



OCT 13 2018

Tom Lukiwski, député
Président
Comité permanent des opérations
gouvernementales et des prévisions budgétaires
Chambres des communes
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Cher Monsieur Lukiwski,

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, c'est avec plaisir que je répons au nom du gouvernement du Canada, aux recommandations formulées par le Comité permanent dans son 15^e rapport, intitulé *Modernisation des marchés publics fédéraux pour les petites et moyennes entreprises, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones*, déposé à la Chambre des communes le 20 juin 2018.

Le gouvernement du Canada tient à remercier les membres du Comité permanent pour leur rapport et les recommandations à l'égard de l'approvisionnement fédéral. Cet examen est opportun et intervient alors que le gouvernement du Canada a identifié la modernisation des marchés publics fédéraux parmi les priorités des mandats remis au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité et au président du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique. Le gouvernement reconnaît l'impératif stratégique d'améliorer la prestation des services d'approvisionnement fédéraux, et reconnaît l'importance que représentent les dépenses fédérales pour renforcer le tissu socioéconomique du pays, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises et les collectivités autochtones.

On assiste à l'échelle mondiale à une transformation des méthodes d'approvisionnement causée par l'évolution de l'environnement d'affaires, des marchés et des besoins des fournisseurs comme des acheteurs. Il ne s'agit plus simplement d'acheter des produits et des services, mais d'établir des relations d'affaires, de stimuler l'innovation et de maximiser des efficiences en outre des considérations de prix. Les enjeux des marchés publics à travers le monde comportent des défis de complexité accrue, de rapidité croissante de processus et de diminution de fardeaux administratifs aux fournisseurs. Bon nombre de fournisseurs canadiens ont souligné ces mêmes défis.

Dans le monde entier, y compris au Royaume-Uni et aux États-Unis, les gouvernements revoient leurs stratégies d'approvisionnement, abandonnent les approches axées sur les transactions et adoptent des pratiques et des stratégies

.../2

d'approvisionnement mettant en œuvre des politiques publiques. En octobre 2017, la Commission européenne a publié sa stratégie de passation de marchés publics, qui met entre autres l'accent sur les préoccupations environnementales et sociales, la professionnalisation des agents chargés de l'approvisionnement public, la transparence, l'accessibilité des données et l'accélération de la transition numérique.

Le gouvernement du Canada met en œuvre des initiatives qui s'arriment aux pratiques exemplaires internationales afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement d'affaires. Le programme de modernisation des marchés publics du gouvernement a été conçu dans l'objectif d'instaurer un système d'approvisionnement accessible de calibre mondial permettant de maximiser la valeur obtenue en soutenant la réalisation des objectifs politiques socioéconomiques, en simplifiant la tâche des fournisseurs et en servant au mieux la population canadienne. Le gouvernement a entrepris de passer d'un processus axé sur les transactions à un processus stratégique et simplifié axé sur les risques. Cette transition exige une perspective élargie, non seulement à l'égard des technologies et des outils d'approvisionnement de biens et de services mais également à l'égard tant des approches guidant les activités d'approvisionnement que la formation et la sensibilisation des agents d'approvisionnement.

Le gouvernement cherche également à accroître sa souplesse, son adaptabilité et sa capacité à collaborer en mettant en place des pratiques d'approvisionnement agile. Comme le Comité l'a noté dans son rapport, les méthodes agiles sont axées sur l'acquisition de solutions opportunes plutôt que sur des processus centrés sur la sélection d'un produit ou d'un service. Selon cette méthode, les fournisseurs sont invités à proposer la meilleure solution répondant aux besoins du gouvernement, laissant au gouvernement et au fournisseur le soin de travailler ensemble afin d'affiner la meilleure option possible.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), appuyés par d'autres ministères et organismes fédéraux, ont lancé un certain nombre d'initiatives visant à mettre en œuvre le programme de modernisation des marchés publics. Les fournisseurs sont bien au fait de l'importance de ce programme visant à simplifier leurs relations d'affaires avec le gouvernement. Pour les PME, les entreprises autochtones et les entreprises appartenant à des femmes, il s'agit de faciliter l'accès et les opportunités à l'égard de l'approvisionnement fédéral, renforçant ainsi l'économie et permettant à ces entreprises de tirer profit de leur expérience commerciale avec le gouvernement du Canada sur d'autres marchés. Pour les ministères fédéraux, la modernisation des marchés publics leur permettra d'acquérir avec plus d'efficacité ce dont ils ont besoin tout en maximisant les dépenses de fonds publics. Pour les agents d'approvisionnement fédéraux, il s'agit de processus d'approvisionnement simplifiés et de processus électroniques qui augmentent la transparence,

améliorent la communication avec les fournisseurs et améliorent les tâches quotidiennes. Pour les Canadiens, l'effet de la modernisation dépasse les simples rouages des opérations gouvernementales. Cela signifie valoriser la prestation de services numériques d'approvisionnement pour appuyer les objectifs politiques et socioéconomiques nationaux, y compris en matière d'innovation, d'approvisionnement écologique et social.

Pour atteindre ses objectifs, le gouvernement souhaite en premier lieu proposer de solides fondations sur lesquelles appuyer un système d'approvisionnement moderne répondant aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence de façon à accroître la concurrence et à maximiser la valeur. Nous avons entrepris de renouveler l'encadrement des politiques fédérales en matière d'approvisionnement et de tirer profit notamment des nouvelles technologies numériques, des données ouvertes, des pratiques exemplaires internationales et d'une main-d'œuvre professionnelle. Plus précisément, les nouvelles méthodes mises en place par le gouvernement comprennent l'adoption d'une nouvelle solution d'acquisition électronique, la création d'un cadre de gestion du rendement des fournisseurs visant à améliorer le contrôle de rendements des fournisseurs), ainsi que le recrutement accru de professionnels de l'approvisionnement.

En deuxième lieu, le gouvernement souhaite mettre en place un système d'approvisionnement simple, dynamique et accessible qui simplifie les relations d'affaires avec le gouvernement du Canada, favorise la mobilisation des entreprises privées et améliore l'expérience client, en conformité à la vision de transformation numérique du gouvernement. Cette vision comprend non seulement une réduction de l'utilisation du papier, mais l'amélioration de l'accès et de la facilité d'usage via des services numériques et en ligne. À ces fins, le gouvernement s'efforce de mettre au point une plateforme numérique pour son système d'approvisionnement, de simplifier ses contrats, d'adopter des pratiques d'approvisionnement agile et de faciliter les processus de participation aux marchés publics en permettant la gratuité de soumissions en format électronique. Le gouvernement a également mis en œuvre une stratégie de collaboration permettant le partage des outils d'approvisionnement avec les provinces et les territoires.

Un système simplifié et accessible basé sur des assises modernes permet au gouvernement de tirer meilleur profit de ses activités d'approvisionnement pour notamment avancer ses objectifs politiques socioéconomiques, mettre l'accent sur la réconciliation et les droits issus de traités, favoriser l'inclusion sociale et la protection de l'environnement. À ces fins, le gouvernement poursuit les efforts de renouvellement des principales politiques d'approvisionnement de l'administration fédérale dans le cadre du projet de réinitialisation des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor. Plusieurs initiatives à l'étude et projets pilotes ont été proposés dans le but de mettre en place un cadre de politique socioéconomique durable.

Relations Couronne-Autochtones Canada et Services aux Autochtones Canada s'occupent par ailleurs de moderniser la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, de façon à ouvrir de nouveaux débouchés économiques aux entreprises autochtones et mieux tirer profit des activités d'approvisionnement fédérales.

Le Budget de 2018 reflète également ces objectifs politiques en soulignant l'engagement du gouvernement à améliorer son fonctionnement notamment à l'égard des groupes sous-représentés. Il a également mis l'accent sur la croissance économique, le progrès (en particulier le soutien à l'innovation canadienne), la réconciliation, l'avancement et l'égalité. Le gouvernement cherche constamment à valoriser son pouvoir d'achat pour favoriser l'atteinte de ces objectifs. Pour ce faire, il adopte des politiques d'approvisionnement favorables à la croissance économique canadienne, comme la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNCN), soutient les PME en finançant l'innovation canadienne, tient compte des considérations environnementales dans ses marchés publics et adapte ses méthodes d'approvisionnement pour les rendre plus accessibles aux entreprises autochtones et aux entreprises appartenant à des femmes.

La modernisation des marchés publics est l'un des principaux engagements du gouvernement, aussi le gouvernement accueille-t-il favorablement le rapport du Comité. Les 40 recommandations formulées dans le rapport constituent une riche source d'information pour la poursuite des efforts de modernisation. À ces fins, les recommandations du Comité et de son rapport étoffé seront mises à contribution pour l'avancée de ces travaux.

Les énoncés ci-dessous, rassemblés en six thèmes, détaillent et illustrent les mesures gouvernementales qui répondent aux 40 recommandations du Comité et reflètent son intention de valoriser chacune à l'occasion d'initiatives de modernisation.

Thème 1 : Modernisation des politiques en matière d'approvisionnement (recommandations 1, 2, 6, 8, 10, 14, 15, 16, 20, 29 et 30)

Dans son rapport, le Comité recommande d'établir des stratégies d'approvisionnement pour soutenir les PME et favoriser l'inclusion y compris au moyen de cibles. Il est également recommandé de promouvoir davantage l'optimisation des ressources et des résultats pour les Canadiens, tout en augmentant l'utilisation d'approches d'approvisionnement axées sur les résultats.

Le gouvernement reconnaît l'importance de moderniser ses politiques et ses procédures pour s'assurer que les fonctionnaires et les fournisseurs partagent une compréhension commune de celles-ci dans le processus d'approvisionnement. Ces recommandations continueront d'informer le gouvernement à travers les efforts de modernisation qui se poursuivent.

À l'échelle internationale, les pratiques exemplaires ont évolué en faveur d'approches axées sur la maximisation de la valeur et dont les contrats reflètent diverses possibilités et objectifs ainsi que considèrent les incidences de cycle de vie des produits et des services sur l'approvisionnement. Par exemple, la Directive sur la passation de marchés publics de 2014 de l'Union européenne a mis en œuvre une stratégie d'approvisionnement public cadre qui définit des priorités claires en matière d'amélioration des marchés publics et de soutien aux investissements à l'intérieur de l'UE. Ces priorités comprennent l'approvisionnement innovant, écologique et social ainsi que l'amélioration de l'accessibilité aux marchés publics.

Pour maintenir son rôle de chef de file mondial en matière d'approvisionnement, le gouvernement a initié le renouvellement des principaux instruments et des principales politiques pertinentes sous l'égide de la réinitialisation des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor en consultation avec plusieurs ministères. Cette initiative renforce les principes d'approvisionnement gouvernemental d'équité, d'ouverture et de transparence, de même que les attentes pour voir s'y refléter la concurrence, l'innovation et les approches agiles ou basées sur les résultats tant pour les processus d'évaluation des soumissions, de sélection des fournisseurs et d'attribution de contrats. La réinitialisation des politiques a également pour objectif de déterminer les meilleurs moyens d'appuyer les objectifs politiques socioéconomiques en matière d'innovation, d'environnement et d'approvisionnement social, tout en augmentant les opportunités pour les PME de transiger avec le gouvernement.

En tant que prochaine étape clé, le gouvernement introduira de nouvelles politiques visant à avancer les engagements pris dans les lettres de mandat à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité et au président du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique afin de s'assurer que les processus d'approvisionnement reflètent les meilleurs pratiques et promeuvent les approvisionnements socioéconomiques dont la diversité, l'accessibilité et la croissance des PME.

Par ailleurs, des mesures ont été annoncées dans le Budget de 2018 pour soutenir le démarrage d'entreprises par des femmes et la croissance des entreprises appartenant à des femmes. SPAC appuiera les entrepreneures en travaillant à leur donner accès à l'approvisionnement fédéral, en étroite collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique, Affaires mondiales Canada, la Banque de développement du Canada et d'autres ministères fédéraux, de sorte que leur expérience de fournisseur du gouvernement du Canada favorise leur réussite dans le monde des affaires en général. Ces mesures contribueront aussi à réduire l'écart entre les sexes en ce qui a trait à la participation aux marchés publics, avec comme objectif une augmentation de 50 % de la représentation des entreprises appartenant à des femmes. Les recommandations du comité contribueront à informer les efforts du gouvernement à combler cet écart.

Ces efforts reflètent le résultat des activités de consultation et d'engagement menées par le Groupe directeur de co-création en innovation sociale et en finance sociale, un comité composé de 16 représentants de la société civile et d'un représentant du gouvernement qui a reçu le mandat d'établir une stratégie canadienne d'innovation sociale et de finance sociale. Des intervenants ont suggéré au groupe directeur que le gouvernement devait mettre en œuvre des stratégies pour encourager les agents d'approvisionnement fédéraux et les fournisseurs à accorder plus d'importance à la valeur pour les Canadiens, en valorisant la valeur sociale au-delà des considérations de prix, de qualité et de préoccupations environnementales. Par ailleurs, le groupe directeur a reçu des commentaires sur l'importance de rendre les marchés publics plus accessibles aux entreprises sociales et aux fournisseurs issus de divers groupes, y compris les entreprises autochtones et les entreprises appartenant à des femmes.

SPAC continuera d'impliquer les PME, les experts, le milieu académique et autres groupes à participer aussi tôt que possible dans les processus d'approvisionnement et dans la conception de solutions aux défis des PME pour participer à ces processus. Dans ce contexte, SPAC et certains représentants de l'industrie collaborent sous l'égide du comité consultative des fournisseurs (CCF) établi en 2013, afin d'améliorer les processus d'approvisionnement et la connaissance de l'offre et de la demande. Les membres CCF ont participé à la conception et la mise en œuvre de nombreuses initiatives dans le cadre de la modernisation de l'approvisionnement et continue d'informer l'effort gouvernemental en partageant, information, meilleures pratiques, avis à l'industrie, identifiant des enjeux d'approvisionnement tels que la gestion de risque et le rendement des fournisseurs.

Différents ministères et organismes fédéraux ont proposé des initiatives visant à éprouver de nouvelles méthodes d'approvisionnement, comme l'approvisionnement agile et les méthodes axées sur les solutions, en collaboration active avec les représentants de l'industrie et les fournisseurs. Par exemple, le gouvernement a récemment publié un appel d'offres reposant sur une méthode de sélection fondée sur les qualifications, dans laquelle les fournisseurs sont choisis en fonction des qualifications des professionnels, dans ce cas précis des architectes et des ingénieurs. Cette méthode est utilisée à l'étranger et dans certaines provinces, et devrait permettre de réaliser des économies, puisqu'il a été établi que les projets utilisant cette méthode de sélection des fournisseurs ont des coûts de construction et des retards moins importants que les autres.

SPAC a également mis sur pied un projet pilote visant à augmenter la participation des groupes sous-représentés aux marchés publics. Le projet visant les services d'aide temporaires utilise une méthodologie d'évaluation qui

reconnait l'implication de divers fournisseurs dans le processus de sélection. SPAC a également initié un projet pilote en 2018 qui favorise la prestation de services de traiteur auprès de divers fournisseurs dans la région de la capitale nationale.

Pour moderniser les approches d'approvisionnement en matière de soutien, le ministère de la Défense nationale, en collaboration avec SPAC et ISDE, a proposé l'Initiative de soutien dont l'objectif est de modifier les activités de soutien — c'est-à-dire le soutien en service — se rapportant au matériel et à la flotte militaire. Dans le cadre de l'initiative, les agents doivent analyser tous les contrats de service majeurs et s'assurer que l'attribution du contrat se traduit par une solution qui maximise la valeur pour le Canada en optimisant les performances du matériel, le rapport qualité-prix, la souplesse et les retombées économiques.

SPAC dirige l'élaboration d'un cadre pangouvernemental de gestion du rendement des fournisseurs qui doit maximiser la valeur et le rapport qualité-prix en créant des incitatifs de rendement pour les fournisseurs. Le cadre contribuera à assurer la saine gestion des activités d'approvisionnement, à responsabiliser les entrepreneurs et à maximiser la valeur obtenue par le Canada. Cette initiative présente un nouvel élément important dans la stratégie gouvernementale de sélection des fournisseurs de produits et de services. Il comportera, entre autres, des mesures de rendement, des mécanismes de suivi, de la formation et du soutien pour les responsables de l'approvisionnement et les fournisseurs ainsi que des outils à l'appui du changement de culture recherché. Services partagés Canada est déjà à mettre en œuvre certaines de ces approches dans le cadre de marchés précis (appareils technologiques en milieu de travail, produits d'impression et services de gestion d'impression; chaîne d'approvisionnement des solutions de réseaux; arrangements de niveau 2 en matière d'approvisionnement pour l'infrastructure physique) ce qui permettra d'orienter toute future mise en œuvre plus étendue.

Le gouvernement met également en œuvre un certain nombre d'autres initiatives politiques pour atteindre ses objectifs socioéconomiques. Par exemple, des normes éthiques ont été introduites en matière d'acquisition de vêtements. Les fournisseurs seront ainsi tenus de respecter certaines normes minimales en matière de main-d'œuvre et de droits de la personne dans toutes les invitations à soumissionner concernant des vêtements. Les exigences sont entrées en vigueur en septembre 2018.

Des initiatives concrètes sont prises dans le cadre de la stratégie verte du gouvernement pour mieux gérer ses émissions de GES, accroître sa résilience et mieux gérer la disposition de plastiques issus de ses opérations. La stratégie fixe des cibles précises à l'égard des véhicules légers fédéraux; l'objectif consiste à n'acheter dorénavant que des véhicules zéro émission (VZE) ou

hybrides. À partir de 2019, 75% des nouveaux achats de véhicules légers du parc automobile administratif seront des VZE ou hybrides, tandis que tous les nouveaux achats de véhicules de la direction seront des VZE ou des hybrides. Le programme

d'acquisition de services énergétiques est un autre projet important s'inscrivant dans la stratégie écologique. Il vise la modernisation des centrales de chauffage et de refroidissement situées à Ottawa et l'utilisation de technologies d'immeubles intelligents en vue d'améliorer l'efficacité énergétique. L'appel d'offres a été publié en mars 2018.

Thème 2 : Simplification des processus et des procédures (recommandations n^{os} 4, 5, 7, 9, 12, 13, 19, 23, 24 et 40)

Plusieurs recommandations du Comité font ressortir la nécessité pour SPAC de simplifier ses processus. Ces recommandations appuient la priorité accordée à l'établissement d'une stratégie numérique que la population s'attend à ce qu'elle se traduise par des services gouvernementaux simples d'usage et accessibles. Cela comprend l'accès à des services en tout temps, en tout lieu, via un écosystème multiplateformes et multi-appareils mettant en œuvre de nouvelles technologies et davantage d'efficacité.

Par exemple, dans le cadre de la stratégie numérique du Canada, SPAC travaille étroitement avec des partenaires, y compris le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour moderniser les marchés publics les rendant moins bureaucratiques et plus conviviaux de manière à ce que les canadiens, y incluant les entrepreneurs, accèdent aisément aux services dont ils ont besoin.

SPAC collabore avec ces mêmes partenaires en vue d'établir un nouvel outil d'approvisionnement qui motivera la transition des ministères vers les solutions d'infonuagique. Ce nouvel outil d'approvisionnement doit fournir aux ministères et aux agences l'occasion de réexaminer infrastructures et services en favorisant une intégration harmonieuse de technologies modernes. Un nouveau processus d'approvisionnement a également été mis en œuvre en vue de permettre l'intégration et l'adoption d'outils de techniques et de services d'intelligence artificielle dans la prestation des programmes gouvernementaux actuels.

Dans le cadre du Budget de 2018, 196,8 millions de dollars ont été prévus sur cinq ans pour l'acquisition d'une solution d'achats électroniques (SAE). La SAE modernisera le processus d'approvisionnement en passant à une plateforme électronique efficace qui créera des liens entre les agents d'approvisionnement et les fournisseurs à toutes les étapes du processus. La SAE permettra d'automatiser et de simplifier le processus d'approvisionnement; elle sera conviviale et il sera plus facile et plus rapide pour les fournisseurs, y compris les petites et moyennes entreprises canadiennes, de faire affaire avec le gouvernement ainsi que de fournir les biens et services requis pour assurer la prestation des services à la population canadienne.

La SAE viendra également appuyer d'autres initiatives de modernisation de l'approvisionnement. Par exemple, la SAE servira de plateforme de mise en œuvre du nouveau cadre de gestion des fournisseurs. Elle fournira un répertoire central du gouvernement où recueillir et échanger des renseignements sur le rendement des fournisseurs, ce qui permettra aux ministères d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les contribuables canadiens. La SAE favorisera aussi l'approvisionnement social en procurant au gouvernement un outil de surveillance de la participation des entreprises appartenant à des groupes sous-représentés dans le cadre des marchés publics. En vue d'assurer une transition harmonieuse, la SAE sera mise en œuvre graduellement à SPAC et éventuellement à l'échelle du gouvernement.

SPAC applique actuellement les leçons apprises dans la foulée d'autres projets de technologies de l'information pour l'élaboration et la mise en œuvre de la SAE. Il s'agira notamment de procéder à un processus d'essais rigoureux et d'appliquer une gouvernance efficace, de consulter les utilisateurs et d'obtenir des conseils indépendants durant tout ce processus. Cette approche permet d'assurer une mise en œuvre opportune et valider l'atteinte efficiente des objectifs.

SPAC a initié une étude visant la simplification des contrats (ISC) qui mettrait à profit l'intelligence artificielle pour d'une part : identifier contenus, structures, conditions et modalités contractuelles ainsi que pratiques d'approvisionnement et d'autre part : pour dégager des informations plus systématiques et systémiques quant à l'état des pratiques contractuelles au ministère. L'ISC doit développer une nouvelle base de modalités contractuelles et de modèles de contrats qui peuvent s'intégrer à l'initiative SAE. Le résultat anticipé est de permettre à SPAC de réduire de 50 % la longueur des contrats pour les processus de faible complexité impliquant des biens et services hautement compétitifs. Cette étude est le fondement d'une approche permettant de transformer l'analyse en outils concrets de rédaction plus efficiente de contrats.

Le gouvernement a aussi entrepris une initiative dans le cadre de la modernisation des approvisionnements, notamment celle du Processus de conformité des soumissions en phases (PCSP). Le PCSP appui les objectifs d'approvisionnement axés sur la concurrence et le meilleur rapport qualité-prix pour le Canada. Les soumissionnaires peuvent ainsi être avisés d'erreur et les corriger induisant l'admission d'un plus grand nombre de soumissions et d'offres. Cette approche s'ajoute à la pratique courante qui fournit, à la demande de fournisseurs déçus, des informations relatives à leurs offres infructueuses, veillant à l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement.

Qui plus est, le ministère de la Défense nationale (MDN), de concert avec des partenaires à l'échelle du gouvernement et de l'industrie canadienne de la défense, a entrepris plusieurs mesures en vue d'améliorer et de simplifier

l'approvisionnement en matière de défense et de garantir l'acquisition plus opportune de matériel militaire. Ceci contribue à la participation du Canada à l'effort de l'OTAN notamment la planification de ses capacités et le partage de ses charges. Le MDN œuvre de concert avec ses partenaires à augmenter son pouvoir de passation de contrats de biens et services jusqu'à 5 millions de dollars. Ce pouvoir d'achat accru permettra au MDN de gérer directement 80 % des approvisionnements en matière de défense, ce qui allègera le système d'approvisionnement. La délégation des autorités contractuelles et des pouvoirs d'approvisionnements au MDN modifiera en conséquence le cadre de gestion et d'imputabilité en rendant le MDN à cet égard, seul imputable des contrats y découlant.

Achatsetventes.gc.ca est le principal accès Internet où les PME peuvent trouver des opportunités de marchés auprès du gouvernement fédéral. En vue de promouvoir les partenariats parmi les collectivités d'affaires, le site permet aux soumissionnaires intéressés de recevoir des avis d'occasions d'affaires et de manifester leur intérêt à l'égard d'appel d'offres spécifiques. On améliore présentement les fonctions qui servent à promouvoir les partenariats entre les entreprises et à offrir un meilleur accès aux fournisseurs, y compris les PME, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones.

SPAC continue de travailler avec d'autres ministères et des intervenants externes pour identifier les obstacles à la participation des PME aux marchés publics fédéraux et pour réduire le fardeau administratif associé au processus. Plusieurs initiatives résultantes ont été mises en œuvre ou en passe de l'être afin de poursuivre les améliorations et la simplification des processus d'approvisionnement. En 2016-2017, 47,5 % des achats de SPAC effectués pour le compte d'autres ministères ont été accordés à des PME, dépassant ainsi l'objectif fixé de 40 %.¹

Citons, par exemple, la transmission électronique des soumissions, une initiative proposée en juillet 2017 rendant la soumission des offres plus faciles, plus rapides et moins coûteuses. De plus, le gouvernement prend des mesures pour s'assurer que les fournisseurs sont payés plus rapidement notamment en simplifiant les processus électroniques de transmission de factures et de paiement par voie de dépôt direct. Le 1^{er} février 2018, le gouvernement a mis en œuvre un projet pilote de paiement accéléré pour des approvisionnements d'une valeur de 100 000 \$ ou moins, et permettant aux fournisseurs de recevoir un paiement dans un délai de 15 jours plutôt que 30 suivant la norme de service conventionnelle. De plus, en janvier 2018, le gouvernement a entamé des consultations avec les fournisseurs afin de proposer une solution législative efficace pour assurer le paiement rapide des contrats de construction fédéraux.

.../11

¹ <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/rapports-reports/documents/pm-dp/2018-2019/spac-pspc-dp-2018-2019-fra.pdf>

Au moment de déposer la nouvelle loi sur l'accessibilité, le gouvernement a annoncé la création d'un centre de ressources fédérales pour l'accessibilité aux approvisionnements. Cette initiative permet l'élaboration de processus simples et efficaces pour garantir dans la mesure du possible l'accès par défaut aux biens et services qu'acquiert le gouvernement. Il s'agit d'un élément important qui s'inscrit dans le programme d'accessibilité de la fonction publique récemment promulgué par le gouvernement.

Alors que le gouvernement continue de simplifier ses processus d'approvisionnement, les recommandations formulées par le Comité contribuent à articuler les orientations.

Thème 3 : Données (Recommandations 11, 17, 18, 28 et 39)

Le rapport du Comité fournit des recommandations concernant la collecte et l'analyse de données, une exigence principale aux fins d'évaluation des marchés publics et d'identification de possibilités d'amélioration. Le gouvernement apprécie les recommandations du Comité et reconnaît qu'il doit améliorer ses processus de collecte de données sur l'approvisionnement.

Le gouvernement du Canada reconnaît le besoin et l'importance de disposer de renseignements détaillés en vue de mieux surveiller les résultats de ses politiques gouvernementales, y compris les politiques liées à la discrimination et aux inégalités connexes. Statistique Canada, de concert avec d'autres ministères fédéraux, aidera les ministères à trouver de nouvelles façons d'utiliser les données existantes afin d'en améliorer le suivi et l'évaluation et, ainsi faciliter la mesure des résultats sociaux. Un centre pour les statistiques sur les sexes, la diversité et l'inclusion a été mis sur pied afin d'analyser et de diffuser des données liées au genre, aux minorités visibles et à d'autres identités croisées. Il s'agit de comprendre les obstacles auxquels les différents groupes font face, de déterminer la meilleure façon de les appuyer et d'enrichir notre compréhension des enjeux sociaux, économiques, financiers et environnementaux.

Le rapport du Groupe directeur sur la co-crédation d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale a souligné la nécessité de fournir un plus grand soutien afin d'accroître la disponibilité des données, des recherches ainsi que des indicateurs et des méthodologies de mesure de l'impact; de permettre la surveillance fondée sur les preuves et la mesure du rendement; et d'améliorer la coordination pangouvernementale. Les données recueillies porteraient entre autres sur la diversité de groupes désavantagés sur le plan social et pourraient être utilisées pour créer des bases de références ou de mesurer les progrès réalisés par rapport à l'approvisionnement social.

Par ailleurs, certaines initiatives sont en cours pour recueillir de meilleures données sur les entreprises autochtones dans la foulée de l'élaboration d'une nouvelle directive concernant les contrats du gouvernement du Canada dans la région désignée du Nunavut. Un projet pilote sur la production de rapports auquel participent 13 ministères est en cours afin de recueillir de meilleures données, notamment sur la sous-traitance autochtone. Ce projet pilote orientera l'élaboration de la nouvelle directive, qui comprendra une exigence de collecte et de surveillance des contrats liés aux Autochtones dans la région désignée du Nunavut.

Toutes les initiatives qui s'inscrivent dans le programme de modernisation des achats mettent l'accent sur la nécessité de disposer de données opportunes et exactes, y compris les données des fournisseurs et la participation de divers sous-traitants. Une façon d'atteindre cet objectif passe par la mise en œuvre du SAE, permettant au gouvernement fédéral de recueillir des données complètes sur les approvisionnements. Il est tout aussi important que l'ensemble de la population canadienne, y compris les fournisseurs, ait accès à des données fiables en temps opportuns concernant les approvisionnements fédéraux.

Le gouvernement établit également des partenariats avec des universités s'agissant d'étayer ses observations et ses analyses à partir de recherches de données et d'utilisation d'analyses statistiques. À titre d'exemple, une étude conjointe² entre l'École de gestion Telfer (Université d'Ottawa) et SPAC s'est fondée sur des données d'enquête d'ISDE afin d'examiner l'importance de la participation des PME (à titre de fournisseurs du gouvernement) en liaison au sexe du propriétaire d'une entreprise, à l'innovation, au commerce international et au rendement d'une entreprise.

Des progrès ont aussi été accomplis en matière de production de rapports. Dans la foulée de l'engagement du gouvernement d'améliorer la transparence et l'imputabilité, le Portail du gouvernement ouvert³ donne accès à des données et à des renseignements ouverts et consultables. Des données contractuelles supplémentaires sont maintenant disponibles sur le Portail du gouvernement ouvert et sur le portail Achats et ventes. Les Canadiens et les Canadiennes peuvent accéder, rechercher ou télécharger des données sur l'approvisionnement⁴ pour identifier des opportunités et des appels d'offres du gouvernement du Canada, pour se renseigner sur les entrepreneurs pré-qualifiés en vue de fournir des biens et services, pour trouver des contrats conclus, et pour savoir comment s'y retrouver dans les données sur l'approvisionnement.

.../13

² *Benchmarking Small and Medium Enterprises As Suppliers To The Government of Canada – Inclusion, Innovation and International Trade* (juillet 2018), par Allan Riding, Barbara Orser & Diane Liao

³ Portail du gouvernement ouvert : <https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset>

⁴ Achatsetventes.gc.ca – Données sur l'approvisionnement : <https://achatsetventes.gc.ca/donnees-sur-l'approvisionnement/>

En outre, dans la foulée de la Stratégie nationale en matière de construction navale, le gouvernement recueille des données fondées sur le sexe, les petites et moyennes entreprises et les Autochtones à partir de différentes sources dont les fournisseurs, et en fait état dans ses rapports annuels sur la Stratégie nationale en matière de construction navale⁵. À titre d'exemple de collecte de données, l'initiative « Women Unlimited » and « Pathways to Shipbuilding » a permis d'offrir de la formation et des occasions d'emploi à 20 étudiantes⁶ et à 20 étudiants autochtones respectivement, dans les domaines du soudage et de la fabrication de métal. Le rapport souligne aussi l'acquisition de connaissances et de compétences par quelques 700 Autochtones ayant suivi des formations sur la côte est et 783 sur la côte ouest. Entre autres, 63 personnes sont retournées aux études et 566 ont été embauchées à différents postes : électriciens, ferronniers, tuyauteurs, peintres/sableurs, monteurs, soudeurs, mécaniciens-monteurs de machines, transformateurs de tôles, grutiers, machinistes ainsi que dans les domaines de l'approvisionnement, l'administration, la chaîne de fournisseurs du domaine maritime et la gestion du matériel. Ces données sont inestimables s'agissant d'étayer l'incidence socio-économique de la Stratégie nationale en matière de construction navale.

Thème 4 : Formation (recommandations 3, 21 et 22)

Le rapport indique que le gouvernement du Canada doit donner davantage de formation aux agents d'approvisionnement afin d'accroître leur capacité en matière de marchés publics et d'acquérir de l'expertise au moyen d'approches d'approvisionnement agiles et axées sur les résultats. Ces recommandations éclairent cet élément important de la modernisation de l'approvisionnement.

Le gouvernement convient que la formation est une composante essentielle pour obtenir un effectif professionnel pour gérer les approvisionnements. Le gouvernement a élaboré une nouvelle stratégie pangouvernementale de gestion des ressources humaines en approvisionnement qui sera publiée cet automne. La stratégie de gestion des ressources humaines offre un plan intégré pour appuyer une approche plus stratégique, efficace et coordonnée de gestion d'un effectif professionnel. La stratégie met l'accent sur le renforcement des capacités (recrutement et maintien en poste), le soutien (apprentissage et perfectionnement) et l'évolution du rôle des spécialistes de l'approvisionnement d'une nature transactionnelle à un rôle stratégique, tout en prédisposant favorablement pour des pratiques novatrices (culture et gouvernement). De nouvelles compétences pour le personnel de l'approvisionnement ont été élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor. On s'attend à ce que celles-ci rehaussent le profil et les exigences de la fonction d'approvisionnement et des

.../14

⁵ Stratégie nationale de construction navale – Rapport annuel 2016 : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/amd-dp/mer-sea/sncn-nss/rapport-report-2016-4-fra.html>

⁶ Les constatations exactes figurant dans le Rapport parlementaire 2017 : http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/parl/x34-1/XC34-1-2-421-35-fra.pdf

spécialistes de l'approvisionnement d'aujourd'hui et de l'avenir. La formation destinée aux spécialistes de l'approvisionnement est définie et élaborée en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'harmoniser avec les nouvelles compétences. Les compétences seront utilisées pour faciliter le processus de dotation visant à attirer, à perfectionner et à maintenir en poste un effectif compétent et talentueux; à favoriser une collectivité des approvisionnements solide et durable au sein du gouvernement du Canada; et à uniformiser l'ensemble des emplois ministériels.

Le Comité recommande également d'accroître les activités de rayonnement et d'éducation destinées aux petites et moyennes entreprises (PME), et le gouvernement du Canada est entièrement d'accord avec cette recommandation. Le besoin d'un rayonnement accru ainsi que d'une augmentation de la diversité des fournisseurs ont été signalés comme des engagements clés dans les lettres de mandat ministérielles. Le programme national du Bureau des petites et moyennes entreprises de SPAC est l'outil principal du gouvernement pour mener des activités de rayonnement liées à l'approvisionnement auprès des femmes, des entreprises autochtones et d'autres groupes sous-représentés. En 2017-2018, le Bureau a aidé plus de 51 100 personnes et fournisseurs éventuels dans le cadre de près de 1 900 activités à l'échelle du Canada.

Davantage peut être fait pour créer des relations stratégiques avec l'industrie. Le Comité consultatif des fournisseurs pour la ministre des Services publics et de l'approvisionnement et de l'Accessibilité constitue un mécanisme important d'échange d'information qui peut informer le gouvernement des besoins futurs des fournisseurs en matière d'apprentissage. Le Bureau des petites et moyennes entreprises de SPAC s'efforce d'accroître l'accessibilité et de moderniser son approche de rayonnement, y compris la prestation de services numériques, pour former des fournisseurs diversifiés sur les marchés publics et promouvoir une culture d'inclusion en matière d'approvisionnement au sein de la collectivité de l'approvisionnement. En outre, SPAC continuera à tirer parti des réunions avec les provinces et les territoires, de même que des réunions internationales comme le Forum trilatéral (Canada, États-Unis et Royaume-Uni), et des réunions multilatérales sur les marchés publics, pour échanger de l'information sur les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement international. Pour accroître davantage la collaboration internationale, le Canada et les États-Unis ont lancé le Programme de leadership en approvisionnement pour les cadres supérieurs. Ce programme permet aux spécialistes principaux des approvisionnements de passer un an dans l'autre compétence afin de collaborer à des enjeux d'intérêt pour les deux pays.

Divers ministères participent à la prestation de nouvelle formation pour aider les spécialistes de l'approvisionnement à acquérir les compétences requises pour répondre aux enjeux futurs en matière d'approvisionnement. À SPAC, le Programme de perfectionnement des agents internes offre divers outils d'apprentissage qui comprennent le mentorat, des séries de discussions et des ateliers pratiques pour aider à perfectionner leurs compétences. SPAC met également sur pied un programme de perfectionnement professionnel pour les employés talentueux au sein de l'organisation afin de les aider à progresser vers des rôles de leadership et de gestion. SPAC a accordé la priorité à la gestion des talents, à la planification de la relève et à la mobilisation des employés. Ultimement, le but du gouvernement est de recruter, de perfectionner, de motiver et de maintenir en poste un effectif hautement qualifié et motivé prêt à diriger et à composer avec le risque tout en respectant les valeurs d'intégrité, d'équité et de transparence. De même, le ministère de la Défense nationale possède des programmes solides de perfectionnement des agents visant les spécialistes de l'approvisionnement et d'autres utilisateurs.

À l'avenir, un facteur de réussite essentiel au programme de modernisation des achats du gouvernement sera la mise en œuvre de stratégies de gestion du changement, une communication constante et efficiente, la mobilisation des intervenants et le transfert des connaissances aux nouveaux employés.

Thème 5 : Élargissement du Programme d'innovation Construire au Canada (recommandations 25, 26 et 27)

Dans son rapport, le Comité souligne les répercussions positives du *Programme d'innovation Construire au Canada* (PICC), et recommande que celui-ci soit élargi pour accroître le nombre de participants et la commercialisation ainsi que mesurer les résultats.

Le gouvernement est en accord avec la recommandation consistant à aider les participants au PICC à créer des occasions de commercialisation de leurs produits. Le PICC est un programme d'approvisionnement en recherche et développement qui appuie la commercialisation d'innovations avancées issues d'entreprises canadiennes et satisfaisant des exigences opérationnelles de ministères ou d'organismes fédéraux. Les entreprises canadiennes peuvent vendre leurs innovations pré-qualifiées au gouvernement fédéral, qui peut également devenir la première vente de référence de l'entreprise.

Depuis 2010, le Programme a pré-qualifié 589 innovations de 516 entreprises, et 80 % des entreprises participantes ont commercialisé leurs innovations dans l'année qui a suivi la passation du contrat. En date de juillet 2018, 329 contrats ont été attribués pour une valeur de plus de 150 millions de dollars (97 % à des PME).

Le Conseil consultatif en matière de croissance économique a souligné dans son rapport de février 2017, *Libérer l'innovation pour stimuler la mise à l'échelle et la croissance*, que le gouvernement doit adopter une approche d'approvisionnement stratégique pour stimuler l'innovation et la croissance. Le Comité a encouragé le gouvernement fédéral à élaborer de nouveaux programmes ou à élargir les programmes actuels, comme le PICC.

En reconnaissance du rendement solide du Programme, le Budget 2018 a annoncé que le PICC serait fusionné avec Solutions innovatrices Canada, un programme d'innovation fondé sur les enjeux récemment lancé qui est géré par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDEC). Le PICC connaît néanmoins une croissance phénoménale, est présentement sollicité au-delà de ses capacités financières et les entreprises connaissent des temps d'attente prolongés. L'amélioration des conditions d'investissement et de l'innovation au Canada ainsi que la croissance de la part canadienne des échanges commerciaux demeurent des facteurs importants du mandat d'ISDEC qui doivent se refléter dans la fusion de PICC et de Solution innovatrices Canada.

Le gouvernement augmentera la commercialisation du PICC dans le contexte de sa fusion avec Solutions innovatrices Canada, ce qui devrait rehausser son profil dans l'écosystème de l'innovation du Canada et assurer son succès. Le gouvernement s'engage à s'assurer que les résultats positifs du Programme puissent être mesurés, y compris l'effet sur les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones.

Les recommandations continueront d'informer le gouvernement au gré de la fusion du PICC au sein de Solutions innovatrices Canada. De plus, il est prévu que les sociétés d'État, les provinces et les territoires auront davantage d'opportunités de participer au programme et augmenter en conséquence le nombre d'entreprises participantes. Afin de mieux répondre à la demande croissante de PICC parmi les PME canadiennes innovantes, le gouvernement étudie des options pour pérenniser le succès du programme à l'occasion de sa transition vers le Programme Solutions innovatrices Canada.

Thème 6 : Accroître la participation des entreprises autochtones (recommandations 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 et 38)

Dans son rapport, le Comité souligne le besoin d'accroître la participation des entreprises autochtones aux marchés publics, de même que de moderniser la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) grâce à une approche pluri-ministérielle. Le gouvernement remercie le comité pour ces recommandations qui contribuent de manière significative à étayer les solutions pour accroître la participation des entreprises appartenant à des autochtones.

La croissance économique des Autochtones grâce à l'approvisionnement est une priorité du gouvernement fédéral depuis 1996, année de création de la SAEA. Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et Services aux Autochtones Canada (SAC) travaillent à la modernisation de la SAEA pour s'assurer de sa pertinence et permette d'accroître le nombre de contrats fédéraux attribués aux entreprises autochtones.

RCAANC/SAC engagent présentement le dialogue concernant des options visant la SAEA avec les entreprises et les collectivités autochtones, de même qu'avec les ministères fédéraux, dans le cadre d'ateliers, de vidéoconférences adaptées à la culture, de visites dans la collectivité et de mobilisation bilatérale. Ces options comprennent la possibilité pour les partenaires institutionnels autochtones de jouer un rôle accru afin de réaliser un rayonnement et un renforcement des capacités auprès des entreprises et des collectivités autochtones.

RCAANC/SAC appuient un réseau de plus de 100 coordonnateurs de la SAEA à l'échelle du gouvernement du Canada qui font la promotion de l'utilisation d'exigences obligatoires et volontaires promues dans la SAEA à l'égard de marchés publics fédéraux. RCAANC/SAC travaillent avec les ministères et les organismes fédéraux pour offrir de la formation et aider à l'élaboration et à la mise en œuvre des exigences de la SAEA dans les marchés publics, comme l'ajout d'exigences obligatoires touchant la sous-traitance et les régimes d'avantages sociaux autochtones afin d'accroître les opportunités pour les Autochtones de participer aux approvisionnements de grande valeur et pour lesquels la capacité des entreprises autochtones est limitée. En outre, des efforts sont déployés pour centraliser les ressources pour les agents d'approvisionnement ainsi que pour mettre à jour les formations d'approvisionnement offerts par l'École de la fonction publique du Canada.

Afin d'accroître la participation des Autochtones aux marchés publics, RCAANC/SAC et SPAC encouragent les ministères dont les dépenses en matière d'approvisionnement dépassent 1 million de dollars par année à établir un objectif de rendement allant jusqu'à 5 % au cours des cinq prochaines années, de même qu'à rendre publics leurs résultats en regard de leurs objectifs.

La collecte de données est une partie intégrante de la modernisation de la SAEA. À l'heure actuelle, RCAANC/SAC sont tenus de publier des rapports annuels sur la valeur des marchés attribués dans le cadre de la SAEA. Ces rapports sont publiés en ligne. Pour accroître l'efficacité de l'analyse des données, RCAANC/SAC, en collaboration avec Statistique Canada, a entrepris une étude d'impact économique sur l'incidence des marchés réservés afin de déterminer l'incidence de ces marchés sur le produit intérieur brut du Canada. Un rapport devrait être publié d'ici la fin de l'exercice 2018-2019. De plus, la

mise en œuvre de la SAE permettra aux ministères de recueillir des données contractuelles importantes permettant d'améliorer l'analyse, la formulation de rapports et la gouvernance.

De façon plus générale, durant l'élaboration de lignes directrices en matière d'approvisionnement socio-économique et la mise en œuvre de projets pilotes d'approvisionnement social, y compris l'examen des avantages pour la collectivité, SPAC vise, en conformité avec les obligations commerciales internationales du Canada, à valoriser les opportunités de participation de groupes sous-représentés à tout processus d'approvisionnement. Ceci se traduit par des opportunités supplémentaires pour les entreprises autochtones.

En conclusion, le gouvernement accueille favorablement le rapport du Comité, et s'engage à élaborer une approche d'approvisionnement moderne qui accroît l'efficacité des approvisionnements et la concurrence, donne lieu à de meilleurs résultats en facilitant l'accès à l'information, aux données et aux services numériques ainsi qu'en améliorant le rendement des fournisseurs. Le gouvernement s'assure de l'accomplissement de progrès mesurables s'agissant d'objectifs d'approvisionnement écologique, de diversité, notamment de soutien structurant aux entreprises appartenant à des femmes, d'accessibilité et d'innovation en valorisant le pouvoir d'achat public du Canada. Le gouvernement s'engage également à favoriser des relations solides et durables avec les collectivités et les entreprises autochtones en leur offrant des opportunités accrues à l'égard des approvisionnements fédéraux.

Le gouvernement a pris un nombre important d'initiatives en diapason avec plusieurs des recommandations du Comité. Beaucoup reste à faire alors que la modernisation des approvisionnements est une transformation importante qui requiert temps et ressources considérables.

À cette fin, le gouvernement demeure résolu à collaborer étroitement avec les parties intéressées en particulier les fournisseurs ainsi qu'à communiquer son plan d'action de modernisation des approvisionnements. Le Gouvernement est fermement engagé à fournir des résultats positifs pour les Canadiens et continuera de s'inspirer de recommandations spécifiques du Comité.

Nous remercions à nouveau le Comité pour son rapport.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

A blue ink signature, likely of Carla Qualtrough, written in a cursive style.

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée



L'honorable Scott Brison, C.P., député



L'honorable Carolyn Bennett, C.P., députée



L'honorable Jane Philpott, C.P., députée



L'honorable Mary Ng, C.P., députée

