une course?

Dans un processus de passation de contrats, deux fournisseurs ont présenté la même personne pour accomplir le travail. Le ministère a informé un des fournisseurs que ce n'était pas acceptable, et que sa soumission avait été rejetée parce que l'autre fournisseur avait présenté sa soumission avant la sienne.

L'examen a fourni des éléments de preuve pour étayer les quatre allégations : À son tour, le ministère a reconnu que le processus d'approvisionnement présentait des lacunes. Or, en se fondant sur le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*, le BOA ne pouvait recommander l'octroi d'une indemnité. Il a été déterminé précisément que, si l'évaluation de la soumission du fournisseur avait été faite en regard des critères d'évaluation tels qu'ils sont présentés dans les documents d'appel d'offres, la soumission ne répondrait pas aux critères. Par ailleurs, on a conclu que tous les soumissionnaires avaient été traités de la même manière et que le plaignant avait eu les mêmes chances que les autres soumissionnaires.

## DIAGRAMME 6

Pour que le BOA examine une plainte concernant l'attribution d'un contrat, cette plainte doit répondre aux critères prescrits par le Règlement :

- Le plaignant est un fournisseur canadien.
- La plainte est déposée par écrit dans les délais prescrits.
- Le contrat a été attribué.
- La valeur du contrat est inférieure à 25 000 \$ pour les biens ou à 100 000 \$ pour les services.
- Le ministère relève de la compétence de l'ombudsman.
- L'Accord sur le commerce intérieur est applicable à l'exception des seuils financiers.
- Les faits ou les motifs de la plainte n'ont pas été portés devant le *Tribunal canadien du commerce extérieur* ou les tribunaux.
- Il existe des motifs raisonnables de croire que le contrat n'a pas été attribué conformément au règlement d'accompagnement de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les plaintes concernant l'administration des contrats doivent répondre à certains des critères qui précèdent. En revanche, aucun montant limite ne s'applique. Autres critères prescrits par le Règlement :

- Le plaignant doit avoir obtenu le contrat qui fait l'objet de la plainte.
- La plainte ne peut porter sur l'application ou l'interprétation des modalités. (Dans ces cas, un règlement extrajudiciaire des différends est possible.)

Pour voir une liste complète des critères, veuillez consulter le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*.

## Examen des pratiques gouvernementales en matière d'approvisionnement

Un autre élément faisant partie du pilier « Enquêter » est l'examen des pratiques ministérielles quant à l'acquisition de matériel et de services. Ces examens visent, d'une part, à analyser les problèmes systémiques que présente l'évaluation de l'équité, de l'ouverture et de la transparence des pratiques en matière d'approvisionnement et, d'autre part, à formuler des recommandations au ministère visé aux fins d'améliorations. Nous

déterminons les sujets de nos examens de deux manières :

1. en établissant un plan d'examen triennal et
2. en examinant les problèmes soulevés par les intervenants.

### 1) PLAN TRIENNAL

Le Bureau a mis à jour sa méthode de sélection des sujets de ses examens des pratiques d'approvisionnement. Cette mise à jour consistait notamment à améliorer notre capacité de surveiller les problèmes éventuels en matière d'approvisionnement, de mettre à jour nos critères de sélection des sujets, d'élaborer l'ébauche d'un plan triennal et d'évaluer la possibilité de créer un comité consultatif externe dont le mandat serait de donner un avis indépendant sur notre plan triennal.

Le Diagramme 7 présente les six phases clés de la méthode mise à jour, utilisée pour choisir les sujets de nos examens des pratiques d'approvisionnement.

DIAGRAMME 7



Le point de départ du processus de sélection des sujets des examens des pratiques était d'établir son contexte environnemental. Celui-ci représente tous les secteurs d'activités possibles pouvant profiter d'un examen. Le contexte environnemental de l'examen était fondé sur une évaluation des aspects de l'approvisionnement pouvant présenter des risques inhérents.

Un exercice d'exploration a ensuite été mené pour recueillir et analyser les données disponibles sur les aspects de l'approvisionnement contenus dans le contexte environnemental des examens. Cet exercice consistait notamment à analyser les éléments suivants :

- les plaintes déposées par les fournisseurs auprès du Bureau;
- les problèmes soulevés par les fournisseurs, les représentants fédéraux, les organisations professionnelles et les parlementaires lors des activités de rayonnement et de sensibilisation menées par le BOA;
- les renseignements glanés des publications sur les problèmes, les tendances et les faits en matière d'approvisionnement à l'échelle nationale et internationale.

Une liste initiale des sujets possibles a été établie dans le cadre de ce processus d'exploration.

Cette liste a été évaluée par une équipe multidisciplinaire de spécialistes en gestion de l'approvisionnement, des communications et de la qualité et des risques. Des critères d'évaluation fondés sur les risques ont été appliqués à chaque sujet. Entre temps, le BOA a également consulté d'autres organismes de surveillance pour réduire au minimum les chevauchements et l'incidence sur la charge de travail pour les ministères. Le Bureau a aussi contacté les plus importants ministères au niveau de l'approvisionnement afin d'obtenir leurs commentaires sur les risques potentiels sur le système d'approvisionnement.

Ce processus a donné lieu à l'établissement d'un plan triennal des sujets d'examen des pratiques d'approvisionnement, qui sera analysé par un comité consultatif externe, puis mis en œuvre au cours des trois prochaines années.

## 2) PROBLÈMES SOULEVÉS PAR LES INTERVENANTS

En vertu de l'article 4 de notre Règlement, l'ombudsman de l'approvisionnement peut examiner « *les pratiques d'acquisition de matériel et de services...s'il existe des motifs raisonnables de le faire...* ». Il existe en général deux façons pour l'ombudsman d'établir les « motifs raisonnables » pour lancer un examen :

- A. à la suite de problèmes éventuels soulevés par des personnes visées concernant un processus d'approvisionnement particulier ou une série de contrats précis. Nous analysons les renseignements qui nous sont soumis pour déterminer si ces problèmes sont fondés;
- B. nous soumettons chaque plainte déposée par écrit à une évaluation exhaustive pour déterminer s'il existe d'autres problèmes à examiner, outre ceux mentionnés par le fournisseur. Ces évaluations étendues servent

à déterminer s'il existe des risques ou des problèmes susceptibles d'être de nature systémique au sein d'un ministère ou dans le cadre d'un processus d'approvisionnement.

Cette évaluation étendue vise à explorer chaque option dont dispose le Bureau pour régler les éventuels problèmes. Elle a pour objectif de déterminer s'il existe des motifs raisonnables pour lancer un examen des pratiques d'approvisionnement. Or, elle peut également mener à d'autres mesures, notamment :

- mener une étude ou une analyse;
- informer le ministère au sujet de la nature des problèmes pour que des mesures adéquates soient prises.

L'an dernier, deux cas ont été portés à l'attention de l'ombudsman par des intervenants. Des « motifs raisonnables » ont été établis et des examens ont été lancés.

### Sommaires des examens des pratiques d'approvisionnement

#### ACQUISITION DE SERVICES DE FORMATION PAR UN MINISTÈRE

Le Bureau a reçu des allégations ainsi que des renseignements à l'appui de cas de favoritisme dans l'attribution des contrats. Le plaignant a mentionné un certain nombre de contrats de formation spécialisée attribués de façon non concurrentielle (c. à d. à un fournisseur unique) au même fournisseur sur une période de deux ans.

Un examen a été réalisé pour déterminer si les processus d'approvisionnement étaient équitables, ouverts et transparents. Le Bureau a effectué une analyse des dossiers d'approvisionnement, en tenant compte du cadre législatif, réglementaire et politique fédéral relatif aux douze contrats en question.

Lors de cet examen, on a déterminé si les problèmes soulevés par l'intervenant étaient fondés. Des problèmes de nature systémique ont été relevés dans les pratiques en matière de passation de contrats utilisées par le ministère pour l'acquisition de services de formation.

Le ministère concerné a été invité à commenter les conclusions du rapport. Dans sa réponse, il a déclaré qu'un plan d'action de la gestion avait été établi et que des mesures avaient été prises pour régler les problèmes mentionnés dans le rapport.

### **ACQUISITION DE SERVICES D'AIDE TEMPORAIRES PAR UN MINISTÈRE**

Le BOA a reçu des allégations et des renseignements à l'appui selon lesquels un ministère avait fait preuve de favoritisme en attribuant de façon répétitive des contrats à des experts conseils précis. Un examen a été lancé pour évaluer si ce ministère avait agi selon les principes d'équité, d'ouverture et de transparence, et respecté les politiques en vigueur.

Selon les conclusions du BOA, ce ministère ne suivait pas toujours ses propres politiques et lignes directrices en matière de passation de contrats, ni celles du Conseil du Trésor.

Le BOA lui a recommandé de revoir, de mettre à jour s'il y a lieu et d'appliquer pleinement son cadre de politiques d'approvisionnement et la gouvernance qui y est associée, afin de respecter les politiques et les exigences en matière de passation de contrats du Conseil du Trésor.

Le ministère a informé le BOA qu'il a pris des mesures pour régler les problèmes soulevés dans cet examen.

### **EXAMEN DE SUIVI**

Des examens de suivi sont effectués chaque année pour déterminer les mesures prises par les ministères et organismes fédéraux suite aux recommandations formulées dans nos examens antérieurs sur les pratiques d'approvisionnement. Ces examens de suivi offrent l'occasion de faire part des améliorations qui sont mises en œuvre à la suite des recommandations du BOA qui pourraient inspirer d'autres ministères et organismes. Par ailleurs, l'information sur ces améliorations donne au Bureau un indicateur sur l'utilité et la pertinence de son travail.

L'an dernier, nous avons évalué les recommandations contenues dans les rapports sur les examens des pratiques d'approvisionnement menés en 2009-2010, portant sur 15 ministères et organismes fédéraux. Ces derniers ont tous participé au processus de suivi et ont rendu compte de la mise en œuvre des modifications apportées pour améliorer les pratiques d'approvisionnement.

Au moment de l'examen, la mise en œuvre d'un bon nombre de plans d'action ministériels était sur le point d'être terminée. Le rapport souligne les mesures précises prises par les ministères et organismes pour améliorer l'équité, l'ouverture et la transparence de leurs pratiques d'approvisionnement.





# INITIATIVES SPÉCIALES

## INITIATIVES SPÉCIALES

### Évaluation formative

Comme l'indique le rapport annuel de 2011-2012, une évaluation indépendante a été effectuée sur l'efficacité du Bureau au cours de ses trois premières années d'activité. Cette évaluation était conforme aux exigences du Conseil du Trésor selon lesquelles il faut évaluer périodiquement la rentabilité des programmes fédéraux.

Selon les conclusions de cette évaluation, le service fourni par le BOA répond à un besoin permanent et le mandat du Bureau a été mis en œuvre comme prévu. Trois mesures particulières devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie ont été soulignées dans le rapport :

- étendre la portée de l'utilisation des processus de règlement extrajudiciaire des différends du BOA, notamment rendre obligatoire la participation des ministères à un processus dès que celui-ci est réclamé par un fournisseur;
- évaluer les avantages et inconvénients d'élargir le mandat du BOA;
- évaluer la stratégie de communication la plus appropriée pour faire connaître le plus possible le BOA auprès des fournisseurs de l'administration fédérale.

Ces mesures en sont à diverses étapes de leur mise en œuvre. L'analyse de notre méthode de communication vient d'être terminée.

### Évaluation des communications

Nous avons évalué si notre stratégie de communication actuelle avait été conçue efficacement de manière à faire connaître le plus possible le BOA auprès des fournisseurs. Le rapport de cette évaluation a confirmé nos soupçons selon lesquels les fournisseurs avaient

toujours une faible connaissance de notre bureau et de nos services. Nous poursuivons plusieurs initiatives pour tenir compte des propositions formulées dans le rapport, notamment : utiliser davantage notre site Web et les médias sociaux; accroître notre présence sur le Web et dans les publications des autres organisations liées à l'approvisionnement; consacrer des ressources internes supplémentaires pour cibler et gérer les activités visant à faire connaître le Bureau auprès des fournisseurs canadiens.

En 2013-2014, nous poursuivrons notre travail pour tenir compte des points mentionnés dans le rapport d'évaluation. En améliorant continuellement notre façon de travailler et de promouvoir nos services, nous pourrions mieux servir les fournisseurs et nos intervenants.

# ANNEXE A

## ANNEXE A

Bilan des opérations pour l'exercice terminé le 31 mars 2013

### Bilan des opérations

DÉPENSES	2012-2013
	( 000 \$ )
Salaires et avantages sociaux des employés	3 072
Services professionnels	400
Frais d'exploitation	53
Information et communication	13
Fournitures et approvisionnements	28
Frais pour services généraux fournis par TPSGC (note 3)	314
<b>TOTAL</b>	<b>3 880</b>

Les notes suivantes font partie intégrante du bilan des opérations.

### BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT

#### NOTES COMPLÉMENTAIRES AU BILAN DES OPÉRATIONS POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2013

#### 1. Pouvoir et objectif

Le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) a été créé en vertu de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et par suite des modifications apportées à la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*. Le BOA est une organisation indépendante dont le mandat pangouvernemental est défini dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Dans l'ensemble, son objectif est de veiller à ce que le processus d'approvisionnement gouvernemental soit équitable, ouvert et transparent.

#### 2. Autorisation parlementaire

Le Conseil du Trésor a autorisé le financement des activités du BOA à partir du crédit parlementaire de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Par conséquent, le BOA est assujéti aux mêmes obligations législatives, réglementaires et politiques que le Ministère. Néanmoins, de par sa nature et son objet, il doit s'acquitter de son mandat de façon indépendante, et être perçu comme tel, tout en conservant son indépendance par rapport à TPSGC.

#### 3. Transactions entre parties liées

SERVICES GÉNÉRAUX OFFERTS PAR TPSGC	( 000 \$ )
Finances	89
Ressources humaines	89
Technologie de l'information	129
Services reçus de Services conseils du gouvernement	7
<b>TOTAL</b>	<b>314</b>

#### 4. Données comparatives

DÉPENSES	2012-2013	2011-2012 ( 000 \$ )
Salaires et avantages sociaux des employés	3 072	2 589
Services professionnels	400	480
Frais d'exploitation	53	38
Information et communication	13	30
Fournitures et approvisionnements	28	49
Services généraux offerts par TPSGC	314	428
<b>TOTAL</b>	<b>3 880</b>	<b>3 614</b>