

# 2014-2015 Rapport annuel

**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

Office of the Procurement  
Ombudsman

Canada

**BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT**

Constitution Square  
340, rue Albert  
11<sup>e</sup> étage, bureau 1150  
Ottawa (Ontario) K1R 7Y6

Numéro sans frais : 1-866-734-5169 | Télécopieur : 1-613-947-6211

Numéro de catalogue : P110 1924-1526

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

**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 2014-2015.

Veillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Frank Brunetta', written in a cursive style.

Frank Brunetta  
Ombudsman de l'approvisionnement  
Ottawa, juillet 2015

# TABLE DES MATIÈRES

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

**10 NOUS SOMMES LÀ POUR AIDER**

**14 PROFIL DES COMMUNICATIONS**

**18 ÉDQUER**

19 Ce que nous avons fait pour accroître la sensibilisation aux problèmes liés à l'approvisionnement et échanger de l'information

**24 FACILITER**

25 Nos efforts pour désamorcer les différends et aider à résoudre les problèmes

26 Aider les parties prenantes d'un contrat à résoudre leurs différends

**28 ENQUÊTER**

29 Ce que nous avons fait pour examiner les problèmes liés à l'approvisionnement

29 Examen des plaintes des fournisseurs

31 Sommaires des examens de plaintes des fournisseurs

34 Examen des pratiques d'approvisionnement des ministères

35 Sommaire des examens des pratiques d'approvisionnement des ministères

38 Études et analyses

**40 INITIATIVES SPÉCIALES**

**44 ANNEXE**

45 Bilan des opérations pour l'exercice terminé au 31 mars 2015

# MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISION- NEMENT

J'ai le plaisir de présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement. Ce rapport présente un résumé des activités entreprises par mon bureau au cours de l'exercice 2014-2015.

Mes priorités depuis ma nomination à titre d'ombudsman consistent à élargir les activités de sensibilisation du Bureau ainsi qu'à écouter les principaux intervenants et à établir des relations avec eux. Cet effort est nécessaire pour faire connaître le Bureau et ses services aux entreprises canadiennes qui fournissent biens et services au gouvernement fédéral. Chaque année, nous avons mis en place de nouvelles initiatives afin d'entreprendre un dialogue constructif avec les personnes qui participent au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Cette année seulement, nous avons participé à près d'une centaine d'événements avec des fournisseurs, des responsables des achats de l'administration fédérale, des associations professionnelles et d'approvisionnement ainsi que du personnel de bureaux de députés de partout au pays. Plus que jamais, nous avons misé sur les médias sociaux pour créer des liens avec les entreprises canadiennes et leur faire savoir que « nous sommes là pour les aider ». Nous avons publié des articles, des bulletins et des annonces pour mieux faire connaître le Bureau et nous avons tiré parti de notre présence sur le Web afin de faciliter l'accès à nos services. Avec 577 contacts au Bureau, soit une augmentation de 74 % depuis 2011-2012, il est évident que ce travail de sensibilisation porte ses fruits. Un nombre record d'entreprises se tournent vers nous lorsqu'elles éprouvent des problèmes avec le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Bien qu'il y ait toujours plus à faire, je suis fier de ce que nous avons accompli pour sensibiliser les personnes qui peuvent bénéficier de nos services.



À l'instar des dernières années, je profite du message que je transmets dans le rapport annuel pour souligner certaines des plus grandes préoccupations dont nous ont fait part les fournisseurs durant ces activités de sensibilisation. Les trois questions les plus importantes qui ont été portées à mon attention cette année sont : l'illusion d'économies réalisées grâce aux achats au coût le plus bas; la frustration constante que cause le processus d'attestation de sécurité; les répercussions des changements apportés au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

La première question est la croyance selon laquelle les ministères n'obtiennent pas le meilleur rapport qualité-prix et comptent trop sur le critère du prix le plus bas. Plusieurs variantes de cette question ont été soulevées, mais l'une des explications les plus efficaces a été donnée par un entrepreneur en pavage, lors d'une rencontre d'information. L'entrepreneur a souligné l'aspect faussement économique de la décision du Ministère d'attribuer un contrat en vue du pavage d'un stationnement fédéral en se fondant uniquement sur les coûts. Il a expliqué que le stationnement avait été pavé par l'entrepreneur ayant présenté la soumission la moins coûteuse, mais que le fait de viser une solution à faible coût a également mené à une courte durée utile du pavage utilisé. Il a fait remarquer qu'en modifiant légèrement la quantité d'agrégats requise et l'épaisseur de l'asphalte, on obtiendrait une faible augmentation du coût, mais on doublerait presque la durée utile prévue du stationnement. Le Ministère a sans doute obtenu le prix le plus bas, mais à long terme, les contribuables ont-ils bénéficié du meilleur rapport qualité-prix? Les fournisseurs ont aussi donné des exemples de « prix destructeur » ou de « cassage des prix »; les concurrents, sachant que le Ministère choisirait probablement par défaut le soumissionnaire présentant la soumission la moins coûteuse, présentent une soumission à perte pour se voir attribuer le contrat, et ensuite fournir des matériaux ou des services ne satisfaisant pas aux normes ou encore des ressources sous-qualifiées, pour obtenir par la suite une prolongation ou une modification du contrat. Les fournisseurs ont demandé ouvertement pourquoi les ministères n'ont pas saisi cette tactique flagrante ni pris de mesures pour en freiner la pratique.

Bon nombre de fournisseurs aimeraient avoir un meilleur mode d'évaluation, et particulièrement un mode plus simple de demande de soumission pour les achats de faible valeur. Des modes qui s'appuient plus sur la capacité de livraison et la qualité (deux éléments du rapport qualité-prix qui ne sont pas présentement et de façon consistante considérés par les ministères) et qui permettent une plus grande souplesse dans le rapport qualité-prix pour le contribuable. Les gens d'affaires saisissent très bien l'importance du coût versus le rendement et je n'ai pas encore entendu un fournisseur suggérer que le coût n'était pas important. Ce que plusieurs font toutefois valoir est que ni l'industrie, ni le gouvernement ne sont gagnant lorsque le coût le plus bas est le critère par défaut dans le système d'approvisionnement fédéral.

Le problème suivant est devenu une grande question perpétuelle. Il est maintenant si fréquent d'entendre parler des préoccupations liées au processus d'attestation de sécurité du gouvernement fédéral que nous sommes étonnés lorsque la question n'est pas soulevée. Cette année, nous avons entendu parler de cette question à presque chaque rencontre tenue avec les fournisseurs, certains d'entre eux ont d'ailleurs vivement critiqué l'administration de ce programme. Ce que nous avons entendu cette année avait déjà été consigné dans les rapports annuels précédents : délais excessifs, difficultés à obtenir un parrainage, impossibilité de transférer les attestations de sécurité entre les ministères. Outre ces problèmes récurrents, les fournisseurs se sont dits préoccupés par les exigences en matière d'attestation de sécurité, qu'ils considèrent comme injustifiées. Des questions sur la clarté générale de l'information et des conseils accessibles aux fournisseurs quant au processus d'attestation de sécurité ont également été soulevées cette année. Bref, les fournisseurs nous indiquent qu'ils dépendent du gouvernement pour se conformer à une exigence obligatoire établie par celui-ci, exigence que le gouvernement est incapable de traiter dans un délai raisonnable. Beaucoup de gens d'affaires ont qualifié le processus d'attestation de sécurité d'obstacle sans équivoque et non atténué pour ce qui est de faire affaire avec le gouvernement fédéral.

Les fonctionnaires fédéraux ont également fait leurs observations sur la question de la sécurité. Certains nous ont fait part des mesures prises dans le cadre du processus d'attestation de sécurité, alors que d'autres se sont montrés empathiques à l'égard de collègues devant traiter un très grand volume de demandes. De nombreux fonctionnaires ont reconnu que les retards ont eu des effets néfastes sur leurs programmes, et ont réfléchi ouvertement aux facteurs ayant pu contribuer à la situation. Les responsables de l'approvisionnement se sont demandé si les renseignements et les conseils fournis aux fournisseurs manquaient de clarté, ce qui risquerait d'entraîner des erreurs et des échanges inutiles avec les fournisseurs au sujet des formulaires d'autorisation. D'autres personnes ont parlé de s'aider en réalisant des évaluations des risques propres à l'approvisionnement afin de déterminer les exigences relatives à la sécurité, plutôt que de simplement être incapables de répondre à un niveau de sécurité supérieur, ce qui pourrait contribuer à un arriéré de travail inutile. Nous avons aussi entendu parler des risques qui pourraient exister si, en vue de contourner le long processus, les exigences relatives à la sécurité étaient sous-classées ou non définies. Bien que des efforts soient déployés afin d'accélérer le processus d'attestation de sécurité, le volume des commentaires que continuent à nous transmettre les fournisseurs et les fonctionnaires fédéraux est alarmant.

J'ai également été frappé par le malaise généralisé exprimé autant par les fournisseurs que par les fonctionnaires fédéraux. Le malaise semble découler des changements apportés dans le domaine de l'approvisionnement et dans l'ensemble de la fonction publique. Plusieurs nouvelles

initiatives ont été mises en œuvre au cours des dernières années en vue d'améliorer le déroulement du processus d'approvisionnement. De nouvelles stratégies ont été lancées dans le domaine de l'approvisionnement en matière de défense. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a poursuivi la mise en œuvre de son programme de transformation des approvisionnements sur trois ans et continue de décentraliser les achats de faible valeur vers les ministères. Plusieurs nouvelles offres à commandes et nouveaux arrangements en matière d'approvisionnement ont été créés et de nouveaux accords commerciaux ont été intégrés. En outre, qu'il s'agisse de mises à jour du service électronique d'appel d'offres du gouvernement fédéral ([achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca)), d'initiatives pour un gouvernement ouvert, de nouveaux outils ministériels ou d'achats majeurs en matière de technologie de l'information, la technologie a continué de changer la façon dont le gouvernement fédéral mène ses activités. L'exercice 2014-2015 a été marqué par l'introduction de nouveaux outils ainsi que de nouvelles règles et procédures. Tant les fonctionnaires que les fournisseurs nous ont parlé des défis que représente l'adaptation à ces changements. Les fournisseurs et les fonctionnaires fédéraux ont souligné la nécessité d'une communication efficace et d'une formation continue.

Enfin, les membres du personnel de l'approvisionnement étaient heureux d'avoir l'occasion de discuter de l'incidence de ces changements ainsi que des défis qui y sont associés. Ils étaient particulièrement inquiets concernant la façon de s'adapter à ces changements, compte tenu du vieillissement des effectifs, de la perte de la mémoire institutionnelle et des compressions budgétaires constantes. L'angoisse est palpable au sein de la communauté en raison de l'augmentation de la charge de travail dans une zone de travail considérée comme un « service administratif », et dont la complexité est, selon eux, nettement sous-estimée.

De nombreuses entreprises ont pris le temps de nous faire part d'anecdotes positives concernant l'approvisionnement. Par exemple, un grand nombre de fournisseurs se sont dits satisfaits des nouvelles caractéristiques et de l'information mise à leur disposition au moyen du site [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca), et ont fait état du grand professionnalisme ainsi que de la grande qualité de l'organisation et des communications dans les ministères fédéraux. De plus, les ministères nous ont fait part de leurs idées novatrices et de leurs initiatives visant à améliorer l'équité, l'ouverture et la transparence. Mentionnons par exemple des systèmes pour faire le suivi de la phase dans laquelle se trouve un contrat, ainsi que des outils de surveillance de l'approvisionnement qui permettent de cibler les forces et les faiblesses au moyen de différents indicateurs de risque.

Bien que le BOA continue de voir le nombre de contacts augmenter, le nombre de plaintes que nous avons examinées est demeuré relativement faible et plutôt stable, soit de trois à cinq par année depuis l'ouverture du BOA. Ce faible nombre est attribuable à deux facteurs : notre capacité à désamorcer les problèmes, la marque de tout bon bureau d'ombudsman,



et la nature du règlement qui régit nos opérations. De même, les résultats d'examen de ces plaintes ont été assez uniformes : il y a eu un nombre égal d'examens prouvant le bien-fondé des allégations du fournisseur et d'examens révélant que les allégations étaient non fondées.

Au sujet des quatre examens de plainte réalisés au cours de l'exercice 2014-2015, il convient de souligner qu'un ministère a refusé de fournir les renseignements nécessaires à l'examen d'une plainte d'un fournisseur. Malgré plusieurs tentatives de notre part pour obtenir les renseignements nécessaires à l'examen, notamment une demande à l'administrateur général de l'organisation, le ministère a choisi de fournir un petit nombre de documents caviardés qui, selon lui, respectaient « les paramètres établis » par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*. Cette non-divulgaration délibérée m'a empêché d'exécuter mon mandat, comme l'exige le paragraphe 12(1) du *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. Il s'agissait de la première fois que les renseignements mis à la disposition de mon Bureau par un ministère étaient insuffisants pour me permettre d'évaluer, conformément au *Règlement*, l'ampleur des manquements à l'équité, à l'ouverture ou à la transparence du processus d'acquisition en cause.



Frank Brunetta  
Ombudsman de l'approvisionnement



NOUS SOMMES  
LÀ POUR AIDER

# NOUS SOMMES LÀ POUR AIDER

Tout le monde a déjà vécu l'une de ces situations dans sa vie personnelle : malentendu avec des fournisseurs de services, des produits ne répondant pas aux attentes ou désaccords avec des détaillants. Ces situations sont frustrantes et malheureusement courantes dans le milieu du commerce. Certaines organisations semblent toutefois mieux préparées que d'autres à traiter de tels problèmes. Les sociétés de bonne réputation semblent disposer d'un mécanisme permettant aux gens de signaler et, idéalement, de résoudre leurs problèmes. Qu'il s'agisse de leur division des services à la clientèle, d'un de leurs cadres ou oui, même de leur ombudsman, ces sociétés de premier plan offrent une façon de garantir que les problèmes des personnes sont pris en charge et réglés équitablement. Voilà exactement le rôle que joue le BOA dans le milieu de l'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Chaque année, les ministères et organismes fédéraux concluent des centaines de milliers de contrats avec des entreprises canadiennes qui leur fournissent des biens et services. Lorsqu'on pense au grand volume d'activités d'approvisionnement et à la panoplie de règles et de règlements rendant la négociation avec le gouvernement du Canada fondamentalement différente de celle avec le secteur privé, il n'est pas surprenant que des problèmes surviennent parfois sur le plan de certaines de ces transactions. C'est là que le BOA intervient. Notre rôle consiste à promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence des approvisionnements fédéraux. Pour ce faire, nous aidons les fournisseurs ainsi que les ministères et organismes fédéraux à régler les problèmes, qui surviennent compte tenu de la concurrence dans le domaine et la complexité de ce dernier.

Le Bureau est en position privilégiée pour remplir ce rôle. En effet, bien que nous fassions partie du gouvernement fédéral, nous n'avons aucun lien de dépendance avec les ministères et organismes fédéraux. En tant qu'organisme neutre et indépendant, notre mandat consiste à aider à la fois les collectivités de fournisseurs et du gouvernement fédéral à répondre à leurs préoccupations entourant l'approvisionnement, à prendre en charge les problèmes d'approvisionnement et à régler les litiges liés à l'approvisionnement. Nous n'agissons ni comme lobbyiste des fournisseurs, ni comme le défenseur du gouvernement.

Notre neutralité et notre indépendance nous permettent d'aider à régler les problèmes et à répondre aux préoccupations efficacement de manière impartiale et, souvent, de façon informelle. Par ailleurs, bien que nous nous efforçons de respecter les principes d'un bureau de l'ombudsman en tentant le plus possible de régler de façon informelle les problèmes qui nous sont présentés, nos activités sont régies par des règlements.



De fait, le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement* prévoit la façon et les circonstances selon lesquelles nous pouvons et nous devons traiter, par exemple, les plaintes, les demandes de règlement extrajudiciaire des différends (RED) ou les examens des pratiques d'approvisionnement.

Que ce soit par nos moyens informels ou par l'un des éléments de notre mandat réglementaire, nous effectuons notre travail en sachant que nous assumons la responsabilité du renforcement de l'ensemble de l'équité, de l'ouverture et de la transparence de l'approvisionnement fédéral.

À l'instar des problèmes que nous connaissons tous à l'occasion lorsque nous retenons les services d'un entrepreneur pour rénover notre maison ou achetons un appareil, l'achat et la vente de biens et services associés à l'exécution d'opérations gouvernementales peuvent parfois générer des problèmes. Et lorsque cela se produit, nous sommes là pour aider.

### **NOTRE MISSION**

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

### **NOTRE MANDAT**

La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* confère à l'ombudsman de l'approvisionnement le mandat suivant :

- examiner toute plainte relative à l'attribution d'un contrat d'acquisition de biens d'une valeur inférieure à 25 000 \$ et de services d'une valeur inférieure à 100 000 \$ (taxes comprises);
- 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 RED, au besoin, lorsque les deux parties visées par un contrat fédéral acceptent d'y participer.

La section suivante du rapport présente le profil des communications reçues au cours de la dernière année, et la façon dont elles ont été traitées.





# PROFIL DES COMMUNICATIONS

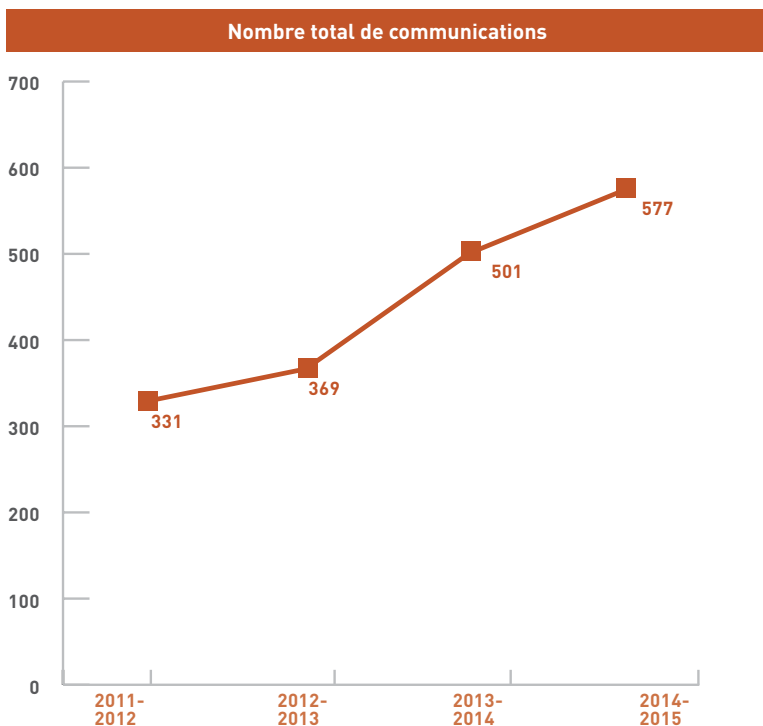
# PROFIL DES COMMUNICATIONS

Au cours de l'exercice 2014-2015, le BOA a reçu 577 communications de personnes ayant besoin d'un service quelconque de soutien. Le schéma 1 montre ces 577 communications, une hausse de 76 (15 %) par rapport à l'année dernière et de 246 (74 %) pour les quatre premiers exercices complets du mandat de l'ombudsman actuel.

Des 577 communications reçues, 163 (28 %) n'étaient pas liées à l'approvisionnement, c'est-à-dire des demandes de renseignements du grand public qui tentaient souvent de joindre un ministère ou éprouvaient des difficultés concernant un programme gouvernemental lié à l'approvisionnement. Le nombre de communications non liées à l'approvisionnement a quelque peu diminué (27 de moins, soit 14 %) par rapport aux 190 reçues l'année dernière. L'augmentation du nombre total de communications jumelée à la diminution du nombre de communications non liées à l'approvisionnement laisse croire que les personnes qui communiquent avec le BOA comprennent de mieux en mieux notre mandat. Même si 163 communications ne portaient pas sur une question d'approvisionnement, le BOA a fait de son mieux pour fournir les renseignements demandés ou pour mettre la personne en contact avec la ressource pouvant lui répondre.



SCHÉMA 1



Les 414 (72%) autres communications provenaient surtout de gens d'affaires canadiens signalant des problèmes liés à l'approvisionnement. Le schéma 2 illustre le nombre de communications liées à l'approvisionnement et les tendances des quatre dernières années. Le schéma montre une augmentation de 103 (33 %) communications liées à l'approvisionnement par rapport à l'exercice précédent, et une augmentation de 210 (103 %) depuis 2011-2012. Cette augmentation de 33 % au cours de la dernière année montre que le nombre de fournisseurs communiquant avec le BOA pour obtenir de l'aide est en hausse constante.

SCHÉMA 2





## **ÉDUQUER, FACILITER ET ENQUÊTER**

Que le BOA réalise un élément de son mandat aux termes de la loi ou qu'il aborde un problème de façon informelle, notre approche est toujours centrée sur la promotion de l'équité, de l'ouverture et de la transparence dans l'approvisionnement fédéral. Pour ce faire, nous nous concentrons notamment sur les trois objectifs stratégiques (ou piliers) suivants :

### **ÉDUQUER**

Accroître la sensibilisation aux problèmes liés à l'approvisionnement et échanger de l'information.

### **FACILITER**

Désamorcer les différends et aider à résoudre les problèmes.

### **ENQUÊTER**

Examiner les problèmes liés à l'approvisionnement.

Les sections suivantes du présent rapport décrivent les mesures prises par le personnel du BOA selon ces trois piliers : éduquer, faciliter et enquêter. Le présent rapport est d'ailleurs articulé autour de ces piliers et explique les activités du BOA, y compris la façon dont nous avons traité les 414 communications liées à l'approvisionnement reçues l'année dernière.



ÉDUQUER

# ÉDUQUER

## CE QUE NOUS AVONS FAIT POUR ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION AUX PROBLÈMES LIÉS À L'APPROVISIONNEMENT ET ÉCHANGER DE L'INFORMATION

Le nombre de communications liées à l'approvisionnement a continué d'augmenter au Bureau. Ces communications proviennent de personnes présentant des demandes liées à l'approvisionnement ou au BOA, ou qui veulent nous faire part de questions ou de préoccupations au sujet de l'approvisionnement. Par exemple, il n'est pas rare que des fournisseurs communiquent avec le BOA parce qu'ils n'ont pas obtenu de réponse d'un ministère au sujet de ce qu'ils estiment être des questions de base sur une demande de soumissions ou un processus d'approvisionnement en particulier. De même, il n'est pas rare que des fournisseurs soient exaspérés parce qu'ils ont l'impression que leur demande à un ministère ne donne rien et qu'ils ne savent plus vers où se tourner. Notre objectif en ce qui concerne la gestion de telles communications est assez simple : écouter, puis trouver une façon de régler la question le plus rapidement et le plus efficacement possible. Dans la plupart des cas, il suffit de répondre aux questions des fournisseurs en donnant de simples renseignements de base sur le fonctionnement de l'approvisionnement fédéral.

Cette année, le BOA a reçu 414 communications liées à l'approvisionnement de la part de fournisseurs et de représentants du gouvernement. De ces 414 communications, 99 (24 %) étaient des demandes pour lesquelles le BOA a fourni des renseignements sur des sujets comme notre mandat ou des questions générales à propos des ressources à joindre pour comprendre la façon de faire affaire avec le gouvernement fédéral.

Les 315 autres communications provenaient généralement de fournisseurs canadiens et portaient sur des questions un peu plus complexes. Nous avons été en mesure de traiter certaines de ces communications, en expliquant des éléments comme la raison pour laquelle un ministère fédéral ne peut tout simplement pas renouveler un contrat comme on le fait couramment dans le secteur privé ou encore les règles visant un mécanisme d'approvisionnement comme un arrangement en matière d'approvisionnement ou une offre à commandes.

De ces 315 communications, 175 (56 %) portaient sur des problèmes liés à l'attribution d'un contrat fédéral, et 37 (12 %) consistaient à discuter avec nous de problèmes liés à l'administration d'un contrat. Les 103 (33 %) autres communications ont permis d'obtenir de la rétroaction sur d'autres aspects des approvisionnements fédéraux. Il pouvait s'agir, par exemple, de fournisseurs signalant ce qu'ils croyaient être des problèmes d'approvisionnement systémiques et suggérant à l'ombudsman d'étudier la question.



« Votre site Web est très clair et on a rapidement répondu à ma demande. J'ai eu une conversation agréable et productive avec [représentant du BOA] le lendemain et j'ai eu l'impression qu'on avait répondu à mes questions et que j'étais mieux informé au sujet du processus de passation des contrats. »

- Fournisseur

SCHÉMA 3

Communications liées à des questions d'attribution de contrats, d'administration ou autres



Comme il est illustré au schéma 3, ces 315 communications représentent une hausse de 121 (62 %) par rapport à l'année dernière et de 204 (184 %) depuis 2011-2012.

Il n'est pas rare que les personnes qui communiquent avec le BOA soulèvent plus d'un problème. L'encadré 4 présente la liste des problèmes d'approvisionnement les plus courants soulevés par ces personnes. Le BOA a constaté très peu de variation dans les types de problèmes soulevés au cours des quatre dernières années. Les problèmes énumérés dans l'encadré 4 comme étant les trois principaux problèmes d'approvisionnement soulevés en 2014-2015 figurent parmi les cinq principaux problèmes signalés au BOA depuis 2011-2012.

ENCADRÉ 4

Problèmes d'approvisionnement les plus courants en 2014-2015

Stratégie d'approvisionnement et problèmes connexes

(p. ex., marchés concurrentiels ou non concurrentiels, type de mécanisme d'approvisionnement)

Évaluation des soumissions

(p. ex., critères non divulgués ou modifiés, application non uniforme des critères)

Plan d'évaluation et de sélection

(p. ex., parti pris pour ou contre un fournisseur ou une catégorie de fournisseurs, critères vagues, imprécis ou restrictifs, excès de critères, pondération inégale)

Attestation de sécurité et problèmes connexes

(p. ex., délais, un ministère accepte l'attestation de sécurité, tandis que d'autres la refusent)

Document d'appels d'offres (p. ex., modalités et conditions restrictives ou contradictoires)

Le principal volet de notre pilier Éduquer est enchâssé dans nos efforts concertés et continus en vue de sensibiliser environ 1,1 million d'entreprises canadiennes aux services fournis par le BOA. Les avantages de cet effort de communication soutenu se présentent sous deux volets; d'une part, cela nous a permis de joindre de nombreuses entreprises qui ignoraient notre existence et, d'autre part, il a procuré aux fournisseurs un autre moyen de nous parler de leurs expériences relativement à l'approvisionnement du gouvernement fédéral. Nos efforts de sensibilisation visaient essentiellement à établir des contacts avec :

- les fournisseurs qui ont participé à une trentaine de séances de discussion ouverte, à des conférences et à huit séances de discussion en ligne;
- les spécialistes fédéraux de l'approvisionnement, au moyen de présentations axées sur le mandat du BOA et ses services de règlement des différends, ainsi que des réunions d'échange d'information;
- les fournisseurs, les ministères fédéraux, les parlementaires, les

associations et autres intervenants au moyen de Twitter, Wikipédia, des mises à jour du site Web, ainsi que de bulletins et d'avis aux membres figurant sur la liste de distribution du BOA.

### PRÉOCCUPATIONS DES FOURNISSEURS

Exemples d'enjeux que certains fournisseurs du gouvernement fédéral ont portés à notre attention lors d'activités de sensibilisation :

- Le décalage entre le nombre élevé du volume d'affaire estimé que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement laissent entrevoir et le volume réel nettement plus bas;
- Les obstacles à la communication et l'accès à l'information se rapportant à l'approvisionnement;
- L'incidence du regroupement (c.-à-d. l'inclusion de multiples biens et services sur une même demande de soumissions) et les exigences en matière de capacité de livraison à l'échelle du pays;
- La surutilisation potentielle du programme CORCAN comme mécanisme d'approvisionnement, plutôt que de recourir aux offres à commandes et aux arrangements en matière d'approvisionnement préexistants et son incidence sur l'industrie locale;
- La souscription obligatoire d'une assurance de responsabilité civile coûteuse comme condition de soumission sur un contrat.

### PRÉOCCUPATIONS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

De même, des fonctionnaires fédéraux participant à des activités de rayonnement ont également fait état de problèmes, notamment :

- Les répercussions d'un certain nombre de pressions simultanées sur le personnel de l'approvisionnement au sein du gouvernement fédéral, entre autres la démographie (vieillesse), les contraintes budgétaires et une hausse du nombre d'achats de faible valeur gérés par les ministères;
- Les défis liés au nombre croissant d'accords commerciaux (p. ex., directives très limitées sur la manière de se conformer, différences entre les approches ministérielles);
- Les défis associés aux dispositions relatives à l'intégrité (p. ex., répercussions sur les coûts, les échéanciers et la banque de fournisseurs);
- Les problèmes de communication entre le personnel responsable de l'approvisionnement et les gestionnaires de programmes.

« Votre exposé sur le mandat du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement et de ses services de règlement extrajudiciaire des différends a été très informatif et est bien reçu par les divers ministères fédéraux participants. Il est à espérer que les problèmes qui ont été soulevés durant la séance de rétroaction et la discussion qui a suivi vous seront utiles, à vous et à votre organisme. »

- *Section régionale de l'Ontario de l'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel*



## PRÉOCCUPATIONS COMMUNES AUX FOURNISSEURS ET AUX FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Enfin, nous avons été sensibilisés à des problèmes communs aux deux groupes :

- L'impact des retards dans le processus d'attestation de sécurité, notamment :
  - Le temps requis pour obtenir l'attestation de sécurité;
  - La difficulté à trouver des parrains;
  - La clarté de l'information disponible;
  - Les ministères qui diminuent les exigences en matière de sécurité pour éviter l'évaluation de la sécurité;
  - Les risques qu'encourent les ministères qui évitent d'appliquer les exigences appropriées en matière de sécurité pour éviter un long processus;
- La nécessité d'uniformiser davantage les documents et les processus d'approvisionnement;
- Les difficultés liées à la surveillance du rendement des fournisseurs (ministères) et les frustrations attribuables au fait que des marchés sont passés avec des fournisseurs dont le rendement antérieur n'a pas été à la hauteur (fournisseurs).

En ce qui concerne les 315 communications liées à l'approvisionnement, les problèmes ont bien souvent pu être résolus grâce à l'approche adoptée par le Bureau pour fournir des renseignements de base sur le fonctionnement des approvisionnements fédéraux. Même si le pilier Éduquer reste le point de départ lorsque nous donnons suite à une communication, il arrive que l'on fasse appel au BOA pour faciliter le règlement de problèmes liés à l'approvisionnement. La prochaine section du rapport décrit nos activités sous le pilier Faciliter.

## APPROVISIONNEMENT ÉLECTRONIQUE – SOMMES-NOUS LAISSÉS POUR COMPTE?

Dans de nombreux pays, l'approvisionnement électronique est pratique courante. Il existe plusieurs exemples d'organisations dans les secteurs public et privé qui transforment leur processus d'approvisionnement complet, en adoptant des moyens électroniques pour traiter et gérer les achats.

Il a été établi que l'approvisionnement électronique procure des avantages importants :

- Baisse des coûts associés à la réduction des coûts de transaction, des prix et de l'utilisation du papier.
- Diminution du délai de traitement et base de données centralisée – toute l'information requise pour planifier des appels d'offres, les diffuser, et attribuer et administrer les contrats se trouve sur une seule et unique plateforme.
- Amélioration du contrôle et de la gestion du processus de passation des contrats – grâce à l'utilisation de fonctions telles que le suivi des budgets, la production des factures et la validation du déroulement du travail.
- Meilleur suivi et meilleure visibilité des dossiers – les dossiers ne peuvent pas se perdre dans le courrier ou rester indûment sur le bureau d'une personne.
- Point d'accès unique pour tous les utilisateurs – pour mettre à jour leurs titres de compétence, les fournisseurs se servent du même système que celui que les agents d'approvisionnement utilisent pour gérer les achats.
- Amélioration de l'efficacité et de la précision sur l'ensemble du processus d'approvisionnement – comme toute l'information se trouve sur un même système, la production de rapports devient une fonction automatisée.

Les pays qui ont adopté l'approvisionnement électronique ont enregistré une amélioration de leur efficacité et une diminution de leurs coûts de transaction. Les procédures automatisées permettent une surveillance accrue des marchés publics (et donc moins de risque de fraude et de corruption) et, du même coup, plus de transparence.

En cette ère de croissance exponentielle de la technologie, d'autres pays recherchent les avantages que procure l'approvisionnement électronique. Au Canada, l'ensemble du processus du gouvernement a progressé au point que désormais les appels d'offres se font électroniquement et les modifications au contrat peuvent être acheminées par courriel.



**FACILITER**



# FACILITER

## NOS EFFORTS POUR DÉSAMORCER LES DIFFÉRENDS ET AIDER À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

Parfois, les renseignements de base et directs sur le fonctionnement de l'approvisionnement fédéral ne suffisent pas. Dans ce cas, on demande au BOA d'intercéder lorsqu'un fournisseur soulève un problème de nature précise, qu'il hésite à traiter directement avec le ministère visé ou que ses tentatives à cette fin dans le passé ont échoué. Habituellement, il s'agit de cas où les fournisseurs ont le sentiment de ne pas obtenir de l'information factuelle et opportune des ministères concernant, par exemple, une demande de propositions ou l'évaluation de leur soumission. Dans de tels cas, nos interventions consistent essentiellement à nous assurer que le fournisseur et le ministère comprennent le point de vue l'un de l'autre et qu'ils échangent l'information nécessaire pour que chacun puisse aller de l'avant. Cela consiste simplement à servir d'intermédiaire pour l'échange d'information entre le fournisseur et le ministère ou à jouer un rôle de médiateur et à encourager les deux parties à participer à un dialogue direct et franc. Lorsque nous jouons ce rôle de facilitateur, deux choses restent apparentes :

- La rapidité avec laquelle les parties trouvent des solutions lorsque chacune a la possibilité de s'exprimer, de clarifier ses points de vue et d'exprimer ses préoccupations et ses opinions dans un environnement respectueux et neutre;
- Comment le fait d'entendre l'information de la bouche d'un tiers expérimenté et neutre, comme le BOA, n'ayant aucun intérêt dans le résultat, peut faire progresser les choses.

De ces 315 contacts, 281 (89 %) ont été traités de manière informelle, c'est-à-dire que nous avons résolu le problème en agissant comme véhicule d'information ou comme médiateur, ou ce problème ne pouvait pas être traité pour des raisons de réglementation (p. ex., non-respect des exigences réglementaires).

Les 34 autres cas étaient tous des plaintes écrites dont nous reparlerons dans la prochaine section, sous la rubrique « Enquêter ».

Voici quelques exemples de problèmes résolus de façon informelle par l'entremise du BOA :

### Leçons apprises

Un fournisseur a déposé une plainte concernant la période de soumission d'un appel d'offres pour des services. Le fournisseur était inquiet du fait que les trois jours alloués étaient insuffisants, particulièrement en raison du fait qu'une modification avait été apportée à l'énoncé des travaux la



« Vous êtes étonnant, merci beaucoup pour votre réponse détaillée et votre empressement à aider. »

- Fournisseur

veille de la date de clôture. À deux reprises, le fournisseur a demandé une prolongation de la période de soumission, mais le ministère a rejeté ces demandes. Le fournisseur s'interrogeait également sur la transparence de l'appel d'offres, particulièrement sur le fait que le ministère n'ait pas divulgué le nom des autres soumissionnaires ni de ceux qui avaient posé des questions et obtenu des réponses durant la période de soumission. Avec la permission du fournisseur, le BOA a communiqué avec le ministère en question dans le but de faciliter la communication entre les deux parties. À la fin de l'intervention, le fournisseur avait l'assurance que le ministère avait compris ses préoccupations et qu'il en tiendrait compte dans ses prochains appels d'offres. Considérant que ses préoccupations avaient été prises en considération, le fournisseur a retiré sa plainte.

### **Paiement**

Un fournisseur a communiqué avec le BOA concernant un compte en souffrance soumis deux mois auparavant. Avec la permission du fournisseur, le BOA a communiqué avec le ministère; le fournisseur a reçu son paiement peu après.

### **Bonjour! Il y a quelqu'un?**

Un fournisseur s'est adressé au BOA parce qu'il n'arrivait pas à communiquer avec un ministère duquel il avait obtenu un contrat. Le fournisseur avait récemment changé d'adresse de courriel et il soupçonnait que cela pouvait causer des problèmes techniques, mais il n'en était pas certain. Le BOA a communiqué avec le ministère et les difficultés techniques ont été ciblées et résolues. Le fournisseur a reçu la confirmation des délais d'exécution et le contrat a été exécuté conformément à l'échéancier initial.

## **AIDER LES PARTIES PRENANTES D'UN CONTRAT À RÉSOUDRE LEURS DIFFÉRENDS**

La prestation de services de règlement extrajudiciaire des différends (RED) est une autre facette du rôle de facilitation que joue le BOA. Il s'agit d'un service de médiation des différends qui survient lorsqu'un fournisseur et un ministère du gouvernement fédéral ne parviennent pas à s'entendre sur l'interprétation à donner aux modalités et conditions d'un contrat existant ou sur leur mise en application. Les différends concernant les subtilités des contrats ne sont pas inhabituels dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ils découlent tous d'une rupture de la communication, ce qui cause des retards dans l'exécution et des dépassements du budget, et sont susceptibles d'entraîner des procédures légales longues et coûteuses. Lorsque le BOA est informé d'un différend entre deux parties concernant un contrat existant, il travaille avec les deux parties pour tenter de rétablir la communication et trouver une solution informelle au différend. Si cette avenue est impossible et que l'une ou l'autre des parties au contrat fait une demande officielle de services de RED, en vertu du *Règlement*, le BOA doit inviter l'autre partie au contrat à participer à la séance de RED.

Si les deux parties au contrat acceptent d'y participer, le BOA affecte un médiateur certifié et expérimenté qui les aide à organiser une séance de règlement et qui oriente cette discussion. La rencontre permet aux deux parties d'exprimer leurs points de vue et de proposer des solutions. Le processus est considéré « sans préjudice » et sans risque, car les participants exercent le plein contrôle sur le résultat, ce qui signifie qu'aucune décision ne leur est imposée et que l'une ou l'autre des parties peut décider de se retirer s'il semble impossible d'en venir à une solution mutuellement satisfaisante. Lorsque les deux parties en viennent à une solution, le BOA les aide à rédiger une entente ayant force de loi.

En 2014-2015, le BOA a reçu des demandes de services de RED de la part de quatre fournisseurs, dont :

- l'une ne relevait pas du mandat du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, car le différend ne portait pas sur l'interprétation à donner aux modalités et conditions d'un contrat ou leur mise en application;
- les trois autres ont été rejetées par le ministère.

Même si le nombre de demandes reçues au cours de l'exercice 2014-2015 correspond à ceux des quatre années précédentes, c'était la première fois que des ministères refusaient de participer aux séances de RED demandées par des fournisseurs.

Afin de pallier la faiblesse continue de la demande de services de RED, le BOA a mis sur pied différentes initiatives pour faire connaître les avantages de ces services tant aux fournisseurs qu'aux organismes fédéraux. Tout au long de l'exercice, le BOA a fait paraître des articles et des messages publicitaires dans différentes publications, il a donné de l'information sur ces services lors de réunions et d'événements réunissant des fournisseurs et des fonctionnaires fédéraux et il a tiré profit des médias sociaux afin de promouvoir ses services de RED et a produit une courte vidéo qui en explique les avantages.





ENQUÊTER

# ENQUÊTER

## CE QUE NOUS AVONS FAIT POUR EXAMINER LES PROBLÈMES LIÉS À L'APPROVISIONNEMENT

### EXAMEN DES PLAINTES DES FOURNISSEURS

Au cours de l'exercice 2014-2015, le BOA a reçu 34 plaintes écrites de fournisseurs qui comportaient des allégations concernant des aspects du processus d'attribution des contrats. Les allégations portaient notamment sur un processus d'attribution des contrats qui avait causé un préjudice et sur le non-respect, par un ministère, des règles d'approvisionnement établies. Il est intéressant de noter que, sur les 34 plaintes visant un aspect du processus d'attribution des contrats, c'est la première année que le BOA ne reçoit pas de plainte sur l'administration du contrat d'un fournisseur par un ministère.

La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* et le *Règlement* indiquent la manière dont le BOA doit traiter les plaintes concernant l'attribution d'un contrat. La *Loi* prévoit que, pour être examinée par l'ombudsman de l'approvisionnement, la plainte doit émaner d'un fournisseur canadien et porter sur l'attribution d'un contrat auquel la *Loi de mise en œuvre de l'Accord sur le commerce intérieur* s'appliquerait si la valeur du contrat était d'au moins 25 000 \$ pour les biens ou d'au moins 100 000 \$ pour les services. En vertu du *Règlement*, la plainte doit être soumise au BOA par écrit dans le délai prévu. En vertu du *Règlement*, le BOA doit tout d'abord déterminer si la plainte relève de sa compétence, puis déterminer si elle peut être accueillie tout en s'assurant qu'elle est conforme à toutes les autres exigences obligatoires comprises dans le *Règlement*. Le BOA doit ensuite communiquer sa décision au fournisseur et à l'organisme fédéral en cause concernant la détermination et, en même temps, transmettre une copie de la plainte à l'organisme fédéral. Cette détermination doit se faire dans les dix jours ouvrables suivant l'enregistrement de la plainte. L'encadré 5 résume les critères appliqués pour déterminer l'admissibilité d'une plainte et pour procéder à son évaluation subséquente.

Le BOA profite du créneau de dix jours prévus par le *Règlement* pour tenter de trouver une solution informelle à la plainte. Grâce aux solutions informelles du BOA visant des plaintes écrites, certaines ont été retirées. Lorsqu'il ne parvient pas à trouver une solution informelle à une plainte et que celle-ci satisfait aux exigences du *Règlement*, le BOA doit, en vertu de ce dernier, passer la plainte en revue et présenter ses constatations et ses recommandations dans les 120 jours ouvrables suivant le dépôt de la plainte.

### ENCADRÉ 5

#### Critères des examens

Pour que le BOA examine une plainte concernant l'attribution d'un contrat, celle-ci doit répondre aux critères suivants :

- Le plaignant est un fournisseur canadien.
- La plainte est déposée par écrit dans les délais prescrits.
- Le contrat a été attribué.
- Outre les détails sur l'attribution du contrat, la plainte expose les faits et les motifs qui y ont donné lieu.
- 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.
- À l'exception des montants limites, les dispositions de l'*Accord sur le commerce intérieur* s'appliquent.
- 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*.
- La plainte n'est pas visée par une exemption ou une exclusion prévues dans l'*Accord sur le commerce intérieur*.

**Les plaintes concernant l'administration des contrats doivent répondre à certains 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.
- Les plaintes ne doivent pas viser la mise en application ou l'interprétation des modalités et conditions du contrat (des services de RED sont offerts pour ces cas).

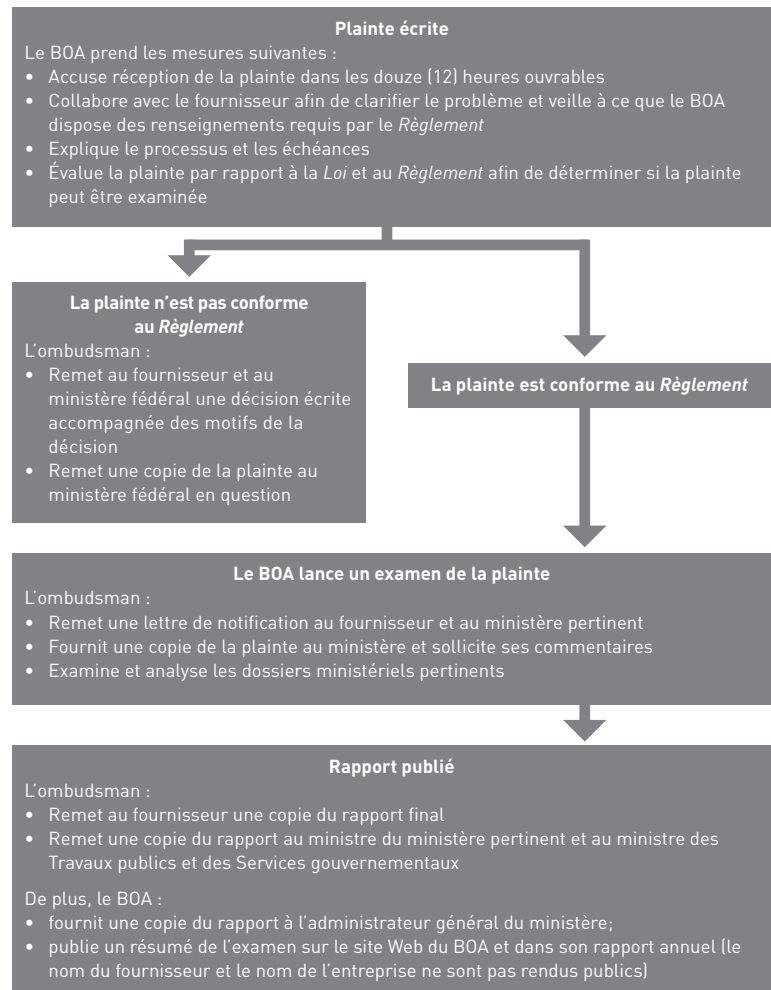
Pour plus de détails, veuillez consulter le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement* sur le site Web du BOA.



Sur les 34 plaintes déposées en 2014-2015, 31 (94 %) ne satisfaisaient pas aux exigences du *Règlement*; le BOA n'a donc pas pu entreprendre un examen (p. ex., la valeur du contrat dépassait les seuils; le contrat visait une société d'État, la plainte portait sur l'établissement d'une offre à commandes) ou la plainte a été retirée (c.-à-d. qu'elle a été réglée par le recours à la facilitation dans les dix jours suivant son dépôt). Dans le cas des trois autres plaintes, comme elles répondaient aux critères du Règlement, il a été établi qu'elles relevaient de la compétence de l'ombudsman de l'approvisionnement; un examen de l'attribution des contrats a donc été réalisé. L'examen de deux de ces trois plaintes a été effectué en 2014-2015, tandis que l'examen de la troisième sera complété en 2015-2016. En outre, deux examens entrepris en 2013-2014 ont été achevés en 2014-2015.

Le diagramme 6 décrit le processus que suit le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement.

DIAGRAMME 6



## SOMMAIRES DES EXAMENS DE PLAINTES DES FOURNISSEURS

La section ci-après renferme les résumés de quatre examens de plaintes qui rencontraient les critères du Règlement et qui suggéraient que les principes d'équité, d'ouverture et de transparence pouvaient avoir été compromis. L'examen de deux de ces plaintes a débuté au cours de l'exercice 2013-2014.

Parmi les quatre examens de plainte réalisés au cours de l'exercice 2014-2015, il convient de souligner la résistance avec laquelle un ministère a refusé de fournir au BOA les renseignements nécessaires à l'examen d'une plainte d'un fournisseur. Dans ce cas, malgré des tentatives réitérées pour obtenir lesdits renseignements, le ministère a choisi de fournir des documents caviardés qui, selon lui, respectaient « les paramètres établis » par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*. Cette non-divulgaration délibérée de renseignements a nui à la capacité du BOA de s'acquitter de son mandat, comme l'exige le paragraphe 12(1) du *Règlement*. Il s'agissait de la première fois que le BOA se trouvait dans l'incapacité de déterminer l'ampleur des manquements à l'équité, à l'ouverture ou à la transparence du processus d'approvisionnement en cause, conformément au *Règlement*.

### Un critère obligatoire contesté

Un fournisseur a déposé une plainte concernant une demande de propositions (DP) pour des services de recherche. Le fournisseur a soulevé deux questions : 1) l'importance et la valeur ajoutée, en ce qui concerne l'exécution du contrat, du critère obligatoire qui exige l'adhésion à une association; 2) sa proposition a été jugée non recevable, car l'interprétation du critère par le ministère était trop restrictive.

En ce qui concerne la première question, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que selon la jurisprudence, un ministère a un pouvoir discrétionnaire pour l'établissement des exigences afin de répondre à ses besoins opérationnels. Le ministère a expliqué la logique à l'origine de la décision de demander aux soumissionnaires d'être membres d'une association. L'ombudsman de l'approvisionnement n'a aucune raison de mettre en doute le caractère raisonnable de la condition imposée.

En ce qui concerne la deuxième question, dans le libellé du critère obligatoire, il était également précisé que les fournisseurs devaient fournir un certificat comme preuve d'adhésion à une association, et une association était citée en exemple. À ce sujet, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu qu'en établissant le critère de cette façon, le ministère avait l'obligation de déclarer la proposition du fournisseur non recevable. Par conséquent, son interprétation n'était pas trop restrictive.

L'ombudsman a toutefois indiqué que l'exigence relative à la présentation d'un certificat était peut-être trop restrictive pour les fournisseurs qui étaient membres exclusifs de l'association précisée qui, elle, ne délivrait



pas de certificat au moment de la demande de soumissions. De plus, l'ombudsman a conclu que, puisque le fournisseur répondait aux autres critères obligatoires et que le prix offert dans sa soumission était plus bas que celui offert par le soumissionnaire retenu, l'exigence relative à la fourniture d'un certificat a peut-être fait en sorte que le ministère paie trop cher pour ce service.

Étant donné que le ministère n'a pas autorisé l'accès du BOA aux documents relatifs à l'attribution du contrat, le BOA n'a pas été en mesure de déterminer si le ministère, lorsqu'il a procédé à l'évaluation des soumissions, a appliqué le critère de manière systématique pour l'ensemble des soumissionnaires, ou s'il l'a appliqué de façon à disqualifier volontairement le fournisseur. Le ministère a ainsi empêché l'ombudsman de s'acquitter de son mandat aux termes de la loi. Par conséquent, l'ombudsman de l'approvisionnement n'a pas pu déterminer l'ampleur des manquements à l'équité, à l'ouverture ou à la transparence du processus d'approvisionnement en cause, conformément au *Règlement*.

#### **Un critère déraisonnable a-t-il porté préjudice à un fournisseur?**

Un fournisseur a déposé une plainte concernant l'attribution d'un contrat de services. La plainte du fournisseur concernait l'évaluation des critères cotés (c.-à-d. le fait qu'ils soient évalués au moyen d'une échelle de cotation plutôt que selon le principe « réussite ou échec »). Plus précisément, le fournisseur a contesté :

- une exigence en matière d'attestation et le nombre de points attribués;
- une perte de points et certaines incohérences;
- la transparence du processus.

En ce qui a trait au premier enjeu, le fournisseur a affirmé que le critère coté exigeant une attestation particulière et l'attribution de points correspondants étaient déraisonnables. Dans ses constatations, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que, selon la jurisprudence, un ministère détient le pouvoir discrétionnaire d'établir des exigences afin de répondre à ses besoins opérationnels. Le ministère a expliqué la nécessité de l'attestation dans le cadre de la demande de propositions (DP). L'ombudsman de l'approvisionnement n'a pas trouvé de motif pour remettre en question le caractère raisonnable ou la pondération relative, en matière de points attribués, de l'attestation.

Le fournisseur a également soulevé un problème concernant des incohérences alléguées en ce qui a trait aux critères d'évaluation entre différentes DP. Plus particulièrement, le fournisseur s'est questionné à savoir pourquoi la DP concernée exigeait la présentation d'un rapport, alors que les DP précédentes pour le même service ne comprenaient pas cette exigence. À ce sujet, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que, puisque le fournisseur n'a pas soumis le rapport requis, le ministère ne pouvait pas, selon les règles contractuelles établies, lui attribuer des points pour cet élément. En outre, l'ombudsman de



l'approvisionnement a souligné qu'il ne dispose pas des pouvoirs légaux requis pour examiner les questions relatives aux incohérences dans différents processus d'attribution de contrats.

La troisième préoccupation concernait la transparence globale du processus. Alors que le ministère a indiqué la valeur du contrat subséquent et le nom du fournisseur retenu, il a refusé la demande du fournisseur visant à obtenir la note et la ventilation des points du soumissionnaire retenu. À ce sujet, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que le ministère n'était pas tenu de fournir la ventilation des points du fournisseur retenu, car il devait respecter le droit du fournisseur retenu à la confidentialité de renseignements précis liés à sa proposition. L'ombudsman de l'approvisionnement n'a donc constaté aucune preuve de manque de transparence.

Puisque les problèmes soulevés par le fournisseur ne pouvaient pas être corroborés, l'examen n'a pas permis d'établir les motifs requis pour que l'ombudsman de l'approvisionnement puisse recommander une réparation ou un redressement comme demandé par le fournisseur.

#### **L'approche d'un ministère pour solliciter des propositions n'était pas conforme aux politiques gouvernementales**

Un fournisseur a déposé une plainte concernant l'attribution d'un contrat de services. Selon les allégations du plaignant, le ministère a mené un processus d'approvisionnement pour attribuer un contrat qui n'a pas respecté les règles d'une offre à commandes (OC) ou les politiques du Conseil du Trésor (CT); n'a pas précisé les activités de travail à effectuer; n'a pas établi de critères d'évaluation; a favorisé un fournisseur précis; n'a pas informé le plaignant qu'il n'obtiendrait pas le contrat et ne lui a pas indiqué les raisons pour lesquelles sa proposition n'avait pas été retenue.

Concernant les règles des OC ou les politiques du CT, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que l'OC en question avait servi à cibler les soumissionnaires et les inviter à soumissionner, mais pas pour attribuer le contrat. En invitant plusieurs fournisseurs à soumettre des propositions, le ministère a lancé un processus concurrentiel, et il se devait donc de respecter la *Politique sur les marchés* du CT, ce qu'il n'a pas fait. L'ombudsman de l'approvisionnement a également constaté que le ministère n'a pas transmis aux fournisseurs les détails requis concernant les travaux à effectuer, et il n'a pas établi ou communiqué les critères d'évaluation qui seraient utilisés. En outre, le ministère n'a pas établi de méthode objective de détermination de la capacité du fournisseur à exécuter les travaux requis.

## Indemnisation

En vertu du paragraphe 13(1) du *Règlement*, l'ombudsman de l'approvisionnement peut recommander l'octroi d'une indemnité si certaines conditions sont respectées. L'ombudsman de l'approvisionnement peut recommander une indemnisation pour la perte de bénéfice ou le coût de soumission. Un certain nombre de facteurs sont pris en considération avant que cette recommandation soit faite. Par exemple :

### Indemnisation pour la perte de profits

- La soumission du plaignant était-elle entièrement conforme?
- L'infraction constitue-t-elle une violation substantielle du processus concurrentiel?
- Le plaignant aurait-il remporté le contrat si le ministère n'était pas intervenu?
- A-t-on refusé injustement au plaignant la possibilité de soumissionner?

### Indemnisation pour le coût de soumission

- L'infraction constitue-t-elle une violation substantielle du processus concurrentiel?
- Le ministère a-t-il cherché à exclure tous les soumissionnaires, sauf le soumissionnaire retenu?
- Le ministère a-t-il cherché à exclure le plaignant ou un groupe de fournisseurs duquel fait partie le plaignant?
- Le plaignant avait-il une chance de remporter la soumission?
- Si le plaignant avait été au courant des faits véridiques et complets de la demande de soumissions, aurait-il structuré sa soumission différemment ou se serait-il abstenu de soumissionner?

En ce qui a trait à la question de favoritisme, l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que le ministère avait, en fait, envisagé la possibilité d'attribuer le contrat au plaignant. Néanmoins, la chronologie des événements montre que le ministère était prédisposé à attribuer le contrat au soumissionnaire le moins coûteux avant de recevoir la proposition du plaignant.

Selon ces constatations, l'ombudsman de l'approvisionnement recommande que le ministère verse un dédommagement au plaignant, conformément au *Règlement* (voir l'encadré 7). Le ministère est d'accord avec la recommandation de l'ombudsman de l'approvisionnement et a pris des mesures immédiates en ce qui concerne le dédommagement.

### Un fournisseur a-t-il été désavantagé parce qu'un ministère a égaré une proposition?

Un fournisseur a déposé une plainte au sujet d'un ministère qui a égaré sa proposition et qui l'a évaluée une fois que le contrat avait été attribué à un autre fournisseur. Le fournisseur s'est en outre plaint que le ministère n'a pas respecté les procédures d'évaluation normalisées, n'ayant pas séparé les volets technique et financier de sa proposition pendant le processus d'évaluation. Le fournisseur a demandé une indemnisation pour les frais engagés dans la préparation de sa proposition.

Afin que les propositions soient traitées équitablement et uniformément, elles doivent toutes être évaluées avant l'attribution du contrat. Dans le cas présent, la proposition du fournisseur a été évaluée après l'attribution du contrat, et l'ombudsman de l'approvisionnement a conclu que le ministère n'a pas respecté le principe d'équité lorsqu'il a évalué la proposition du fournisseur.

En outre, l'ombudsman de l'approvisionnement a également constaté que, bien que le ministère ait égaré la proposition du fournisseur et l'ait évaluée après la date d'attribution du contrat, cela n'a pas porté préjudice à la proposition du fournisseur et cela n'a pas directement entraîné de pertes. L'examen de la plainte n'a pas permis d'établir les motifs requis pour que l'ombudsman de l'approvisionnement puisse recommander le versement d'un dédommagement au fournisseur.

## EXAMEN DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT DES MINISTÈRES

Tous les problèmes d'approvisionnement soulevés par les fournisseurs et les fonctionnaires fédéraux sont consignés et font l'objet d'un suivi. Le nombre, la source et la nature de ces problèmes sont analysés régulièrement pour détecter d'éventuelles tendances et si ils sont de nature systémique au sein d'un ministère ou d'un processus d'approvisionnement.

Si l'analyse fournit des « motifs raisonnables », en application de l'article 4 du *Règlement*, l'ombudsman de l'approvisionnement lance alors un examen des pratiques d'acquisition de matériel et de services du ministère.

Les examens visent à vérifier la conformité des pratiques en matière d'approvisionnement des ministères avec les politiques, les procédures et la *Loi sur la gestion des finances publiques* et, de ce fait, visent également à évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence desdites pratiques. Lorsque nécessaire, l'examen peut mettre en évidence de bonnes pratiques et peut aussi recommander des améliorations.

L'an dernier, l'ombudsman a établi des motifs raisonnables pour lancer trois examens. Le Bureau a également effectué un suivi des examens effectués en vue de déterminer les mesures prises par les organisations fédérales en cause en réponse aux recommandations contenues dans les rapports du BOA. Voici les sommaires des trois examens des pratiques d'approvisionnement ministérielles, ainsi que l'examen de suivi effectué en 2014-2015.

### **SOMMAIRES DES EXAMENS DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT DES MINISTÈRES**

#### **Ressources naturelles Canada (RNCa)**

Grâce à la surveillance continue des enjeux qu'il a exercée, le Bureau a constaté un nombre démesurément élevé de contacts qui signalent des problèmes concernant les pratiques d'approvisionnement de RNCa. Par conséquent, le Bureau a effectué un examen visant à déterminer si le cadre de gestion des approvisionnements de RNCa permet de s'assurer que les pratiques d'approvisionnement du Ministère sont conformes aux lois, aux règles et aux politiques relatives à l'approvisionnement et lui permettent de respecter les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

L'examen a révélé que le cadre de gestion des approvisionnements de RNCa se conforme aux exigences des lois et des politiques en matière d'approvisionnement, et qu'il n'y avait aucune lacune majeure. Dans son rapport, l'ombudsman souligne de bons éléments du point de vue de la gouvernance, plus particulièrement en ce qui concerne les entités de supervision et de surveillance. Néanmoins, le rapport a révélé que le mandat des entités de supervision et de surveillance pourrait être élargi davantage. L'approche actuelle est axée principalement sur la supervision et la surveillance des contrats traités par l'unité centrale d'approvisionnement de RNCa; d'autres groupes investis du pouvoir délégué de passation des contrats ne sont pas surveillés activement. En outre, l'approche actuelle n'est pas axée uniquement sur les contrats dont la valeur est inférieure à 25 000 \$, ce qui est risqué compte tenu du volume de contrats visés.

Par conséquent, l'ombudsman de l'approvisionnement recommande que le Ministère :



- prenne les mesures appropriées pour améliorer son régime de supervision et de surveillance en fonction des tolérances aux risques approuvées par la haute direction pour l'ensemble de ses approvisionnements;
- optimise les bonnes pratiques d'assurance et de contrôle de qualité en prenant les mesures nécessaires pour s'assurer que celles-ci sont appliquées de manière uniforme et à tous ses secteurs qui procèdent à l'acquisition de biens et de services, malgré la valeur et le type d'approvisionnement.

En réponse à l'examen, le Ministère a accepté de continuer ses efforts visant la surveillance et le contrôle de la qualité de ses contrats.

### **Emploi et Développement social Canada (EDSC)**

En juin 2013, le BOA a reçu une lettre anonyme alléguant un conflit d'intérêts et un avantage indu se rapportant à plusieurs contrats de technologie de l'information (TI) attribués par EDSC à une entreprise de TI. L'ombudsman de l'approvisionnement a déterminé qu'il n'existait aucun motif raisonnable à l'allégation de conflit d'intérêts et d'avantage indu cités dans la lettre anonyme. Cependant, une analyse des renseignements accessibles au public ainsi qu'une analyse des 11 contacts concernant EDSC reçues par le BOA depuis 2008 ont donné lieu à plusieurs constatations qui renvoyaient à des problèmes systémiques possibles dans les pratiques de passation de contrats d'EDSC.

En conséquence, le Bureau a procédé à un examen des pratiques d'approvisionnement afin de déterminer si celles qu'utilise EDSC pour acquérir des services de TI sont conformes aux politiques et aux procédures pertinentes, à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements pris en application de cette loi, ainsi qu'aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

L'examen a révélé l'existence d'un cadre de gestion des achats, dont l'application à l'acquisition de services de TI était conforme aux lois, aux règlements, aux politiques et aux lignes directrices applicables. Les services faisant l'objet de la majorité des dossiers examinés ont été acquis et gérés en conformité avec le cadre, et aucun problème systémique dans les pratiques d'approvisionnement d'EDSC n'a été relevé. Des domaines à améliorer dans le cadre de gestion des achats ont été identifiés, plus particulièrement en ce qui concerne les politiques et les directives à l'appui de l'administration des autorisations de tâches, les modifications au contrat et les exigences en matière de documentation. On a également remarqué l'absence d'une méthode de surveillance systématique fondée sur les risques.

L'ombudsman de l'approvisionnement a recommandé au Ministère de poursuivre l'amélioration de ses politiques et pratiques d'approvisionnement afin que ces dernières soient uniformes et conformes pour

l'ensemble des services de TI en prenant les mesures suivantes :

- mettre à jour les politiques et les lignes directrices internes dans les domaines clés liés aux modifications, aux autorisations de tâches et à la documentation des dossiers;
- prendre les mesures nécessaires pour qu'une méthode de surveillance des activités d'approvisionnement ministérielles fondée sur les risques et approuvée par la haute direction soit appliquée de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère.

Le Ministère a accepté la recommandation.

### **OC et arrangements en matière d'approvisionnement (AMA)**

Le BOA a entrepris un examen des pratiques d'approvisionnement concernant l'établissement de commandes subséquentes aux offres à commandes et à l'attribution de contrats dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement. Cet examen visait à déterminer si les commandes subséquentes aux offres à commandes et les contrats dans le cadre d'arrangements en matière d'approvisionnement établis par les ministères et les organismes sélectionnés respectent les sections pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des règlements connexes, ainsi que la *Politique sur les marchés* du CT et les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

L'examen a permis de constater que les OC et les AMA avaient été créés en vue d'accélérer le processus d'approvisionnement et de réduire les coûts en tirant profit du pouvoir d'achat du gouvernement. Néanmoins, lorsque le BOA a examiné si les organismes avaient facturé des prix conformes aux prix et aux tarifs négociés, il n'a pas pu vérifier les prix dans 25 % des dossiers qu'il a examinés. Le BOA s'est alors demandé si les avantages de réduction des coûts liés à l'utilisation de ces outils étaient réalisés. L'examen a révélé que, comme il n'existe aucun répertoire central de l'ensemble des OC et des AMA utilisés par les organisations fédérales, on ne connaît pas le nombre réel d'outils et les dépenses totales connexes. En outre, l'examen a établi qu'il est impossible de savoir si des OC ou des AMA sont en double ou se chevauchent. L'examen a conclu que, même s'il existe une formation générale sur les approvisionnements qui comprend certains renseignements sur les OC et les AMA, la formation n'est ni disponible ni obligatoire pour tous les outils. Sur les 92 contrats évalués par le BOA dans le cadre de l'examen, 43 (47 %) comportent des erreurs critiques, comme une mauvaise documentation, ce qui a empêché le BOA de déterminer si l'OC ou l'AMA avait été utilisé comme prévu. De plus, à l'exception d'un seul ministère, les organismes effectuaient une surveillance minimale ou nulle des contrats attribués spécifiquement en fonction des OC et des AMA. Le manque de surveillance des contrats attribués par rapport aux OC et aux AMA soulève des questions quant au niveau de supervision auquel l'utilisation de ces outils est assujettie.



### **Examen de suivi 2011-2012**

Des examens de suivi sont effectués chaque année pour déterminer les mesures prises par les organisations fédérales par suite des recommandations du BOA formulées dans les 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 organisations. D'autre part, l'information sur ces améliorations donne au Bureau un indicateur sur l'utilité et la pertinence de son travail.

En 2014-2015, le BOA a évalué les gestes posés en réponse aux recommandations figurant dans les rapports sur les examens des pratiques d'approvisionnement menés en 2011-2012 concernant la Commission de la fonction publique et Travaux publics et Services gouvernementaux. Les rapports suivants ont été publiés en 2011-2012 :

- Examen des pratiques d'approvisionnement liées aux préavis d'adjudication de contrat sélectionnés à la CFP;
- Services professionnels (SP) en ligne.

Le Bureau a trouvé encourageant le fait que la CFP et TPSGC ont pris des mesures visant l'ensemble des recommandations formulées dans les examens de 2011-2012.

### **ÉTUDES ET ANALYSES**

Dans d'autres cas, lorsque le BOA souhaite obtenir de plus amples renseignements, il entreprend des recherches ou une analyse exploratoires. Cette année, un sujet s'inscrivait dans cette catégorie.

#### **Analyse du RED**

Depuis l'ouverture de ses portes en 2008, le BOA a reçu 37 demandes de services de RED. Dans plusieurs cas, lorsque les organisations fédérales ont été invitées à participer au processus de RED du BOA, elles ont décliné l'invitation en citant les autres mécanismes de règlement des différends qui s'offrent à eux. Au cours de la dernière année, le Bureau a entrepris des recherches exploratoires afin d'effectuer un suivi des cas où l'organisation a refusé d'utiliser le service de RED du BOA.

Les recherches ont porté sur 20 demandes de RED qui respectait les exigences du *Règlement* et ayant le potentiel de donner lieu à un accord négocié. De ces 20 demandes:

- 12 (60%) requêtes pour participer à un RED ont été acceptées par l'organisation fédérale :
  - 11 cas ont profité d'un règlement mutuellement acceptable
  - un cas n'a pas obtenu de règlement mutuellement acceptable.
- 8 (42%) demandes ont été refusées par l'organisation fédérale. Sur ces 8 demandes:
  - un accord négocié a été obtenu dans 4 différends
  - dans un cas, le processus était toujours en cours au moment de la réponse de l'organisation
  - aucun accord négocié n'a été obtenu dans les 3 autres différends :
    - parce que le processus a mené à un litige(1 fois)
    - parce que le fournisseur s'est retiré (2 fois), pour l'un des retraits, le fournisseur a cité les coûts qui lui étaient imposés par l'organisation fédérale comme l'un des facteurs de sa décision de se retirer des négociations.



# INITIATIVES SPÉCIALES



# INITIATIVES SPÉCIALES

## REQUÊTE À LA COUR

En avril 2013, un avis de requête à la Cour fédérale a été signifié au procureur général du Canada et à l'ombudsman de l'approvisionnement. L'avis de requête a été déposé concernant le rapport intitulé *Examen des pratiques d'approvisionnement relatives à l'acquisition de services d'aide temporaire par l'École de la fonction publique du Canada*, publié par le BOA en mars 2013.

L'examen avait été lancé conformément à l'alinéa 22.1(3)a) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* et aux articles 4 à 6 du *Règlement*. L'ombudsman de l'approvisionnement a établi qu'il existait des motifs raisonnables, conformément au *Règlement*, d'examiner les pratiques d'approvisionnement de l'École de la fonction publique du Canada relativement à l'acquisition de services d'aide temporaires.

Selon l'avis de requête, l'examen du Bureau et le rapport qui en découle ont trait à une enquête concernant le demandeur qui, selon les allégations, n'avait pas bénéficié de l'équité procédurale avant la publication du rapport. Comme le rapport examinait les pratiques d'approvisionnement de l'École et non du particulier, l'ombudsman s'est opposé à l'avis.

À la demande du conseiller juridique du demandeur, un accord de règlement a été négocié entre les parties. Dans le cadre de cet accord, des modifications ont été apportées à quatre paragraphes du rapport. Le rapport modifié comprend un « avis aux lecteurs », qui énumère les paragraphes modifiés. Le rapport modifié a été publié sur le site Web du Bureau en février 2015. L'objectif, les constatations, les conclusions et les recommandations du rapport sont demeurés inchangés par suite de ces modifications.

## **SUIVI DE L'INCLUSION DES CLAUSES DU BOA DANS LES DOCUMENTS D'APPROVISIONNEMENT MINISTÉRIELS**

Comme il est indiqué dans le rapport annuel 2013-2014, en juin 2013, la ministre de TPSGC a écrit à ses collègues du Cabinet afin d'obtenir leur aide pour veiller à ce que les fournisseurs qui font affaire avec leurs organisations soient informés des services offerts par le bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement. La ministre a encouragé ses collègues à collaborer avec leurs administrateurs généraux respectifs en vue d'inclure des renseignements sur le BOA dans les documents d'approvisionnement de leur organisation, à savoir :

- les demandes de soumissions pour des biens et des services;
- les contrats subséquents;
- les lettres de refus à l'intention des soumissionnaires non retenus.

Comme il est indiqué dans le rapport annuel de 2013-2014, la grande majorité des organisations a accepté d'inclure les clauses. Certaines organisations ont accepté d'inclure les renseignements sur le BOA seulement dans les lettres de refus et sur les pages de demande de soumission de leur site Web.

Pour vérifier si les ministères respectaient leurs engagements, le BOA a surveillé les demandes de soumissions publiées sur le site Web [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca) du 1er avril au 10 décembre 2014 et a relevé celles dans lesquelles les clauses du BOA n'étaient pas incluses. Ces demandes de soumissions ont été mises en correspondance avec la liste des ministères qui s'étaient engagés à inclure les clauses dans les documents de la demande de soumissions.

Par conséquent, en janvier 2015, le BOA a communiqué avec 14 organisations répertoriées grâce à cette surveillance, et leur a demandé de lui indiquer l'état d'avancement de la mise en œuvre. Dans la majorité des cas, les ministères ont fourni une mise à jour sur l'insertion des clauses du BOA dans les modèles, y compris, dans certains cas, des renseignements concernant les méthodes de vérification du ministère pour veiller à ce que les clauses du BOA soient incluses dans les documents de demande de soumissions appropriés. Dans les autres cas, les clauses ne figuraient pas dans les demandes de soumissions, car la valeur de ces dernières et du contrat subséquent dépassait les montants limites établis pour que le BOA puisse examiner les plaintes concernant l'attribution d'un contrat.

Les 14 organisations fédérales ont toutes confirmé qu'elles s'engageaient à inclure les clauses du BOA dans les documents de demande de soumissions applicables.





# ANNEXE

# ANNEXE

## BILAN DES OPÉRATIONS POUR L'EXERCICE TERMINÉ AU 31 MARS 2015

### Bilan des opérations

DÉPENSES	2014-2015
	(000 \$)
Salaires et avantages sociaux	2 861
Services professionnels	303
Dépenses d'exploitation	75
Information et communication	67
Fournitures et approvisionnements	35
Frais pour services généraux fournis par TPSGC (voir la note 3)	337
<b>TOTAL</b>	<b>3 678</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 2015.

#### 1. Pouvoir et objectif

Le poste d'ombudsman de l'approvisionnement a été créé aux termes de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et la suite des modifications apportées à la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*. L'ombudsman a un mandat pangouvernemental défini dans le *Règlement concernant l'ombudsman de l'approvisionnement*. La mission du BOA est de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence des approvisionnements fédéraux.

#### 2. Autorisation parlementaire

Le Conseil du Trésor a autorisé le financement des activités du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement à partir du crédit parlementaire de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Par conséquent, le Bureau est assujéti aux mêmes obligations législatives, réglementaires et politiques que le Ministère. Il est néanmoins implicite à sa nature et à son objet qu'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	91
Ressources humaines	99
Technologie de l'information	116
Autre (protection et sécurité)	31
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>

### 4. Données comparatives

DÉPENSES	2014-2015 (000 \$)	2013-2014 (000 \$)
Salaries and Employee Benefits	2 861	2 843
Services professionnels	303	380
Dépenses d'exploitation	75	58
Information et communication	67	32
Fournitures et approvisionnements	35	26
Services généraux offerts par TPSGC	337	356
<b>TOTAL</b>	<b>3 678</b>	<b>3 695</b>