



## Rapport final

2013-709

Vérification du rendement des fournisseurs et des mesures correctives

18 septembre 2014

Bureau de la vérification et de l'évaluation





## TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS .....	1
INTRODUCTION .....	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	9
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	9
OBSERVATIONS .....	10
CADRE STRATÉGIQUE .....	10
Absence d'une politique pangouvernementale sur la gestion du rendement des fournisseurs .....	10
La Direction générale des approvisionnements a élaboré et mis en œuvre une politique à l'échelle de la Direction générale, mais elle n'a pas le pouvoir de demander aux clients de fournir une rétroaction sur le rendement des fournisseurs	11
La Direction générale des approvisionnements procède actuellement au remaniement de sa structure de gouvernance afin d'améliorer la surveillance des activités de gestion du rendement des fournisseurs .....	12
FORMATION ET COMMUNICATION.....	13
Des améliorations peuvent être apportées aux activités de formation et de communication visant à promouvoir l'importance de la gestion du rendement des entrepreneurs ainsi que les rôles et les responsabilités connexes auprès des agents de négociation des contrats .....	14
La communication, la formation et la mobilisation des clients sont limitées .....	16
L'échange de renseignements sur le rendement des fournisseurs mérite d'être pris en compte.....	17
PROCESSUS ET PROCÉDURES .....	18
Les processus et les procédures d'établissement de mesures correctives sont en place, mais des améliorations sont requises pour assurer l'uniformité et l'application en temps opportun.....	19
SYSTÈMES D'INFORMATION.....	22
Il existe des outils et des systèmes d'information, mais ils pourraient être améliorés pour faciliter la prise de décisions future .....	23
Les renseignements sur le rendement des fournisseurs peuvent être utilisés pour la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs, mais l'on ne peut vérifier que leur utilisation est uniforme.....	24
PROGRAMMES DE GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS PROPRES À L'INDUSTRIE OU AUX PRODUITS .....	25
Il n'y a pas de mobilisation active visant la mise en place de programmes supplémentaires de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits.....	25
CONCLUSION.....	27
RÉPONSE DE LA GESTION .....	30
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION .....	30
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION .....	33



## POINTS SAILLANTS

- i. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est le fournisseur de services communs du gouvernement du Canada pour ce qui est des services d'approvisionnement. Il offre donc aux organisations fédérales une vaste gamme de solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement. Le gouvernement du Canada achète des biens et des services dont la valeur s'élève à environ 25,6 milliards de dollars chaque année, dont environ 16,5 milliards de dollars (64 %) par l'intermédiaire de la Direction générale des approvisionnements de TPSGC.
- ii. La Direction générale des approvisionnements a pour mandat de fournir aux organisations fédérales des services d'approvisionnement et des services communs connexes à valeur ajoutée, en temps opportun. Elle a donc le pouvoir et la responsabilité de gérer et d'administrer ses contrats de façon qu'ils soient exécutés avec succès conformément aux conditions convenues en ce qui concerne les délais, les coûts et le rendement. Cette responsabilité est décrite dans la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor.
- iii. Bien que la gestion du rendement des fournisseurs quant au respect des modalités d'un contrat soit essentielle, il est aussi question d'assumer une responsabilité de gerance en prenant des mesures pour prévenir de futurs problèmes liés au rendement antérieur d'un fournisseur. Nous avons établi qu'il n'existait pas de politique pangouvernementale ordonnant à TPSGC à titre d'autorité contractante ou à d'autres ministères (à titre d'autorité responsable du projet ou d'autorité contractante en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués) de gérer le rendement des fournisseurs de façon continue.
- iv. Puisque TPSGC partage la responsabilité des approvisionnements avec les ministères clients (autorité responsable du projet), il partage également, avec ces mêmes ministères, la responsabilité de la gestion du rendement des fournisseurs. TPSGC n'a pas le pouvoir d'exiger des ministères clients qu'ils assument leur part de la responsabilité dans la gestion du rendement des fournisseurs. Voilà l'un des plus grands défis à relever pour atteindre les objectifs liés à la gestion du rendement des fournisseurs, en particulier en l'absence d'exigences centralisées à l'endroit des autorités responsables des projets.
- v. Conscient de son rôle dans la gestion du rendement des fournisseurs concernant les contrats qu'il attribue, TPSGC a élaboré la *Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs* (PMCRF). Cette politique énonce les directives à l'intention des agents de négociation des contrats du Ministère à titre d'autorité contractante. La mise en œuvre de cette politique a été appuyée par des activités de formation et de communication à l'intention de l'agent de négociation. Or, les activités courantes pourraient être améliorées. En général, ces activités sont de nature réactive et ponctuelle, plutôt que proactive et exhaustive. La mise en œuvre a également été appuyée par l'élaboration de processus et de procédures pour

l'établissement des mesures correctives. Or, nous avons constaté que ces processus et procédures comportaient des lacunes et qu'elles n'étaient pas appliquées de façon uniforme. Le système d'information utilisé pour suivre les problèmes de rendement des fournisseurs doit être amélioré pour favoriser la mise en œuvre complète de la politique. Enfin, on ne sait pas avec certitude si les agents de négociation des contrats consultent systématiquement le système d'information avant d'attribuer un contrat.

- vi. Conscients que la collaboration avec les autorités responsables des projets est essentielle à la réussite de la gestion du rendement des fournisseurs et que les autorités responsables des projets ne sont pas tenues de collaborer, nous nous attendions à ce que la Direction générale des approvisionnements fasse des efforts pour mobiliser les clients par le biais d'activités de formation et de communication. Il est possible que les agents de négociation des contrats interagissent individuellement avec les autorités responsables des projets. Cependant, nous avons constaté que peu d'efforts de coordination ont été consacrés à ces activités. De plus, nous avons constaté que le présent cadre stratégique limite la capacité de la Direction générale des approvisionnements d'échanger de l'information sur le rendement des fournisseurs (contenue dans le système d'information) avec les autres ministères.
- vii. Lors de l'élaboration de la politique, on a reconnu que certains biens ou services ou certaines industries pourraient plutôt tirer avantage d'un programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits. Au moment de l'élaboration de la politique, il existait déjà deux programmes de ce type. Nous nous attendions à ce que la Direction générale des approvisionnements amène les agents de négociation des contrats, les clients et les fournisseurs à évaluer si d'autres groupes de produits, ou encore des secteurs de l'industrie pouvaient tirer profit de programmes en particulier. Nous avons constaté que peu d'efforts de mobilisation ont été consacrés à cet égard.
- viii. Compte tenu du rôle que joue la Direction générale des approvisionnements de TPSGC en sa qualité d'autorité contractante principale du gouvernement du Canada, la gestion du rendement des fournisseurs constitue une activité importante. Lorsque les données sur le rendement des fournisseurs sont recueillies et échangées correctement, la Direction générale des approvisionnements, à titre d'autorité contractante, peut les utiliser pour prendre des décisions éclairées relatives à la passation de contrats futurs. La collecte et l'utilisation de données significatives sur le rendement antérieur d'un fournisseur sont essentielles afin que la Direction générale fasse affaire avec des fournisseurs ayant des antécédents en matière de respect des obligations contractuelles. De plus, une mauvaise gestion du rendement insatisfaisant des fournisseurs entraîne un certain nombre de conséquences. Par exemple, elle peut entraîner une augmentation des coûts tant pour la Direction générale que pour les clients. En concluant des contrats avec des fournisseurs dont le rendement est faible, l'autorité contractante et les autorités responsables des projets auraient à investir des ressources pour régler les problèmes liés au rendement (résilier le contrat, émettre une nouvelle demande de soumissions, etc.), et le client risque de voir ses opérations interrompues. De plus, les fournisseurs qui ne se sont

pas acquittés de leurs obligations lors de contrats antérieurs peuvent continuer de se voir attribuer des contrats par la Direction générale, ce qui pourrait être considéré comme inéquitable et nuire aux relations de la Direction générale avec la collectivité des fournisseurs.

## Réponse de la gestion

La direction a eu l'occasion d'examiner le Rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations. La direction a également établi un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

**Recommandation 1 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de formation et de communication complet et permanent concernant la PMCRF, qui mobilise tous les intervenants concernés par les processus d'approvisionnement, y compris les agents de négociation des contrats et les clients (internes et externes) de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Élaborer un plan de mobilisation et de communication complet qui décrit en détail la façon dont les intervenants, y compris les agents de négociation des contrats, les directions générales de TPSGC et les ministères clients seront informés des responsabilités liées à la PMCRF et formés en conséquence. Voici des éléments qui figureront dans ce plan :

- des moyens d'améliorer la façon de communiquer les changements apportés à la PMCRF;
- la formation nécessaire pour que les intervenants (TPSGC et les collectivités responsables de la passation de contrats chez les ministères clients) soient mis au courant de la PMCRF. Par exemple, la PMCRF permet de créer des processus et des procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits, s'il y a lieu. Toute formation élaborée ou donnée ferait référence à cette souplesse;
- la meilleure façon de faire connaître la bonne utilisation du Système d'information sur les fournisseurs et de donner une formation à cet égard afin d'assurer l'intégrité des données.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Communiquer et mobiliser conformément au Plan (1.1), y compris les efforts de communication et les outils d'apprentissage :

- « Fiches d'information » du Secteur de la politique, du risque, de l'intégrité et de la gestion stratégique (SPRIGS) sur GCPEDIA (p. ex. donner des précisions sur la Politique comme il est mentionné ci-dessous).

**Recommandation 2 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements devrait veiller à ce que les procédures complètes pour la gestion du rendement des fournisseurs et les mesures correctives soient révisées et mises en œuvre dans l'ensemble des secteurs de la Direction générale des approvisionnements et des



bureaux régionaux des approvisionnements afin d'assurer l'uniformité et les délais d'exécution. Pour ce faire, on devrait établir un plan de communication et de formation complet afin de mobiliser tous les intervenants. De plus, le sous-ministre adjoint devrait veiller à ce qu'un processus soit adopté et suivi uniformément pour la saisie des renseignements sur le rendement des fournisseurs au cas où les obligations contractuelles ne seraient pas respectées et ne seraient pas visées par la PMCRF.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Examiner la politique et régler les problèmes suivants :

- Problème de délais d'exécution : Le suivi et l'enregistrement des mesures correctives seront précisés dans la Politique et les échéances seront fixées. Un avis sur la Politique sera émis.
- Problème d'uniformité de l'évaluation : Décrire les principes de l'évaluation afin de fournir des directives au personnel responsable de l'approvisionnement pour qu'il puisse déterminer le niveau approprié de répercussions d'un rendement insatisfaisant sur les opérations gouvernementales.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Communiquer les changements aux intervenants (31 décembre 2014) et donner la formation nécessaire. Un nouvel outil d'apprentissage sur le Web (webinaire sur la PMCRF) sera créé et tenu à jour. Il permettra l'accessibilité maximale tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Examen et mise à jour des processus existants liés à la surveillance des activités de la PMCRF afin de veiller à ce que les offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement soient annulés, au besoin, en temps opportun.

**Plan d'action de la gestion 2.4 :** Examiner la *Politique sur le rendement des fournisseurs* de 1996 afin de déterminer comment clarifier les instructions et les rendre plus fonctionnelles en appliquant les instructions et les outils élaborés dans le cadre de la PMCRF de 2011. Le cas échéant, le Guide des approvisionnements sera modifié et tous les changements seront communiqués à tous les intervenants et appuyés par des séances de formation.

**Recommandation 3 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait veiller à ce que les fournisseurs qui sont sanctionnés n'obtiennent plus de contrats, d'offres à commandes, de commandes subséquentes, ni d'arrangements en matière d'approvisionnement. En outre, nous encourageons la Direction générale des approvisionnements à continuer de régler plusieurs problèmes d'enregistrement dans le Système d'information sur les fournisseurs.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** Mesure immédiate – En plus des mesures déjà prises pour réduire les enregistrements multiples, un plan sera établi pour déterminer comment corriger les enregistrements multiples dans le Système d'information sur les fournisseurs. Dans ce plan, le chef de projet et les délais d'exécution seront identifiés.

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Mesure immédiate – Les procédures seront améliorées afin que toutes les sanctions soient saisies dans le Système d'information sur les fournisseurs dès qu'elles sont approuvées.

**Plan d'action de la gestion 3.3 :** À long terme – L'Environnement automatisé de l'acheteur devrait être remplacé le 31 décembre 2016. Le système de remplacement permettra, entre autres, de disposer d'une meilleure approche automatisée pour gérer le rendement des fournisseurs et, par conséquent, remplacer le Système d'information sur les fournisseurs. Il contribuera de façon appréciable à faire en sorte que les fournisseurs qui sont exclus n'obtiennent pas de contrats, d'offres à commandes, de commandes subséquentes ni d'arrangements en matière d'approvisionnement.

**Recommandation<sup>o</sup>4 (priorité modérée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait amener les intervenants, dans le cadre d'activités de communication et de sensibilisation ou d'élaboration de stratégies d'approvisionnement nationales, à tenir compte de la pertinence d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits. En outre, le sous-ministre adjoint devrait veiller à ce que l'élaboration d'autres programmes fasse l'objet d'une surveillance.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Les plans de communication et de sensibilisation concernant les stratégies nationales d'approvisionnement en biens et services comprendront la possibilité d'avoir d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits.

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** S'il est déterminé qu'ils sont avantageux et sous réserve des risques, d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits seraient créés dans le cadre des plans de mise en œuvre des stratégies nationales d'approvisionnement en biens et en services.

## INTRODUCTION

1. La présente mission figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).
2. Le processus d'approvisionnements du gouvernement du Canada suit une approche décentralisée. Chaque ministère peut attribuer des contrats selon ses propres pouvoirs et selon les pouvoirs qui lui sont délégués par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux lorsqu'il s'agit de biens et de travaux de construction. Chaque ministère effectue ainsi des achats en vertu de ces pouvoirs, ainsi que des achats de différentes valeurs grâce à son utilisation autorisée d'outils d'approvisionnement préétablis, mis en place par TPSGC. Le rôle de TPSGC à titre de fournisseur de services communs obligatoires et facultatifs est décrit dans la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor.
3. Le mandat du Programme des approvisionnements de TPSGC consiste à fournir en temps opportun des services d'achat et des services communs connexes à valeur ajoutée, de manière ouverte, équitable et transparente, aux clients qui sont au service de la population canadienne et du gouvernement fédéral. Le Programme offre aux organisations fédérales une vaste gamme de solutions d'approvisionnement, comme des contrats spécialisés, des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement. Un contrat spécialisé est un approvisionnement unique ou propre à un domaine, à un client ou à une région en particulier. Les offres à commandes prévoient une entente administrative avec les fournisseurs selon un tarif ou une méthode de tarification préétablie et des modalités définies pour une période précise. Les modalités des offres à commandes permettent aux organismes fédéraux de passer une commande subséquente à une offre à commandes. L'arrangement en matière d'approvisionnement est un arrangement non exécutoire conclu entre le gouvernement fédéral et un fournisseur préqualifié qui permet aux ministères de solliciter des soumissions et d'attribuer des contrats à un bassin de fournisseurs préqualifiés, pour un besoin particulier, dans la portée de l'arrangement concerné.
4. Le gouvernement du Canada achète des biens et des services dont la valeur s'élève à environ 25,6 milliards de dollars chaque année, dont environ 16,5 milliards de dollars par l'intermédiaire du Programme des approvisionnements. Le Programme des approvisionnements relève de la Direction générale des approvisionnements (« la Direction générale ») et des bureaux régionaux des approvisionnements. Tout au long du rapport, les termes « Direction générale des approvisionnements » seront utilisés de façon générique pour désigner l'administration centrale et les bureaux régionaux des approvisionnements de TPSGC (sauf indication contraire).
5. Compte tenu du rôle que joue la Direction générale des approvisionnements de TPSGC en sa qualité d'autorité contractante principale du gouvernement du Canada, la gestion du rendement des fournisseurs constitue une activité importante. Lorsque les données sur le rendement des fournisseurs sont recueillies et échangées

correctement, la Direction générale des approvisionnements, à titre d'autorité contractante, peut les utiliser pour prendre des décisions éclairées relatives à la passation de contrats futurs. La collecte et l'utilisation de données significatives sur le rendement antérieur d'un fournisseur sont essentielles afin que la Direction générale fasse affaire avec des fournisseurs ayant des antécédents en matière de respect des obligations contractuelles. De plus, une mauvaise gestion du rendement insatisfaisant des fournisseurs entraîne un certain nombre de conséquences. Par exemple, elle peut entraîner une augmentation des coûts tant pour la Direction générale que pour les clients. En concluant des contrats avec des fournisseurs dont le rendement est faible, l'autorité contractante et les autorités responsables des projets auraient à investir des ressources pour régler les problèmes liés au rendement (résilier le contrat, émettre une nouvelle demande de soumissions, etc.), et le client risque de voir ses opérations interrompues. De plus, les fournisseurs qui ne se sont pas acquittés de leurs obligations lors de contrats antérieurs peuvent continuer de se voir attribuer des contrats par la Direction générale, ce qui pourrait être considéré comme inéquitable et nuire aux relations de la Direction générale avec la collectivité des fournisseurs.

6. Même s'il n'existe pas d'exigences législatives ni de politiques du Conseil du Trésor sur le rendement des fournisseurs, la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor prévoit que « les autorités contractantes devraient gérer et administrer leurs marchés de façon à garantir la bonne exécution de ces marchés conformément aux conditions arrêtées en matière de délais, de coût et de performance ». De plus, en ce qui concerne les contrats de services de conseil et de services professionnels, la Politique prévoit que « l'autorité contractante devrait évaluer le travail exécuté par le consultant ou le professionnel ».
7. Selon les bonnes pratiques de gestion des contrats, l'information sur le rendement des fournisseurs devrait être consignée et utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière de passation de contrats futurs. Les agents de négociation des contrats et les ministères clients doivent travailler en collaboration et ont des responsabilités partagées quant à la gestion des contrats et au suivi des renseignements sur le rendement du fournisseur. Selon le Guide des approvisionnements de TPSGC, « l'agent de négociation des contrats devrait également être au courant des antécédents de rendement de l'entrepreneur proposé, de sa situation financière et de ses méthodes, avant de recommander l'attribution d'un contrat. Cela signifie en outre qu'il doit se tenir au courant de sa situation tout au long de l'exécution du contrat ». Une communication régulière entre les agents de négociation des contrats et les clients est considérée comme essentielle à la gestion du rendement des fournisseurs.
8. La gestion du rendement des fournisseurs est inscrite au programme de TPSGC depuis un certain nombre d'années. En 1991, le Bureau du vérificateur général du Canada a indiqué que TPSGC n'avait aucun système pour consigner le rendement antérieur des fournisseurs et faire rapport à cet égard. Le vérificateur général a recommandé que TPSGC examine la faisabilité et le rapport coût-efficacité d'un réexamen de son système informatique afin d'y inclure les renseignements liés au rendement antérieur des fournisseurs.

9. Au début de 1995, pour donner suite au rapport du Bureau du vérificateur général, la Direction générale a mis en œuvre la suite d'applications de l'Environnement automatisé de l'acheteur, qui comprenait le Système d'information sur les fournisseurs (une base de données visant à consigner et à échanger des renseignements sur les fournisseurs). Par la suite, la Direction générale a élaboré la Politique sur le rendement des fournisseurs (« la Politique de 1996 »), qui a été mise en œuvre le 1<sup>er</sup> septembre 1996.
10. Bien que la Politique de 1996 repose sur d'excellents principes, elle est rarement appliquée par la Direction générale. Les mesures correctives des entrepreneurs ayant un rendement insatisfaisant avaient été rarement appliquées. La Direction générale donne notamment les raisons suivantes pour expliquer le non-respect de la Politique : les préoccupations à l'égard des conséquences juridiques personnelles des procédures à l'encontre des fournisseurs; l'ambiguïté perçue quant aux rôles et aux responsabilités de chacun; la discrétion quant à la détermination d'un cas majeur de rendement insatisfaisant; un processus non structuré pour appliquer les mesures correctives.
11. En raison de l'application peu fréquente, par la Direction générale, de la Politique de 1996, le sous-ministre a demandé que la Direction générale des approvisionnements revoie l'approche adoptée pour gérer le rendement des fournisseurs. Entre 2007 et 2010, une nouvelle approche a donc été élaborée par la Direction générale, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et approuvée par le sous-ministre. Il a été décidé d'élaborer une politique de base commune pour gérer le rendement des fournisseurs lorsque la Direction générale des approvisionnements était l'autorité contractante. On a également décidé qu'au besoin, afin de favoriser des approches propres à l'industrie ou aux produits, la politique permettrait aux secteurs ou aux régions d'élaborer un programme sur mesure ou personnalisé pour répondre à leurs besoins.
12. Le 29 juin 2011, la Direction générale des biens immobiliers a mis en œuvre la nouvelle *Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs* (PMCRF) après une période d'essai prolongée allant du 4 novembre 2010 au 28 juin 2011. Cette politique ne s'applique qu'à la Direction générale, à titre de fournisseur de services communs, pour les transactions relevant de son propre pouvoir de passation de contrats. Elle ne

Le **rendement des fournisseurs** s'entend de la mesure prise par un fournisseur pour satisfaire à ses obligations contractuelles de fourniture de biens ou de prestation de services, y compris les services de construction. Il n'englobe pas la conduite des fournisseurs, qui se rapporte aux activités criminelles mentionnées dans le *Code de conduite pour l'approvisionnement* de TPSGC (comme le truquage des offres et la fraude). Une **mesure corrective** désigne une condition ou une restriction imposée à un fournisseur, à la suite de l'évaluation de sa capacité par TPSGC de s'acquitter de ses obligations contractuelles.

s'applique pas aux autres agents de négociation des contrats au sein de TPSGC, notamment la Direction de la gestion du matériel de la Direction générale des finances et de l'administration. La PMCRF porte sur le rendement insatisfaisant des fournisseurs qui entraîne la résiliation pour manquement des contrats ou des commandes subséquentes à une offre à commandes, ou des modifications conditionnelles au contrat. Misant sur la politique de 1996, la PMCRF visait à préciser les rôles, responsabilités et processus; à éliminer la transmission de messages contradictoires et prêtant à confusion; à normaliser les processus et les méthodes; à intégrer le rendement des fournisseurs dans la gestion des risques d'approvisionnement dans son ensemble.

13. En vertu du Guide des approvisionnements, un contrat peut être résilié pour manquement dans les conditions suivantes : le fournisseur ne fait pas avancer les travaux, ce qui compromet l'exécution du contrat; le fournisseur ne respecte pas une des dispositions du contrat; le fournisseur ne livre pas les biens ou ne fournit pas les services dans les délais stipulés dans le contrat; le fournisseur fait faillite ou devient insolvable. De plus, en vertu de la PMCRF, une modification conditionnelle au contrat désigne l'utilisation, dans le cas de rendement insatisfaisant, d'une modification à un contrat plutôt qu'une résiliation totale ou partielle pour manquement en raison de nécessités opérationnelles.
14. Pour assouplir la gestion du rendement des fournisseurs, tout comme le prévoyait la Politique de 1996, la PMCRF prévoit également la personnalisation des critères d'évaluation du rendement propre à l'industrie ou aux produits. On reconnaît que des secteurs ou des régions peuvent établir leur propre programme de gestion du rendement des fournisseurs pour évaluer le rendement de ces derniers et déterminer les mesures appropriées à appliquer pour des produits en particulier ou des groupes de produits. Bien que la PMCRF vise exclusivement les résiliations pour manquement et les modifications conditionnelles au contrat, le programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits en particulier doit, s'il est établi, être appliqué à la place de la Politique. Les programmes de gestion du rendement des fournisseurs peuvent fournir des mécanismes pour évaluer systématiquement le rendement du fournisseur à chaque contrat ou commande subséquente admissible, et les renseignements sur le rendement peuvent être utilisés pour prendre des décisions contractuelles futures. À l'heure actuelle, TPSGC compte deux programmes propres à l'industrie ou aux produits : les services de l'attribution des marchés immobiliers et les services de traduction
15. L'application de la PMCRF comprend un certain nombre d'intervenants internes et externes de TPSGC et d'autres ministères et organismes, comme les autorités contractantes, les clients et les fournisseurs (voir la pièce 1). L'application de la Politique relève du directeur général du SPRIGS de la Direction générale des approvisionnements. Le Comité de gestion de la Direction générale des approvisionnements doit offrir une perspective nationale en matière de supervision et d'orientation stratégique sur l'application de la PMCRF et les problèmes de rendement des fournisseurs en général pour la Direction générale. Le programme

propre à l'industrie et aux produits immobiliers est géré par la Direction de l'attribution des marchés immobiliers, Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement de la Direction générale des approvisionnements. Le programme propre à l'industrie ou aux produits des services de traduction est géré par la Division des services linguistiques, Secteur de la gestion de l'approvisionnement en services et en technologies de la Direction générale des approvisionnements, en collaboration avec le Bureau de la traduction (Service des acquisitions et du répertoire).

16. La Direction générale des approvisionnements réalise des activités d'approvisionnement à titre d'autorité contractante pour le compte de ses clients, qui comprennent d'autres ministères et organismes du gouvernement, des directions générales et des régions au sein de TPSGC lorsque la valeur de l'achat est supérieure au pouvoir délégué du client. Lorsque la valeur de l'achat correspond au pouvoir délégué du client, celui-ci a la possibilité d'agir à titre d'autorité contractante pour son compte.

## PIÈCE 1

### Rôles et responsabilités des intervenants dans le processus de gestion des mesures correctives et du rendement des fournisseurs

Rôle	Responsabilités
Secrétariat du Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des politiques et des normes de gestion pangouvernementales (comme la <i>Politique sur les marchés</i>) et surveiller leur application.</li> </ul>
SPRIGS (Direction générale des approvisionnements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer, examiner et réviser la PMCRF en se fondant sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises.</li> <li>• Donner des conseils et assurer la surveillance à l'appui de la PMCRF.</li> <li>• Coordonner le processus lié à la PMCRF au sein de la Direction générale des approvisionnements.</li> </ul>
Coordonnateur de la PMCRF (SPRIGS, Direction générale des approvisionnements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner les cas de résiliations pour manquement et les modifications au contrat conditionnelles pour s'assurer que la PMCRF est applicable.</li> <li>• Saisir les mesures correctives et les remarques dans le Système d'information sur les fournisseurs (date d'entrée en vigueur, portée des mesures correctives, etc.).</li> <li>• Informer les responsables des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement des mesures correctives à l'égard des fournisseurs, de sorte que les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement pertinents soient annulés.</li> </ul>
Comité de gestion de la Direction générale des approvisionnements (Direction générale des approvisionnements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une perspective nationale relativement à la gestion du rendement des fournisseurs.</li> <li>• Donner des conseils sur les moyens ou discuter des moyens d'améliorer l'efficacité de la PMCRF et l'élaboration de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits.</li> <li>• Recevoir l'avis d'intention d'appliquer une mesure corrective, par suite de l'application de la PMCRF.</li> </ul>
Agents de négociation des contrats (autorité contractante au sein de la Direction générale des approvisionnements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter toutes les tâches liées aux achats : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ définir les exigences;</li> <li>○ élaborer une stratégie d'approvisionnement;</li> <li>○ préparer et émettre une demande de soumissions, évaluer les soumissions et les offres, et sélectionner les fournisseurs retenus;</li> <li>○ attribuer les contrats, les offres à commandes, ou les arrangements en matière d'approvisionnement;</li> <li>○ assurer la gestion après l'attribution.</li> </ul> </li> <li>• Surveiller la conformité avec les modalités du contrat</li> </ul>



**2013-709 Vérification du rendement des fournisseurs et des mesures correctives  
Rapport final**

	<p>(responsabilité partagée avec le client).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régler les problèmes soulevés par les clients concernant le contrat, de concert avec les fournisseurs.</li> <li>• Effectuer et soumettre l'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs dans les cas de résiliations pour manquement et de modifications conditionnelles au contrat.</li> <li>• En ce qui concerne le programme de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits liés à l'attribution des marchés immobiliers, les agents de négociation des contrats (au sein de la Direction de l'attribution des marchés immobiliers) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ utilisent la base de données du système SELECT pour générer une liste de fournisseurs qualifiés en fonction des besoins d'approvisionnement et des points relatifs aux occasions de marché (qui sont calculés en partie à l'aide des notes découlant d'évaluations du rendement antérieur).</li> </ul> </li> <li>• En ce qui concerne le programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits liés aux services de traduction, les agents de négociation des contrats (au sein de la Direction des services linguistiques) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ utilisent le Système d'information sur les marchés de service pour générer une liste de fournisseurs qualifiés en fonction des besoins d'approvisionnement et des notes d'évaluation du rendement antérieur.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Client externe *Aux fins de la présente vérification, le terme « clients externe » renvoie aux autorités responsables des projets et aux responsables techniques qui ne font pas partie de TPSGC (c.-à-d. les autres ministères et organismes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les travaux exécutés par le fournisseur et recevoir les produits livrables prévus au contrat.</li> <li>• Surveiller la conformité avec les modalités du contrat (responsabilité partagée avec l'agent de négociation des contrats).</li> <li>• Informer l'agent de négociation des contrats si les biens et les services ne sont pas conformes au contrat.</li> </ul>
<p>Client interne *Aux fins de la présente vérification, le terme « clients internes » renvoie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les travaux exécutés par le fournisseur et recevoir les produits livrables prévus au contrat.</li> <li>• Surveiller la conformité avec les modalités du contrat (responsabilité partagée avec l'agent de négociation</li> </ul>

**2013-709 Vérification du rendement des fournisseurs et des mesures correctives**  
**Rapport final**

<p><i>aux autorités responsables des projets et aux responsables techniques qui font partie de TPSGC (c.-à-d. les directions générales de TPSGC).</i></p>	<p>des contrats).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer l'agent de négociation des contrats lorsque les biens et les services ne sont pas conformes au contrat.</li> <li>• En ce qui concerne le programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits des contrats immobiliers : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les gestionnaires de projets (Direction générale des biens immobiliers) effectuent des évaluations du rendement des fournisseurs et consignent les résultats dans SELECT.</li> </ul> </li> <li>• En ce qui concerne le programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits des services de traduction : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les contrôleurs de la qualité (Bureau de la traduction) effectuent des évaluations du rendement des fournisseurs. Les résultats sont consignés dans le Système d'information sur les marchés de service.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Autres entités assumant le pouvoir de passation de contrats eux-mêmes (c.-à-d. Direction de la gestion du matériel, TPSGC, autres ministères ou organismes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener toutes les activités liées à un contrat (en vertu de leurs pouvoirs délégués respectifs) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ définir les exigences;</li> <li>○ élaborer une stratégie d'approvisionnement;</li> <li>○ préparer et émettre une demande de soumissions, évaluer les soumissions et les offres, et sélectionner les fournisseurs retenus;</li> <li>○ attribuer les contrats, les offres à commandes, ou les arrangements en matière d'approvisionnement;</li> <li>○ assurer la gestion après l'attribution.</li> </ul> </li> <li>• Surveiller la conformité avec les modalités du contrat (responsabilité partagée avec le client).</li> <li>• Régler les problèmes soulevés par les clients concernant le contrat, de concert avec les fournisseurs.</li> </ul>
<p>Fournisseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des biens et des services aux ministères et organismes du gouvernement tout en respectant les modalités établies dans les contrats, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement.</li> <li>• Respecter les obligations contractuelles.</li> <li>• Déclarer les problèmes pouvant nuire à sa capacité à respecter les obligations contractuelles à l'agent de négociations des contrats et le client.</li> </ul>

## OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

17. L'objectif de cette vérification interne était de déterminer si la Direction générale des approvisionnements avait élaboré et mis en œuvre un cadre de contrôle de gestion efficace pour évaluer le rendement des fournisseurs afin d'étayer les décisions de passation de contrats et de mettre en œuvre des mesures correctives.
18. La vérification était axée sur les contrats, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement pour lesquels la Direction générale des approvisionnements agissait comme autorité contractante. L'autorité contractante est responsable de la gestion du contrat et toute modification doit être autorisée par écrit par cette dernière. Le client, qui est le représentant du ministère ou de l'organisme pour lequel les travaux sont effectués en vertu du contrat, est responsable de toutes les questions ayant trait à l'aspect technique des travaux dans le cadre du contrat.
19. Cette vérification portait sur : le cadre stratégique; la formation, la communication et la mobilisation; les processus et les procédures; ainsi que les systèmes d'information sur le rendement de l'entrepreneur au sein de la Direction générale des approvisionnements pour la période allant du 29 juin 2011 (date d'entrée en vigueur de la Politique) au 30 septembre 2013. Cependant, dans le cadre de cette vérification, nous avons également examiné les documents pertinents antérieurs à la date d'entrée en vigueur de la Politique afin d'obtenir des renseignements supplémentaires et sur le contexte. Les contrats établis par la Direction de la gestion du matériel de la Direction générale des finances et de l'administration de TPSGC ont été exclus de la vérification, car la PMCRF s'applique uniquement à la Direction générale des approvisionnements dans son rôle de fournisseur de services communs pour les transactions relevant de son pouvoir. La Direction de la gestion du matériel est responsable des services d'approvisionnement fournis aux employés de TPSGC.
20. Pour obtenir plus de renseignements sur l'objectif, l'étendue et la méthode, l'approche et les critères de la vérification, voir la section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport.

## ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

21. La vérification est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.
22. Des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis afin d'étayer l'exactitude des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport, et de fournir une assurance de niveau de vérification. Les constatations et les conclusions reposent sur une comparaison des conditions qui prévalaient au moment de la vérification et les critères de vérification préétablis et acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'aux entités examinées, pour l'étendue et la période visées par la vérification.

## OBSERVATIONS

### CADRE STRATÉGIQUE

23. Dans le contexte de l'approvisionnement, un cadre stratégique fait référence aux lois et aux règlements clés ainsi qu'aux principaux instruments de politique du SCT et de TPSGC, lesquels documents créent l'environnement politique et législatif sur lequel sont fondées toutes les activités d'approvisionnement menées par la Direction générale des approvisionnements de TPSGC. Les éléments clés de ce cadre servent de fondement aux processus et aux procédures utilisés pour gérer un programme de gestion du rendement des fournisseurs.
24. Nous nous attendions à ce que des instruments de politique ministériels aient été élaborés et à ce que ces instruments soient conformes aux politiques en matière de passation de contrats du Conseil du Trésor, afin de soutenir le Ministère dans son rôle d'autorité contractante pour ce qui est de la gestion des activités liées au rendement des fournisseurs et aux mesures correctives. Nous nous attendions également à ce que les rôles et les responsabilités des agents de négociation des contrats et des clients définis dans les instruments de politique ministériels cadrent avec les politiques en matière de passation de contrats du Conseil du Trésor.

### **Absence d'une politique pangouvernementale sur la gestion du rendement des fournisseurs**

25. Nous avons constaté qu'il n'existe ni exigence législative, ni politique officielle du Conseil du Trésor sur le rendement des fournisseurs. Une première discussion avec le SCT au sujet de l'élaboration d'une politique pangouvernementale sur la gestion du rendement des fournisseurs en 2004 a eu lieu, mais aucune politique n'a été mise au point à l'heure actuelle à l'échelle du gouvernement.
26. La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor fournit des directives aux agents de négociation des contrats en ce qui concerne l'administration des activités d'approvisionnement. Soulignons que cette politique précise que « [l]es autorités contractantes devraient gérer et administrer leurs marchés de façon à garantir la bonne exécution de ces marchés conformément aux conditions arrêtées en matière de délais, de coût et de performance ». Cependant, cette politique ne prévoit rien en ce qui concerne le rôle des clients dans la gestion du rendement des fournisseurs lorsque TPSGC agit à titre d'autorité contractante.
27. Dans le cas des ministères concluant eux-mêmes des contrats de services d'aide temporaire à l'aide d'offres à commandes élaborées par TPSGC, la *Politique sur les marchés* précise ce qui suit : « les autorités contractantes remettront à Travaux publics et Services gouvernementaux un compte rendu des sociétés qui, trop souvent, ne sont pas en mesure de fournir du personnel, ainsi que des cas de rendement insatisfaisant, sans omettre les cas de renvoi pour raison de rendement insatisfaisant. » Bien qu'on

recommande aux ministères de fournir une rétroaction, cela est facultatif. De plus, la Direction générale des approvisionnements nous a indiqué que bien qu'on encourage les ministères à remplir un rapport sur la satisfaction de la clientèle, ce rapport est rarement présenté pour les raisons suivantes : il n'est pas obligatoire de remplir ce rapport; l'agent de négociation des contrats n'est peut-être pas l'utilisateur des services et ne dispose donc pas des renseignements requis pour remplir le formulaire; les ministères peuvent craindre les répercussions découlant de la formulation d'une rétroaction négative; et les ministères ne voient pas l'utilité de fournir une rétroaction.

28. Puisqu'il n'existe aucune politique pangouvernementale sur la gestion du rendement des fournisseurs et que les rôles et les responsabilités ne sont pas définis dans la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, aucune approche globale sur la gestion du rendement des fournisseurs n'est appliquée au sein du gouvernement du Canada. Comme il est indiqué ci-dessous, la Direction générale des approvisionnements a élaboré une politique qui traite des responsabilités de TPSGC en matière de gestion du rendement des fournisseurs lorsque la Direction générale agit à titre d'autorité contractante. Cependant, TPSGC n'exerce aucun contrôle sur les clients qui utilisent ses services de passation de contrats, et aucune politique ne couvre les autres ministères agissant en vertu de leur propre pouvoir de passation de contrats. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a communiqué cette lacune au contrôleur général du Canada.

**La Direction générale des approvisionnements a élaboré et mis en œuvre une politique à l'échelle de la Direction générale, mais elle n'a pas le pouvoir de demander aux clients de fournir une rétroaction sur le rendement des fournisseurs**

29. Afin que TPSGC puisse s'acquitter de ses responsabilités en matière de gérance à titre d'autorité contractante, la Direction générale des approvisionnements a élaboré en septembre 1996 la *Politique sur le rendement des fournisseurs* (« la Politique de 1996 »), laquelle cadrait avec la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor. En juin 2011, la Direction générale des approvisionnements a mis en œuvre la nouvelle PMCRF, qui remplace la politique créée en 1996. La PMCRF reconnaît l'importance de la gestion du rendement des fournisseurs et la nécessité d'utiliser les renseignements sur le rendement antérieur des fournisseurs pour orienter les décisions relatives aux contrats futurs.
30. La PMCRF précise les rôles et les responsabilités des agents de négociation des contrats. Le Guide des approvisionnements de TPSGC contient une matrice qui précise que la surveillance de la conformité avec les modalités du contrat est une responsabilité partagée entre l'agent de négociation des contrats et le client. Bien que le Guide indique que les rôles et les responsabilités concernant la gestion du rendement des fournisseurs sont partagés entre les intervenants (c.-à-d. agents de négociation des contrats et clients), nous avons constaté que les instruments de politique ne sont utilisés qu'à titre de référence par les clients, et avons confirmé que la Direction générale des approvisionnements n'a pas le pouvoir de demander une rétroaction sur le rendement des fournisseurs.

31. L'application réussie de la PMCRF exige la participation des agents de négociation des contrats et des clients. Toutefois, les objectifs et les priorités peuvent varier d'un agent de négociation des contrats et d'un client à l'autre. Comme la Direction générale n'est pas autorisée à demander aux clients de fournir des renseignements sur le rendement des fournisseurs, la communication et l'échange de renseignements entre ces intervenants n'ont pas été établis facilement.

**La Direction générale des approvisionnements procède actuellement au remaniement de sa structure de gouvernance afin d'améliorer la surveillance des activités de gestion du rendement des fournisseurs**

32. La gouvernance désigne l'ensemble des structures et des processus mis en place par la direction dans le but de diriger, de gérer et de surveiller les activités de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Les bases d'une gouvernance comprennent l'établissement d'une structure de comité pour assurer l'exécution efficace des activités de gestion du rendement des fournisseurs de la Direction générale. La présence d'un organisme de surveillance est importante pour s'assurer que l'orientation, les plans et les activités de la direction programme sont pertinents et judicieux.

33. Au sein de la Direction générale, nous nous attendions à ce qu'une surveillance convenable des activités de gestion du rendement des fournisseurs soit assurée (p. ex. cas de mesures correctives, conseils sur l'établissement de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits). Nous nous attendions également à ce que les rôles et les responsabilités en matière de surveillance soient clairement définis.

34. Nous avons constaté que la surveillance du rendement des fournisseurs pouvait être améliorée. Pendant la vérification, le Comité de gestion de la Direction générale des approvisionnements était chargé de surveiller les activités de gestion du rendement des fournisseurs. Plus précisément, le mandat et l'objectif global du Comité consistaient à fournir aux directeurs généraux de la Direction générale des approvisionnements une occasion de discuter des questions de gestion horizontale et verticale et de sujets touchant la Direction générale. À cette fin, un mandat a été défini en avril 2012 afin de permettre au Comité de fournir un point de vue national quant à la surveillance et à l'orientation stratégique de l'application de la PMCRF et des questions relatives au rendement des fournisseurs en général à l'intention de la Direction générale des approvisionnements. Ce comité était composé des directeurs généraux de chaque secteur de la Direction générale. Le directeur général du SPRIGS de la Direction générale des approvisionnements agit à titre de président du Comité.

35. Cinq réunions ont été tenues depuis la mise en œuvre de la PMCRF (durant la période visée par l'étendue du présent rapport). Le mandat précise que le Comité est responsable de la prestation de conseils sur l'élaboration de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits. Cependant, d'après notre examen des comptes rendus des décisions, nous avons déterminé

qu'aucune discussion n'a été tenue sur l'élaboration des programmes de gestion du rendement des fournisseurs.

36. Au cours de la vérification, le SPRIGS nous a informés que la Direction générale était en train de passer en revue sa structure de gouvernance. En avril 2014, le Comité des politiques assumait la responsabilité du Comité de gestion de la Direction générale des approvisionnements à l'égard de la PMCRF. Le Comité des politiques offre des conseils, détermine les risques, assure la surveillance et communique les orientations stratégiques du Programme des approvisionnements en ce qui concerne la politique d'approvisionnement, y compris la PMCRF. Ce comité est composé : du directeur général du SPRIGS; du directeur principal de la Direction de la stratégie d'approvisionnement et des relations; du directeur désigné de chaque secteur et région; et du gestionnaire de la Direction des communications stratégiques et d'affaires (Direction générale des communications). Nous avons remarqué que le mandat du Comité des politiques ne traite pas du rôle relatif à l'établissement de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits.
37. Le renforcement de la surveillance permettra de garantir que des directives convenables sont fournies en vue d'atteindre les objectifs de la Politique.

## **FORMATION ET COMMUNICATION**

38. La formation et la communication comprennent toutes les activités menées par la Direction générale dans le but de promouvoir l'importance de la gestion du rendement des fournisseurs et de communiquer les rôles et les responsabilités de chacun. Pour que tous les employés participant aux activités d'approvisionnement assument leurs responsabilités, il est essentiel qu'ils comprennent les attentes et qu'ils disposent des connaissances requises pour accomplir leurs tâches de façon efficace.
39. La communication bilatérale et la collaboration avec les principaux intervenants internes et externes, comme les clients, sont essentielles pour s'assurer que toutes les parties connaissent et comprennent les attentes liées à la gestion du rendement des fournisseurs, et que les besoins, les contraintes et les risques propres à chaque partie sont compris et gérés.
40. Nous nous attendions à ce que la Direction générale des approvisionnements fournisse les renseignements, les directives et la formation nécessaires, de façon continue, afin de veiller à ce que les agents de négociation des contrats comprennent leurs rôles et leurs responsabilités et à ce qu'ils aient les connaissances et les compétences requises pour s'acquitter de leurs responsabilités relatives au rendement des fournisseurs. Nous nous attendions également à ce que la Direction générale des approvisionnements, à titre de principal fournisseur de services d'approvisionnement du gouvernement du Canada, mobilise les clients en vue de promouvoir la PMCRF et facilite l'échange de renseignements sur le rendement des fournisseurs et les pratiques

exemplaires, car la participation des clients est essentielle à la mise en œuvre réussie de la Politique.

**Des améliorations peuvent être apportées aux activités de formation et de communication visant à promouvoir l'importance de la gestion du rendement des entrepreneurs ainsi que les rôles et les responsabilités connexes auprès des agents de négociation des contrats**

41. La responsabilité de la coordination, de la promotion et de l'orientation des activités de formation et de communication en ce qui concerne la gestion du rendement des fournisseurs à l'intention des agents de négociation des contrats revient au SPRIGS.

42. Nous avons constaté que des activités de formation et de communication ont été menées durant la mise en œuvre de la PMCRF, mais celles-ci étaient de nature réactive. Bien qu'aucun plan de formation et de communication complet ne soit en place, certaines mesures ont été prises par le SPRIGS afin de promouvoir la PMCRF auprès des agents de négociation des contrats de la Direction générale des approvisionnements, et de sensibiliser ces derniers à la Politique.

**Étude de cas n° 1 :** En 2013, durant l'examen des cas de résiliation pour manquement et de modifications conditionnelles au contrat, le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs a indiqué qu'il existait une certaine confusion au sein de la Direction générale quant à la différence entre une modification conditionnelle au contrat et une modification normale au contrat. Plus précisément, il a constaté que 13 des 27 modifications conditionnelles au contrat auraient dû être codées en tant que modification normale au contrat par les agents de négociation des contrats, entre le 29 juin 2011 et le 28 mars 2013. En mars 2013, le SPRIGS a soulevé cet enjeu auprès du Comité de gestion de la Direction générale des approvisionnements. Afin d'atténuer le risque qu'une modification normale au contrat soit codée par erreur en tant que modification conditionnelle au contrat, le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs ou le conseiller en politiques vérifie, chaque semaine, la validité de toute modification conditionnelle auprès de l'agent de négociation des contrats. Ils ne vérifient toutefois pas si une modification normale aurait dû être codée en tant que modification conditionnelle. De plus, les employés de la Direction générale des approvisionnements nous ont indiqué que la compréhension de la différence entre une modification conditionnelle au contrat et une modification normale au contrat posait toujours problème.

43. La PMCRF est facilement accessible dans la section Politique et lignes directrices du site Achats et ventes de TPSGC. De plus, on nous a informés que le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs et les conseillers en politiques fournissent des conseils aux agents de négociation des contrats de façon ponctuelle et qu'ils sont disponibles pour donner de la formation au besoin. Le SPRIGS a



indiqué qu'il élabore actuellement des modules de renseignements sur l'approvisionnement pour les agents de négociation des contrats, afin d'aborder diverses politiques au sein de la Direction générale, dont un module sur la PMCRF. Ce module sera publié dans GCPEDIA en décembre 2014.

44. Nous avons constaté que peu de formation continue était donnée aux agents de négociation des contrats au sujet de la gestion du rendement des fournisseurs. Un module sur la PMCRF a été ajouté au cours intitulé « Introduction aux approvisionnements », donné par la Direction générale des approvisionnements et généralement offert aux nouveaux employés. Une dizaine de séances de formation interactive sur la Politique ont été tenues auprès des agents de négociation des contrats entre novembre et décembre 2010; l'inscription aux séances tenues en 2010 était toutefois volontaire. En octobre 2012, une formation sur la PMCRF a été donnée aux nouveaux agents des achats internes. À part ces séances, aucune formation officielle n'a été donnée pendant la période visée par notre vérification.
45. Nous avons également constaté que peu d'activités de communication continues étaient menées. Des séances de communication ont été organisées à l'intention du Conseil consultatif des clients en octobre 2011 et du Conseil consultatif sur les services professionnels en

**Étude de cas n° 2 :** Bien que les agents de négociation des contrats sachent que la PMCRF s'applique aux contrats dans le cadre desquels la Direction générale des approvisionnements de TPSGC agit comme autorité contractante, il existe une certaine confusion chez les agents de négociation des contrats quant à l'applicabilité de la Politique pour les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement. Plus particulièrement, une division de la Direction générale des approvisionnements a élaboré une offre à commandes contenant une exigence consistant à évaluer le rendement du fournisseur avec les répercussions de possibles sanctions (d'après leur compréhension de la PMCRF à l'effet qu'elle ne s'appliquait pas aux commandes subséquentes à une offre à commandes). Selon le SPRIGS, la PMCRF s'applique aux offres à commandes lorsque les commandes subséquentes ont été résiliées pour manquement ou lorsqu'une modification conditionnelle a été émise. De plus, elle s'applique également aux contrats attribués dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement, lorsqu'une modification conditionnelle a été émise ou qu'un contrat a été résilié pour manquement et que la Direction générale des approvisionnements agit à titre d'autorité contractante.

informatique en février 2012.

46. Un manque de formation et de communication continues à l'intention des agents de négociation des contrats au sujet de la PMCRF peut contribuer à la confusion qui règne au sein de la Direction générale et, par conséquent, entraîner l'adoption d'une approche non uniforme. Des améliorations à la formation et à la communication permettraient de s'assurer que les employés sont conscients de leurs responsabilités en matière de gestion du rendement des fournisseurs et qu'ils ont les connaissances et les compétences nécessaires pour s'en acquitter.

## La communication, la formation et la mobilisation des clients sont limitées

47. Nous avons constaté que la PMCRF n'a pas été communiquée activement aux clients et qu'aucune formation n'a été donnée afin d'inciter les clients à collaborer à l'atteinte des objectifs de la PMCRF. Par conséquent, les clients ignorent peut-être qu'il leur incombe d'informer la Direction générale des approvisionnements de TPSGC, à titre d'autorité contractante, des problèmes concernant le rendement des fournisseurs. Le SPRIGS est d'avis que chaque agent de négociation des contrats devrait faire la promotion de la PMCRF auprès des clients. Cependant, les agents de négociation des contrats ne savent pas toujours qu'il leur revient de promouvoir la PMCRF auprès de leurs clients, car la Politique et le matériel de formation qui leur est remis ne soulignent pas cette responsabilité.

48. On nous a informés que certains agents de négociation des contrats jouent un rôle actif dans l'évaluation du rendement des fournisseurs en confirmant auprès du client si le bien ou le service a été fourni conformément au contrat. Cependant, les agents de négociation des contrats nous ont indiqué qu'il peut être difficile de recueillir des renseignements sur le rendement des fournisseurs auprès des clients, car certains clients tenteront de régler les problèmes eux-mêmes ou ignorent qu'ils doivent aviser la Direction générale des problèmes. Dans d'autres cas, l'agent de négociation des contrats est informé du problème après que le bien ou le service a été accepté par le client. La difficulté à obtenir la rétroaction du client sur le rendement des fournisseurs est aggravée par le fait qu'aucune

**Étude de cas n° 3 :** Au cours de la vérification, nous avons relevé un exemple (achat de clés USB) qui souligne l'importance de la rétroaction de la clientèle. Dans cet exemple, les biens n'ont pas été fournis conformément aux exigences obligatoires définies dans l'énoncé des travaux, mais le client n'en a pas informé l'agent de négociation des contrats. Le contrat initial visait l'achat de clés USB en acier inoxydable pour un ministère client. Le client a tout de même accepté la livraison des clés USB en plastique et a confirmé à l'agent de négociation des contrats de TPSGC qu'il avait reçu les biens prévus au contrat. Un fournisseur non retenu a par la suite appris que le client avait accepté des biens non conformes aux exigences du contrat et a déposé une plainte devant le Tribunal canadien du commerce extérieur contre TPSGC, le ministère client et le fournisseur retenu pour obtenir une compensation pour l'occasion manquée. Le Tribunal a déterminé que TPSGC et le ministère client devaient verser au plaignant une indemnisation pour l'occasion manquée, dont le montant correspondait au profit estimatif du soumissionnaire retenu, divisé par le nombre de soumissions reçu. Selon les renseignements accessibles au public, le Tribunal a déterminé que l'indemnisation s'élèverait à 7 373 \$. Nous avons appris que les leçons apprises de cette situation ainsi que les renseignements sur le rendement du fournisseur ayant fourni les clés USB en plastique n'ont pas été transmis à l'échelle de la Direction générale des approvisionnements.

politique pangouvernementale n'exige une rétroaction de la clientèle et que la Direction générale des approvisionnements n'est pas officiellement autorisée à recueillir une rétroaction.

49. L'amélioration de la communication et de la formation aiderait à susciter la collaboration des clients, ce qui permettrait une meilleure gestion du rendement des fournisseurs en plus de faciliter l'élaboration de pratiques exemplaires et de leçons apprises qui contribueraient à améliorer les processus existants. De plus, en n'obtenant pas des clients les renseignements sur le rendement des fournisseurs, les fournisseurs qui ont un rendement insatisfaisant pourraient continuer de recevoir des contrats, créant ainsi des situations non équitables pour les autres fournisseurs, ce qui pourrait avoir des répercussions sur les relations de la Direction générale des approvisionnements avec la collectivité des fournisseurs. Cette situation pourrait également entraîner une hausse de coûts pour la Direction générale et les clients, limiter la capacité de cette dernière à obtenir le meilleur rapport qualité-prix et donner lieu à des contestations devant le Tribunal canadien du commerce extérieur.

#### **L'échange de renseignements sur le rendement des fournisseurs mérite d'être pris en compte**

50. Nous avons également constaté que la Direction générale des approvisionnements n'échange aucun renseignement sur le rendement des fournisseurs avec les clients. De plus, aucun système ne permet de transmettre des renseignements sur le rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement. En octobre 2011, le SPRIGS a fourni une mise à jour sur la PMCRF au Conseil consultatif des clients. Le Conseil consultatif des clients de la Direction générale des approvisionnements constitue une plate-forme pour le dialogue sur les nouveautés et les enjeux en matière d'approvisionnement. Son mandat consiste à servir de forum où TPSGC et les ministères et organismes clients peuvent faire le point et discuter des activités d'approvisionnement et des initiatives stratégiques et de transformation à venir. Tous les ministères et organismes clients susceptibles d'être touchés par les initiatives et les activités d'approvisionnement peuvent siéger au Conseil, lequel est constitué de directeurs ou de gestionnaires principaux d'approvisionnement. Au cours de la réunion d'octobre, les clients ont indiqué au SPRIGS qu'il ne semblait exister aucune approche coordonnée pour transmettre les renseignements sur les fournisseurs à la collectivité de l'approvisionnement lorsque ceux-ci ont des problèmes de rendement. Les membres du Conseil ont convenu qu'un suivi serait effectué par le SPRIGS relativement aux questions suivantes : 1) accès au Système d'information sur les fournisseurs de la Direction générale des approvisionnements par les ministères clients; 2) adoption possible d'une approche générale à l'échelle du Canada, selon les directives du SCT; 3) échange de renseignements de façon continue (leçons apprises de TPSGC ou d'autres ministères ayant une politique similaire).
51. [\*]. Le SPRIGS nous a indiqué qu'en l'absence d'un pouvoir officiel sur les autres ministères et organismes, une fois que les renseignements sur le rendement des fournisseurs et les leçons apprises auraient fait l'objet d'une diffusion générale, la

Direction générale des approvisionnements exercerait peu de contrôle sur toute nouvelle diffusion. Pour ce qui est de l'adoption possible d'une approche générale par le gouvernement du Canada, la Direction générale des approvisionnements nous a avisés que les premières étapes avaient été prises par le SCT. Cependant, comme cette approche générale est en dehors du mandat de la Direction générale, elle n'a pas franchi l'étape des discussions initiales.

52. Selon les bonnes pratiques de gestion des contrats, les renseignements sur le rendement des fournisseurs dans l'ensemble du gouvernement du Canada devraient être consignés, diffusés et utilisés pour éclairer les décisions relatives à l'attribution de futurs contrats. Toutefois, en l'absence d'une politique pangouvernementale sur le rendement des fournisseurs, la capacité de la Direction générale des approvisionnements à échanger de tels renseignements avec les ministères clients est limitée.

## PROCESSUS ET PROCÉDURES

53. Les processus et les procédures font partie du cadre de contrôle utilisé pour gérer les activités liées au rendement des fournisseurs et aux mesures correctives. Un processus est une suite définie de mesures, d'actions ou d'opérations qui doivent être exécutées de manière à produire les mêmes résultats dans les mêmes circonstances et à assurer la conformité avec les exigences de la PMCRF. Une procédure est une séquence chronologique d'activités ou un plan d'action à respecter pour accomplir correctement une tâche associée au rendement du fournisseur et aux mesures correctives.
54. Il importe de documenter les processus et les procédures pour que les intervenants connaissent leurs obligations et leurs fonctions. Ces processus et procédures sont essentiels pour veiller à ce que la gestion des contrats et du rendement des fournisseurs soit assurée conformément aux lois et aux accords commerciaux en vigueur, d'une part, et aux politiques gouvernementales et ministérielles, d'autre part.
55. Entre le 29 juin 2011 (date d'entrée en vigueur de la PMCRF) et le 30 septembre 2013, 152 contrats et offres à commandes ont été résiliés pour manquement ou modifiés à titre conditionnel par la Direction générale des approvisionnements. Plus précisément, 113 ont été résiliés pour manquement, 14 ont été partiellement résiliés pour manquement et 25 ont fait l'objet de modifications conditionnelles. D'après notre analyse, parmi les 152 contrats et commandes subséquentes à une offre à commandes résiliés pour manquement ou modifiés à titre conditionnel, la PMCRF a été appliquée pour 63 cas, la date de transaction de 25 cas était antérieure à la date d'entrée en vigueur de la Politique (comme il est indiqué ci-dessous), le programme de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits s'appliquait à 49 cas (comme il est indiqué ci-dessous), et 15 erreurs de codage ont été relevées (p. ex. modification normale au contrat codée par erreur en tant que modification conditionnelle au contrat). Des 63 cas où la PMCRF a été appliquée, 4

mesures correctives ont été imposées. Les 59 autres cas n'ont fait l'objet d'aucune mesure corrective, comme il a déterminé par l'agent de négociation des contrats et approuvé par le directeur et le directeur général (du secteur ou de la région applicable de la Direction générale des approvisionnements). Dans ces cas, le fournisseur a été informé que la Direction générale des approvisionnements se réservait le droit de tenir compte de l'historique de rendement de tous les contrats ayant fait l'objet d'une résiliation pour manquement ou de modifications conditionnelles dans l'éventualité où d'autres contrats devaient être résiliés pour manquement ou modifiés à titre conditionnel.

56. Nous nous attendions à ce que, dans les cas de rendement insatisfaisant entraînant la résiliation pour manquement d'un contrat ou d'une commande subséquente ou une modification conditionnelle du contrat, des processus et des procédures relatifs aux mesures correctives soient établis et appliqués de manière uniforme. Plus particulièrement, nous nous attendions à trouver :

- i. des processus et des procédures documentés, y compris une définition de ce qui constitue un rendement insatisfaisant;
- ii. des directives sur le rendement des fournisseurs;
- iii. des directives sur les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement;
- iv. des processus et des procédures appliqués en temps opportun; et
- v. une application uniforme à l'échelle de la Direction générale et des régions.

**Les processus et les procédures d'établissement de mesures correctives sont en place, mais des améliorations sont requises pour assurer l'uniformité et l'application en temps opportun**

57. LA PMCRF contient des processus et des procédures documentés, ainsi que des organigrammes pour orienter les agents de négociation des contrats. De plus, le poste de coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs a été créé afin de surveiller et de consigner les résiliations pour manquement et les modifications conditionnelles aux contrats, ainsi que d'en effectuer le suivi, et des outils ont été conçus afin d'aider à consigner et à évaluer le rendement des fournisseurs (comme le formulaire d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs ou les modèles de lettres). D'après la définition de la PMCRF, le rendement insatisfaisant signifie toute exécution autre que la pleine exécution d'un contrat qui entraîne soit une résiliation pour manquement, soit une modification conditionnelle. La Politique prévoit également l'ajout d'une note appelée « Autres enregistrements quant au rendement » pour tout autre problème important non lié à une résiliation pour manquement ou à une modification conditionnelle au contrat. Cependant, elle ne définit pas ce qui constitue un problème important.

58. Nous avons constaté que la PMCRF ainsi que les procédures et processus connexes ne contiennent aucune directive à l'intention des agents de négociation des contrats

sur la façon d'évaluer le rendement des fournisseurs. Le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs doit autoriser l'agent de négociation des contrats à remplir un formulaire d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs. Ce formulaire sert à mesurer les répercussions des problèmes de rendement et à déterminer si une mesure corrective devrait être imposée au fournisseur. Cependant, aucune directive n'est donnée relativement à la définition des répercussions considérées comme faibles, moyennes ou élevées lors de l'évaluation d'un fournisseur. Bien que le formulaire d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs soit approuvé par le directeur et le directeur général (du secteur ou de la région applicable de la Direction générale des approvisionnements), les employés nous ont confié qu'il peut être difficile d'évaluer le rendement des fournisseurs, car cela peut prêter à interprétation. Par conséquent, nous n'avons pas pu évaluer si les 59 cas mentionnés au paragraphe 56 (lesquels étaient applicables à la PMCRF) auraient dû donner lieu à l'imposition d'une mesure corrective.

*Évaluations et cas de mesures correctives en vertu de la PMCRF*

59. Le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs est chargé d'informer les autorités des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement pertinents en vue d'annuler les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement dans les cas où une mesure corrective est imposée au fournisseur. Comme il est indiqué précédemment, quatre mesures correctives ont été imposées pendant la période visée, toutes dans la Région de l'Ouest. De ces quatre mesures correctives, trois offres à commandes auraient dû être annulées. Nous avons constaté que deux de ces trois offres à commandes n'ont pas été annulées. Lorsqu'une offre à commandes n'est pas annulée, les ministères et les organismes utilisant les offres à commandes de TPSGC ne peuvent pas savoir que la passation de commandes subséquentes à cette offre est prohibée, et les fournisseurs radiés pourraient continuer de recevoir des commandes subséquentes. Nous avons obtenu des rapports indiquant que des commandes subséquentes à des offres à commandes ont été passées alors qu'elles auraient dû être annulées, et nous avons constaté que pendant la période d'application de la mesure corrective, aucune commande subséquente n'a été passée.
60. En ce qui concerne l'application en temps opportun du processus et des procédures, nous avons constaté qu'il y avait des retards à l'égard de la saisie des mesures correctives dans le Système d'information sur les fournisseurs et de la réception du formulaire d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs. Plus particulièrement, nous avons constaté qu'une mesure corrective (une des quatre) a été saisie dans le Système huit jours après l'entrée en vigueur de la mesure corrective. Une autre mesure corrective a été saisie trois jours après son entrée en vigueur. Pendant ces trois jours, une offre à commandes a été attribuée à un fournisseur, alors que cela n'aurait pas dû être le cas étant donné qu'une mesure corrective était en vigueur. Selon notre analyse, des renseignements utilisés par le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs pour faire le suivi des activités relatives à ces mesures, six mois s'écoulaient en moyenne entre le moment où le coordonnateur autorise l'agent de négociation des contrats à remplir le formulaire

d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs et le moment où le coordonnateur reçoit le formulaire rempli. Dans le but de régler ce problème, la directrice générale du SPRIGS a, à deux occasions, communiqué officiellement avec les autres directeurs généraux et directeurs généraux régionaux de la Direction générale au sujet des évaluations inachevées : une fois en mars 2012, et à nouveau en décembre 2012. Toutefois, aucun suivi systématique n'est réalisé, et les efforts déployés pour améliorer les délais d'exécution n'eurent qu'un succès limité, comme 13 des 24 évaluations des mesures correctives du rendement des fournisseurs (54 %) sont demeurées inachevées cinq mois après le dernier suivi du Secteur. Étant donné que le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs empêche la tenue de plusieurs évaluations à la fois pour un même fournisseur, une seule évaluation retardée peut repousser ainsi toutes les autres évaluations pour ce fournisseur.

61. Nous avons constaté que les régions utilisaient des approches différentes pour donner des directives et des procédures précises à leurs agents de négociation des contrats. La Région de l'Ouest avait émis une directive régionale indiquant des procédures précises à suivre lorsqu'une situation de manquement se produit. En outre, nous avons été informés du fait que le Comité consultatif sur les activités de la Région de l'Ouest aide les agents de négociation des contrats à appliquer la PMCRF, et que ces mesures favorisent une uniformité au moment de déterminer la cote des fournisseurs dans le formulaire d'évaluation des mesures correctives du rendement des fournisseurs au sein de la Région de l'Ouest. On nous a indiqué que bien que certaines régions aient en place un processus similaire à celui de la Région de l'Ouest (p. ex. Région du Pacifique et Région de l'Atlantique), elles n'ont pas émis de directives régionales officielles. L'absence d'une approche uniforme chez les agents de négociation des contrats peut mener à une application inégale de la Politique.
62. Les procédures et les processus relatifs au rendement des fournisseurs et aux mesures correctives pourraient être améliorés. Bien que des processus et des procédures consignés existent à l'égard du rendement des fournisseurs, des directives supplémentaires sont nécessaires afin que les évaluations des mesures correctives du rendement des fournisseurs et l'application des mesures correctives se fassent de façon uniforme et en temps opportun.

*Évaluations et cas de mesures correctives en vertu de la Politique de 1996*

63. En ce qui concerne les transactions effectuées avant l'entrée en vigueur de la PMCRF, les dispositions de l'ancienne Politique de 1996 s'appliquent. Ainsi, nous nous attendions à ce que le processus de la Politique de 1996 soit appliqué dans les cas où la date de l'invitation à soumissionner était antérieure à l'entrée en vigueur de la PMCRF.
64. Selon l'outil de suivi tenu à jour par le coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs, il y avait un total de 25 cas de résiliations pour manquement et de modifications conditionnelles au contrat où la PMCRF ne s'appliquait pas étant donné que la date de l'invitation à soumissionner était

antérieure à la date d'entrée en vigueur de la PMCRF. Néanmoins, nous avons constaté que dans ces 25 cas, aucune mesure corrective n'avait été imposée au fournisseur en vertu de l'ancienne Politique de 1996.

65. La PMCRF contient des procédures et des processus généraux; toutefois, lorsque la Politique de 1996 s'applique, elle n'est pas suivie par les agents de négociation des contrats. Ainsi, des fournisseurs ayant un rendement insatisfaisant pourraient continuer de se faire attribuer des contrats du gouvernement étant donné qu'aucune sanction n'est imposée.

**Étude de cas n° 4 :** Pendant la vérification, un cas a été porté à notre attention où un fournisseur avait été payé 1 million de dollars pour fournir de l'équipement sous-marin destiné aux sous-marins de la Marine canadienne, mais n'a pas été en mesure de respecter des exigences concernant un produit livrable clé. Ainsi, le contrat a été résilié pour manquement. Toutefois, l'ancienne Politique de 1996 n'a pas été appliquée, et aucune note n'a été consignée dans la base de données contenant l'information sur les fournisseurs. Par conséquent, il ne sera pas possible de prendre connaissance de l'historique du rendement du fournisseur pour ce contrat au moment de prendre des décisions relatives à la passation de contrats futurs.

*Évaluations et cas de mesures correctives en vertu de programmes de gestion du rendement propres à l'industrie ou aux produits*

66. Nous avons réalisé une analyse des 49 cas où l'agent de négociation des contrats a indiqué que la résiliation pour manquement ou la modification conditionnelle au contrat était justifiée par un programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits. À la suite de notre analyse, nous avons constaté que deux cas de résiliation pour manquement avaient été indûment justifiés par un programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits. Un de ces cas concernait de la machinerie servant à travailler les métaux, tandis que l'autre portait sur des services d'interprétation. Les programmes existants de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits se rapportent à des contrats de construction, d'architecture et de génie (p. ex. attribution de marchés immobiliers) ainsi qu'à des services de traduction (p. ex. services de traduction). Les deux cas n'ont été soumis ni aux processus des programmes existants propres à l'industrie ou aux produits, ni à la PMCRF. Ainsi, le rendement des fournisseurs n'a pas été évalué.

## SYSTÈMES D'INFORMATION

67. L'établissement d'un mécanisme automatisé de consignation et de diffusion des renseignements sur le rendement des fournisseurs permet à la Direction générale des



approvisionnement de se servir de ces renseignements dans le cadre de la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs.

68. La PMCRF indique que les renseignements généraux sur la nature et la portée des problèmes de rendement recensés pendant les différentes phases du contrat ainsi que les phases subséquentes devraient être consultés en vue de l'attribution de contrats subséquents. Ainsi, nous nous attendions à trouver :
- i. des outils et des systèmes d'information en place facilitant la consignation et la diffusion de renseignements exacts et complets sur le rendement des fournisseurs;
  - ii. des procédures consignées sur l'utilisation des systèmes d'information;
  - iii. des renseignements sur le rendement des fournisseurs consultés par les agents de négociation des contrats en vue de la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs; et
  - iv. des contrôles automatisés empêchant l'attribution de contrats, d'offres à commandes ou d'arrangements en matière d'approvisionnement à des fournisseurs visés par une mesure corrective en vigueur.

**Il existe des outils et des systèmes d'information, mais ils pourraient être améliorés pour faciliter la prise de décisions future**

69. Il existe un système d'information pour faciliter la consignation et la diffusion des renseignements sur le rendement des fournisseurs. Selon la PMCRF, le Système d'information sur les fournisseurs doit être utilisé pour consigner les mesures correctives. D'autres enregistrements quant au rendement, non liés à des mesures correctives, peuvent aussi être consignés dans le Système concernant d'autres problèmes importants.
70. Nous avons été avisés par l'administrateur du Système d'information sur les fournisseurs qu'il s'agit d'un ancien système, et que de nombreux dossiers de fournisseur (actifs et inactifs) s'y sont accumulés depuis sa mise en service en 1995. Nous avons été informés par l'administrateur qu'il arrive fréquemment que l'on y retrouve plus d'un dossier pour un même fournisseur. Compte tenu de la présence de plusieurs dossiers pour un même fournisseur, un agent de négociation des contrats pourrait vérifier le mauvais dossier d'un fournisseur visé par une mesure corrective et y attribuer indûment un contrat, une offre à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement. Nous avons aussi été informés par l'administrateur que la Direction générale des approvisionnements est au courant de ce problème et travaille activement à la mise en place d'une approche qui permettra de recenser particulièrement chaque fournisseur et de réduire les dossiers multiples.
71. Une fois que le problème de dossiers multiples sera réglé dans le système d'information, il sera possible d'éviter que l'agent de négociation des contrats attribue indûment un contrat, une offre à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement à un fournisseur visé par une mesure corrective.

**Les renseignements sur le rendement des fournisseurs peuvent être utilisés pour la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs, mais l'on ne peut vérifier que leur utilisation est uniforme**

72. LA PMCRF exige que les agents de négociation des contrats consultent le Système d'information sur les fournisseurs avant d'attribuer un contrat, une offre à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement afin de vérifier que le fournisseur n'est pas visé par une mesure corrective en vigueur. Toutefois, nous avons constaté qu'il n'y a aucune procédure consignée sur la façon d'utiliser le système d'information, notamment sur la méthode de recherche d'un dossier de mesure corrective.
73. De plus, le Bureau de la vérification et de l'évaluation n'a pas reçu de preuves suffisantes indiquant que les renseignements contenus dans le Système sont utilisés de façon uniforme pour la prise de décisions relatives à la passation de contrats. Des entrevues réalisées ont permis de révéler que certains agents de négociation des contrats négligeaient de vérifier le Système d'information sur les fournisseurs avant d'attribuer un contrat, une offre à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement. En outre, le Système n'empêche pas automatiquement l'attribution d'un contrat, d'une offre à commandes ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement à un fournisseur visé par une mesure corrective, comme il n'y a aucun contrôle automatisé.
74. Afin que la PMCRF soit efficace, il est important que chaque agent de négociation des contrats consulte le Système d'information sur les fournisseurs et vérifie qu'il n'existe pas plusieurs dossiers pour un même fournisseur avant d'attribuer un contrat. Comme il n'y a pas de contrôle automatisé, il s'agit de la seule façon par laquelle les agents de négociation des contrats peuvent déterminer si un fournisseur est visé par une mesure corrective en vigueur.

## PROGRAMMES DE GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS PROPRES À L'INDUSTRIE OU AUX PRODUITS

**Il n'y a pas de mobilisation active visant la mise en place de programmes supplémentaires de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits**

75. Pendant l'élaboration de la PMCRF, la Direction générale a reconnu les difficultés inhérentes à l'application d'une politique unique et pertinente pour le vaste éventail

### **Programme de gestion du rendement des fournisseurs de biens immobiliers**

Le système SELECT est une base de données de fournisseurs approuvés fournissant des services de construction, d'architecture et de génie ainsi que des services connexes d'entretien et de consultation à l'appui du groupe des Biens immobiliers lors d'attributions non publiques. À l'achèvement d'un contrat, le formulaire « Rapport d'évaluation du rendement de l'entrepreneur » est rempli par le gestionnaire de projet pour évaluer la qualité des produits livrables du projet et la façon dont ils ont été fournis. Des contrats sont attribués aux fournisseurs par rotation. La logique de la rotation varie en fonction des points relatifs aux occasions de marché, qui sont ajoutés ou enlevés selon les résultats d'évaluation. Un bon rendement tout comme un mauvais rendement auront tous deux une incidence sur la rotation.

de besoins propres à l'industrie et aux produits. Par conséquent, la PMCRF a été dotée d'un cadre visant à aider les secteurs et les régions de la Direction générale des approvisionnements à élaborer des processus propres à l'industrie ou aux produits en vue de gérer le rendement des fournisseurs. Les agents de négociation des contrats devaient déterminer la portée de la personnalisation pour leurs produits respectifs, définir ce qui constitue un problème de rendement, et élaborer une procédure et un processus précis et pertinents pour un secteur et ses produits. En outre, en 2009, un projet pilote de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits a été ciblé comme une prochaine étape de la mise en œuvre de la PMCRF dans un dossier de présentation au sous-ministre. Ainsi, nous nous attendions à ce que la Direction générale des

approvisionnements mobilise les agents de négociation des contrats, les clients et les fournisseurs dans le cadre d'activités de communication et de sensibilisation ou de l'élaboration de stratégies nationales d'approvisionnement, afin de vérifier si d'autres groupes de produits ou secteurs de l'industrie pourraient bénéficier de programmes de gestion du rendement des fournisseurs en particulier.

76. Bien que la PMCRF reconnaisse que les bureaux responsables des approvisionnements au sein des secteurs et des régions de la Direction générale des approvisionnements peuvent établir leurs propres procédures et processus de gestion du rendement des fournisseurs, et qu'un projet pilote ait été ciblé comme une prochaine étape par la Direction générale, nous avons constaté qu'aucune procédure ni aucun processus propre à l'industrie ou aux produits n'ont été établis par TPSGC

depuis la mise en œuvre de la PMCRF le 29 juin 2011. Seuls deux programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits existent, tous les deux au sein de TPSGC, et les deux programmes étaient déjà bien établis au moment de l'entrée en vigueur de la PMCRF ainsi que de l'ancienne Politique de 1996. Ces deux programmes existants aident la Direction générale des approvisionnements à améliorer le service à la clientèle, à veiller à ce que les fournisseurs remplissent leurs obligations contractuelles de façon pleinement satisfaisante, à accroître le rendement des fournisseurs, à assurer le recours à des fournisseurs qualifiés, ainsi qu'à établir et à maintenir un suivi consigné continu du rendement des fournisseurs en vue de la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs.

77. Nous avons été informés par le SPRIGS que la Direction générale des approvisionnements privilégie l'utilisation de la PMCRF, mais que si les circonstances au sein d'un domaine propre aux produits donné rendent la PMCRF incompatible avec le mécanisme d'approvisionnement de ces produits, il peut être nécessaire d'élaborer un programme de gestion du rendement des fournisseurs propre à l'industrie ou aux produits. Si la PMCRF n'est pas adéquate pour un secteur, une région ou un produit en particulier, il revient au secteur ou à la région d'en aviser le SPRIGS, qui l'aidera alors à établir une approche propre à l'industrie ou aux produits. Nous

**Programme de gestion du rendement des fournisseurs de services de traduction**

Lorsqu'un texte traduit est livré, une évaluation du rendement est réalisée par un contrôleur de la qualité (traducteur d'échelon supérieur) au moyen d'un formulaire d'évaluation préétabli. Chaque évaluation permet de coter le travail d'un fournisseur à l'égard de trois indicateurs de satisfaction : la qualité, le respect de l'échéance et la présentation. Le Système d'information sur les marchés de service est utilisé pour faire le suivi du rendement du fournisseur. Les données de chaque évaluation sont saisies dans le Système. Chaque jour, le Système calcule automatiquement les indicateurs de satisfaction de chaque fournisseur pour les travaux exécutés au cours des 12 derniers mois. Les invitations à soumissionner ne doivent être envoyées qu'aux fournisseurs respectant le seuil minimum de 90 %.

avons aussi été informés que le SPRIGS ne fait pas participer activement les agents de négociation des contrats à l'élaboration des programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits. À cet égard, nous avons aussi constaté que la formation fournie aux agents de négociation des contrats par la Direction générale des approvisionnements était axée sur les révisions du processus en vertu de la PMCRF (p. ex. résiliation pour manquement et modifications conditionnelles), plutôt que sur la communication de la possibilité d'élaborer des programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits s'il y a lieu.

78. Nous avons été informés par les gestionnaires et les chefs d'équipe des approvisionnements de la Direction générale des approvisionnements que la présence

de procédures et de processus de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits ajouterait de la valeur à certains produits, comme les services d'aide temporaire et les vêtements. En outre, certains gestionnaires et chefs d'équipe des approvisionnements n'étaient pas au courant de la possibilité d'élaborer des procédures et des processus propres à l'industrie ou aux produits.

79. Nous avons constaté qu'il existe des possibilités de mobilisation des agents de négociation des contrats, des clients et des fournisseurs dans le cadre de l'initiative de gestion des produits de la Direction générale. L'initiative de gestion des produits se penche sur la façon dont TPSGC gère ses responsabilités pour un groupe distinct de biens ou de services, ce qui se traduit par des stratégies nationales d'approvisionnement détaillées. Une stratégie nationale d'approvisionnement définit le cadre stratégique régissant la gestion d'un bien ou d'un service. Les stratégies nationales visent à améliorer, au moment de la mise en œuvre, la façon dont le gouvernement du Canada acquiert des biens et des services. Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie, la Direction générale des approvisionnements mène des consultations officielles auprès des ministères et des fournisseurs du gouvernement. Une fois qu'une stratégie est finalisée, toutes les activités de passation de contrats et de gestion des contrats doivent être réalisées dans le respect de la stratégie.
80. Sans une mobilisation active des agents de négociation des contrats, des clients et des fournisseurs de la Direction générale des approvisionnements à l'égard de la possibilité d'élaborer des programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits, la Direction générale des approvisionnements pourrait rater des occasions d'améliorer la gestion globale du rendement des fournisseurs lorsqu'elle agit à titre d'autorité contractante. La PMCRF continuera de servir à atténuer les risques liés à l'approvisionnement; toutefois, son efficacité pourrait ne pas être optimale en ce qui concerne les nuances associées à divers produits ou régions et fournisseurs qui ont un rendement insatisfaisant. Compte tenu des avantages des deux programmes existants de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits, la Direction générale des approvisionnements pourrait améliorer la gestion du rendement des fournisseurs en prenant les devants et en soutenant l'élaboration de programmes supplémentaires, s'il y a lieu. Lors de l'élaboration de programmes de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits, la Direction générale des approvisionnements pourrait examiner les pratiques exemplaires des deux programmes existants concernant la collecte, l'échange et l'utilisation des renseignements.

## CONCLUSION

81. À l'heure actuelle, il n'existe aucune politique pangouvernementale se rapportant au rendement des fournisseurs. Comme TPSGC n'a pas le pouvoir de promulguer une politique pangouvernementale se rapportant au rendement des fournisseurs, l'efficacité des efforts déployés par la Direction générale des approvisionnements demeurera limitée pour ce qui est d'atténuer les risques liés à l'approvisionnement

auxquels fait face le gouvernement du Canada. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a communiqué cette lacune au contrôleur général du Canada.

82. Nous avons constaté qu'il existe un cadre de contrôle de la gestion des activités liées au rendement des fournisseurs et aux mesures correctives, mais il comporte des faiblesses nuisant à son efficacité. Il est question, notamment, d'un manque de pouvoir officiel sur les clients, d'une formation limitée, d'un manque de communication et de mobilisation à l'égard des agents de négociation des contrats et des clients, d'un respect inégal des procédures et des processus établis, ainsi que d'une collecte et d'un échange limités des renseignements relatifs au rendement des fournisseurs.
83. La PMCRF est une politique de la Direction générale des approvisionnements; elle s'applique donc uniquement aux agents de négociation des contrats travaillant au sein de cette direction générale. Sans le pouvoir officiel d'exiger une rétroaction des clients sur le rendement des fournisseurs, la capacité de la Direction générale à réunir de l'information sur le rendement des fournisseurs s'avère limitée.
84. Bien que des mesures aient été prises par le SPRIGS pour promouvoir la PMCRF et accroître la sensibilisation à son égard au sein de la Direction générale des approvisionnements, ces efforts ont principalement été déployés pendant les étapes de mise en œuvre de la Politique, et ciblaient le personnel de la Direction générale des approvisionnements au sein de TPSGC. De plus, étant donné que la participation était facultative, seule une petite partie des agents de négociation des contrats de la Direction générale des approvisionnements ont bénéficié de la formation offerte.
85. La collecte de renseignements auprès des clients (internes et externes) à l'égard du rendement des fournisseurs et l'échange de ces renseignements et de pratiques exemplaires ont été limités du fait que la Direction générale n'a pas le pouvoir d'exiger une rétroaction et qu'il n'y a pas eu de mobilisation des clients.
86. La Direction générale des approvisionnements a pris des mesures pour tirer profit des leçons apprises en vue d'améliorer sa politique actuelle sur le rendement des fournisseurs. Ces mesures comprennent la définition d'un rendement insatisfaisant chez un fournisseur, l'ajout du rôle de coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs, et l'exigence de réalisation d'évaluations des mesures correctives du rendement des fournisseurs.
87. Il n'y avait aucune directive pour guider les agents de négociation des contrats lors de l'évaluation du rendement des fournisseurs. De plus, les agents de négociation des contrats n'étaient pas bien informés de la portée de la Politique. L'absence de directive détaillée peut mener à l'utilisation d'approches inégales chez les agents de négociation des contrats dans l'ensemble de la Direction générale, ainsi qu'à une application non uniforme de la Politique. Cette situation fait en sorte que l'efficacité de la Politique est limitée. En outre, dans les cas où la *Politique sur le rendement des fournisseurs* de 1996 s'appliquait, elle n'était pas suivie. Par conséquent, les

renseignements sur le rendement des fournisseurs n'étaient pas consignés dans les cas où un entrepreneur ne respectait pas ses obligations contractuelles.

88. Des systèmes d'information et des outils sont en place pour consigner les renseignements sur le rendement des fournisseurs; toutefois, nous n'avons pas pu déterminer si ces renseignements sont utilisés dans le cadre de la prise de décisions relatives à la passation de contrats futurs.
89. Depuis la mise en œuvre de la PMCRF en juin 2011, aucune procédure et aucun processus supplémentaires propres à l'industrie ou aux produits n'ont été élaborés. Compte tenu des avantages des procédures et des processus existants propres à l'industrie ou aux produits, il pourrait être avantageux d'en élaborer de nouveaux.
90. D'autres améliorations doivent être apportées afin d'assurer l'efficacité et l'amélioration à long terme de la gestion du rendement des fournisseurs à TPSGC. Le rendement des fournisseurs et les mesures correctives ont des répercussions d'une étendue considérable sur les activités d'approvisionnement du gouvernement. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme efficace de gestion du rendement des fournisseurs sont essentielles afin de soutenir la responsabilisation de TPSGC.

## RÉPONSE DE LA GESTION

La direction a eu l'occasion d'examiner le Rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations. La direction a également établi un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

## RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

### Recommandations et plan d'action de la gestion

**Recommandation 1 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de formation et de communication complet et permanent concernant la PMCRF, qui mobilise tous les intervenants concernés par les processus d'approvisionnement, y compris les agents de négociation des contrats et les clients (internes et externes) de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Élaborer un plan de mobilisation et de communication complet qui décrit en détail la façon dont les intervenants, y compris les agents de négociation des contrats, les directions générales de TPSGC et les ministères clients seront informés des responsabilités liées à la PMCRF et formés en conséquence. Voici des éléments qui figureront dans ce plan :

- des moyens d'améliorer la façon de communiquer les changements apportés à la PMCRF;
- la formation nécessaire pour que les intervenants (TPSGC et les collectivités responsables de la passation de contrats chez les ministères clients) soient mis au courant de la PMCRF. Par exemple, la PMCRF permet de créer des processus et des procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits, s'il y a lieu. Toute formation élaborée ou donnée ferait référence à cette souplesse;
- la meilleure façon de faire connaître la bonne utilisation du Système d'information sur les fournisseurs et de donner une formation à cet égard afin d'assurer l'intégrité des données.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Communiquer et mobiliser conformément au Plan (1.1), y compris les efforts de communication et les outils d'apprentissage :

- « Fiches d'information » du Secteur de la politique, du risque, de l'intégrité et de la gestion stratégique (SPRIGS) sur GCPEDIA (p. ex. donner des précisions sur la Politique comme il est mentionné ci-dessous).



**Recommandation 2 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements devrait veiller à ce que les procédures complètes pour la gestion du rendement des fournisseurs et les mesures correctives soient révisées et mises en œuvre dans l'ensemble des secteurs de la Direction générale des approvisionnements et des bureaux régionaux des approvisionnements afin d'assurer l'uniformité et les délais d'exécution. Pour ce faire, on devrait établir un plan de communication et de formation complet afin de mobiliser tous les intervenants. De plus, le sous-ministre adjoint devrait veiller à ce qu'un processus soit adopté et suivi uniformément pour la saisie des renseignements sur le rendement des fournisseurs au cas où les obligations contractuelles ne seraient pas respectées et ne seraient pas visées par la PMCRF.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Examiner la politique et régler les problèmes suivants :

- Problème de délais d'exécution : Le suivi et l'enregistrement des mesures correctives seront précisés dans la Politique et les échéances seront fixées. Un avis sur la Politique sera émis.
- Problème d'uniformité de l'évaluation : Décrire les principes de l'évaluation afin de fournir des directives au personnel responsable de l'approvisionnement pour qu'il puisse déterminer le niveau approprié de répercussions d'un rendement insatisfaisant sur les opérations gouvernementales.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Communiquer les changements aux intervenants (31 décembre 2014) et donner la formation nécessaire. Un nouvel outil d'apprentissage sur le Web (webinaire sur la PMCRF) sera créé et tenu à jour. Il permettra l'accessibilité maximale tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Examen et mise à jour des processus existants liés à la surveillance des activités de la PMCRF afin de veiller à ce que les offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement soient annulés, au besoin, en temps opportun.

**Plan d'action de la gestion 2.4 :** Examiner la *Politique sur le rendement des fournisseurs* de 1996 afin de déterminer comment clarifier les instructions et les rendre plus fonctionnelles en appliquant les instructions et les outils élaborés dans le cadre de la PMCRF de 2011. Le cas échéant, le Guide des approvisionnements sera modifié et tous les changements seront communiqués à tous les intervenants et appuyés par des séances de formation.

**Recommandation 3 (priorité élevée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait veiller à ce que les fournisseurs qui sont sanctionnés n'obtiennent plus de contrats, d'offres à commandes, de commandes subséquentes, ni d'arrangements en matière d'approvisionnement. En outre, nous encourageons la Direction générale des approvisionnements à continuer de régler plusieurs problèmes d'enregistrement dans le Système d'information sur les fournisseurs.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** Mesure immédiate – En plus des mesures déjà prises pour réduire les enregistrements multiples, un plan sera établi pour déterminer comment corriger les enregistrements multiples dans le Système d'information sur les fournisseurs. Dans ce plan, le chef de projet et les délais d'exécution seront identifiés.

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Mesure immédiate – Les procédures seront améliorées afin que toutes les sanctions soient saisies dans le Système d'information sur les fournisseurs dès qu'elles sont approuvées.

**Plan d'action de la gestion 3.3 :** À long terme – L'Environnement automatisé de l'acheteur devrait être remplacé le 31 décembre 2016. Le système de remplacement permettra, entre autres, de disposer d'une meilleure approche automatisée pour gérer le rendement des fournisseurs et, par conséquent, remplacer le Système d'information sur les fournisseurs. Il contribuera de façon appréciable à faire en sorte que les fournisseurs qui sont exclus n'obtiennent pas de contrats, d'offres à commandes, de commandes subséquentes ni d'arrangements en matière d'approvisionnement.

**Recommandation<sup>o</sup>4 (priorité modérée) :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait amener les intervenants, dans le cadre d'activités de communication et de sensibilisation ou d'élaboration de stratégies d'approvisionnement nationales, à tenir compte de la pertinence d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits. En outre, le sous-ministre adjoint devrait veiller à ce que l'élaboration d'autres programmes fasse l'objet d'une surveillance.

**Plan d'action de la gestion 4.1 :** Les plans de communication et de sensibilisation concernant les stratégies nationales d'approvisionnement en biens et services comprendront la possibilité d'avoir d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits.

**Plan d'action de la gestion 4.2 :** S'il est déterminé qu'ils sont avantageux et sous réserve des risques, d'autres processus et procédures de gestion du rendement des fournisseurs propres à l'industrie ou aux produits seraient créés dans le cadre des plans de mise en œuvre des stratégies nationales d'approvisionnement en biens et en services.

## À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

### Autorité

La présente mission figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013-2018 de TPSGC.

### Objectif

Déterminer si la Direction générale des approvisionnements a élaboré et mis en œuvre un cadre de contrôle de gestion efficace pour évaluer le rendement des fournisseurs en vue d'appuyer les décisions en matière de passation de contrats et mettre en œuvre des mesures correctives.

### Étendue et méthode

La présente vérification couvrait la période du 29 juin 2011 (date d'entrée en vigueur de la PMCRF) au 30 septembre 2013. Cependant, dans le cadre de cette vérification, nous avons également évalué les documents pertinents antérieurs à la date d'entrée en vigueur de la Politique afin d'obtenir des renseignements supplémentaires et sur le contexte.

La vérification était axée sur les contrats, les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement pour lesquels la Direction générale des approvisionnements agissait comme autorité contractante. L'autorité contractante est responsable de la gestion du contrat, et toute modification doit être autorisée par écrit par l'autorité contractante. Le client est le représentant de TPSGC ou d'autres ministères ou organismes gouvernementaux pour lesquels les travaux prévus au contrat sont effectués. Il est responsable de toutes les questions ayant trait à l'aspect technique des travaux prévus au contrat.

La vérification respecte les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Des entrevues ont été menées auprès des représentants de la Direction générale des approvisionnements et des clients au sein de TPSGC, du ministère de la Défense nationale et de Services partagés Canada. Les processus et les documents pertinents ont également été examinés.

En se fondant sur l'analyse des données et des preuves recueillies, l'équipe de vérification a préparé les constatations et les conclusions de la vérification, lesquelles ont été validées auprès des gestionnaires concernés. Le rapport a ensuite été présenté au sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements aux fins d'acceptation et déposé devant le Comité de vérification et d'évaluation en vue de l'obtention d'une recommandation d'approbation par le sous-ministre.

## Critères

Les critères utilisés pour évaluer les activités liées à la gestion du rendement des fournisseurs et aux mesures correctives au sein de la Direction générale des approvisionnements sont tirés des résultats d'une évaluation des risques détaillée et sont fondés sur le document du Conseil du Trésor intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*, de même que sur la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor, les politiques d'approvisionnement pertinentes de TPSGC et le Guide des approvisionnements de TPSGC.

Les critères utilisés sont présentés ci-après :

- Cadre stratégique : Il existe un cadre stratégique sur le rendement des fournisseurs, lequel permet à la Direction générale des approvisionnements de gérer le rendement des fournisseurs pour les contrats qu'elle met en place.
- Formation et collaboration : Des programmes de formation, de communication et de sensibilisation sont en place pour promouvoir l'importance de la gestion du rendement des fournisseurs, la sensibilisation aux rôles et aux responsabilités, l'existence de procédures et la collaboration avec les autres intervenants en vue d'améliorer la gestion du rendement des fournisseurs.
- Processus et procédures : Les processus et procédures sont établis par la Direction générale des approvisionnements. La Direction générale (autorités contractantes, coordonnateur des mesures correctives du rendement des fournisseurs) et les clients (autorité responsable du projet) les appliquent pour contribuer à la gestion des activités liées aux mesures correctives et au rendement des fournisseurs.
- Renseignements sur le rendement des fournisseurs : Un mécanisme a été mis en place pour saisir, communiquer et utiliser les renseignements sur le rendement des fournisseurs afin que l'autorité contractante puisse prendre des décisions en matière de passation de contrats.

## Achèvement du travail de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins de cette vérification ont été pour l'essentiel terminés le 29 avril 2014.

## Équipe de vérification

La vérification a été effectuée par le personnel du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la vérification des approvisionnements et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été examinée par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.