



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

L'APPROVISIONNEMENT EN SOLUTIONS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Rapport du Comité permanent des comptes publics

Kelly Block, présidente

JUIN 2021
43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : www.noscommunes.ca

L'APPROVISIONNEMENT EN SOLUTIONS DE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Rapport du Comité permanent des comptes publics

**La présidente
Kelly Block**

JUIN 2021

43^e LÉGISLATURE, 2^e SESSION

AVIS AU LECTEUR

Rapports de comités présentés à la Chambre des communes

C'est en déposant un rapport à la Chambre des communes qu'un comité rend publiques ses conclusions et recommandations sur un sujet particulier. Les rapports de fond portant sur une question particulière contiennent un sommaire des témoignages entendus, les recommandations formulées par le comité et les motifs à l'appui de ces recommandations.

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENTE

Kelly Block

VICE-PRÉSIDENTS

Lloyd Longfield

Maxime Blanchette-Joncas

MEMBRES

Luc Berthold

Kody Blois

Greg Fergus

Matthew Green

Philip Lawrence

Francesco Sorbara

Len Webber

Jean Yip

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Luc Desilets

Rachael Harder

Tony Van Bynen

Julie Vignola

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Services d'information, d'éducation et de recherche parlementaires

André Léonard

Dillan Theckedath

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

VINGT-QUATRIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport 1, L'approvisionnement en solutions de technologie de l'information, des Rapports 2021 de la vérificatrice générale du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :



CONTEXTE

Le gouvernement du Canada est souvent appelé à acquérir de nouveaux systèmes de technologie de l'information (TI) complexes pour remplacer les systèmes qui sont devenus désuets; à l'heure actuelle, il gère environ 21 grands achats de TI, dont la valeur totale s'élève à plus de 6,6 milliards de dollars¹.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) « abrite le Bureau du contrôleur général, qui établit les politiques et les normes encadrant la planification des investissements, la gestion des projets et l'approvisionnement, et dirige ces secteurs opérationnels [...] ainsi que le Bureau du dirigeant principal de l'information, qui assure une orientation stratégique et un leadership en matière de TI et appuie, guide et surveille les projets et programmes numériques² ».

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) « achète des biens et des services pour les organisations fédérales. Il peut s'agir de fournitures, d'équipement, de services professionnels et de services-conseils, y compris tous les services de TI dont la valeur en dollars dépasse un certain seuil. Ce seuil varie en fonction de l'organisation. Le Ministère élabore aussi des directives en matière d'approvisionnement qui peuvent être appliquées par d'autres organisations fédérales³. »

Services partagés Canada (SPC) fournit aux organisations fédérales des services liés aux réseaux et à la sécurité des réseaux, aux centres de données et à l'infonuagique, aux communications numériques et aux outils de TI⁴.

Emploi et Développement social Canada (EDSC) « assure la conception, la gestion et la prestation de programmes et de services sociaux pour la population canadienne, notamment l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse. Le Ministère s'emploie actuellement à acquérir une nouvelle solution de TI

1 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, par. 1.1.

2 *Ibid.*, paragr. 1.4.

3 *Ibid.*, paragr. 1.5.

4 *Ibid.*, paragr. 1.6.



pour mettre en œuvre le programme de Modernisation du versement des prestations, ce qui améliorera la prestation de ces programmes⁵. »

SPAC et SPC ont lancé un processus d’approvisionnement « agile » en 2018 en réponse aux directives visant à moderniser les grands projets d’acquisition de TI. Bill Matthews, sous-ministre de SPAC, a expliqué cette nouvelle approche :

Contrairement aux processus d’approvisionnement conventionnels, qui sont linéaires et aboutissent à l’attribution d’un gros contrat, le processus d’approvisionnement agile est itératif — autrement dit, il est possible d’apporter des corrections au cours des différentes phases du processus —, et il peut donner lieu à la participation de plusieurs fournisseurs à un seul projet.

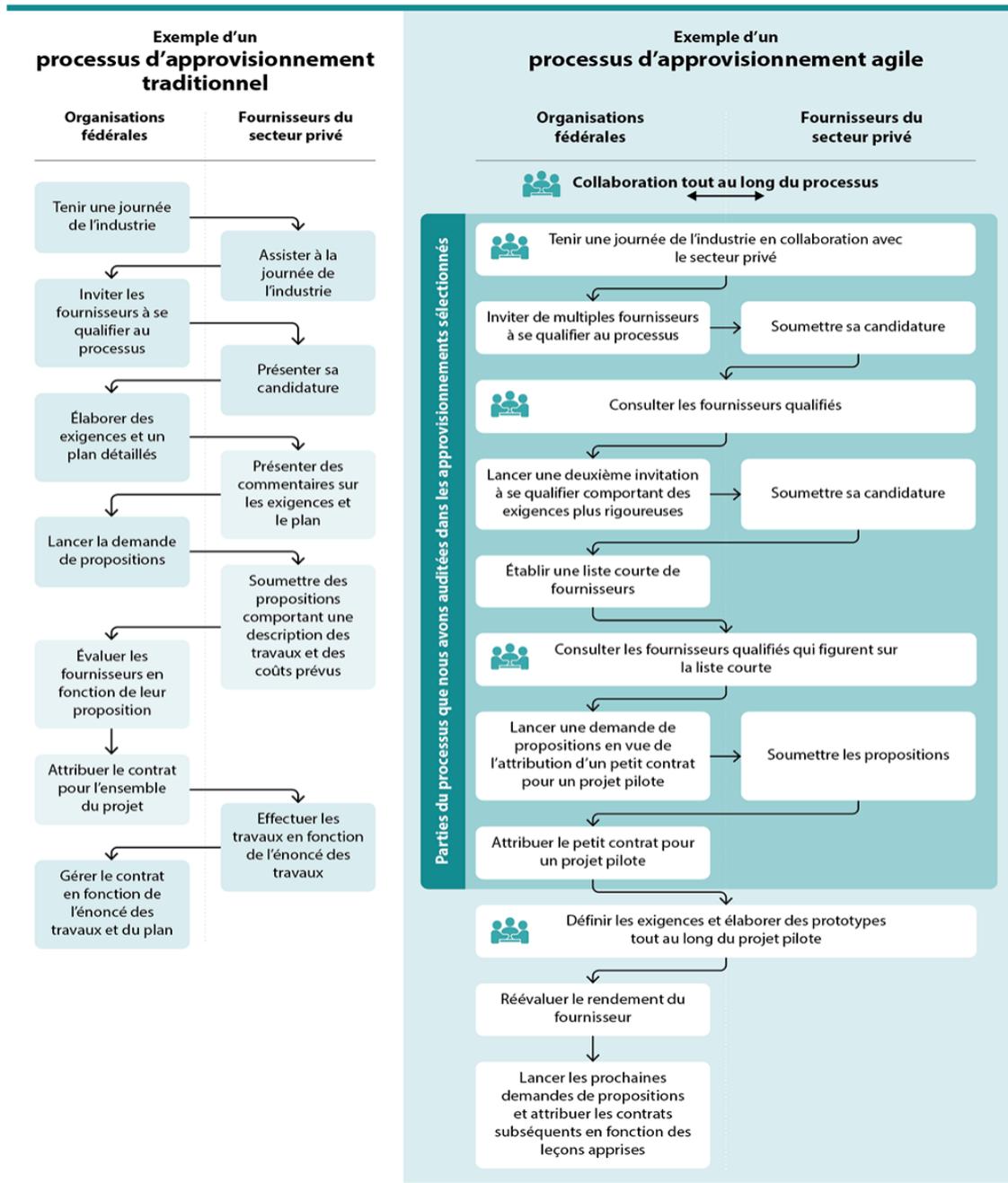
L’approvisionnement agile implique l’établissement d’une collaboration étroite entre les experts en approvisionnement, les fournisseurs du secteur privé, les utilisateurs finaux et les clients, ainsi que le maintien de cette collaboration tout au long du processus. Cette collaboration est particulièrement importante dans les projets complexes, lorsqu’il est difficile de savoir au début quel type de solution permettra de répondre aux besoins opérationnels⁶.

La Figure 1 compare les processus d’approvisionnement agile et traditionnel.

5 *Ibid.*, paragr. 1.7.

6 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1110.

Figure 1 – Approvisionnement traditionnel versus agile au gouvernement fédéral



Source : Bureau du vérificateur général du Canada, [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, Pièce 1.1.



En 2018, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a examiné la mise en œuvre du système de paye Phénix et a recommandé que pour tous les projets de TI pangouvernementaux, il faudrait effectuer des examens indépendants obligatoires des décisions clés des projets visant à déterminer s'il faut aller de l'avant ou non. Il a également recommandé la mise en œuvre d'un mécanisme de surveillance efficace qui inclurait les administrateurs généraux des ministères et des organismes concernés⁷.

Le rapport de 2018 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes sur la modernisation de l'approvisionnement fédéral indiquait que des lacunes dans le recrutement et la formation engendraient des risques pour le personnel de l'approvisionnement, ses organisations et SPAC.⁸ En effet, le « rapport recommandait que le gouvernement forme le personnel d'approvisionnement et l'aide à acquérir une expertise dans les approches agiles, et que les organisations recrutent davantage de spécialistes de l'approvisionnement⁹ ».

De plus, « en février 2019, le Comité permanent des comptes publics a recommandé que tous les projets de transformation des TI fassent l'objet d'une surveillance externe indépendante, et que la haute direction des ministères et organismes concernés tienne compte des intérêts des principales parties prenantes¹⁰ ».

En juillet 2020, SPAC a élaboré, en consultation avec SPC, un guide sur l'approvisionnement agile¹¹. De plus, le « gouvernement fédéral a tiré les leçons importantes suivantes au sujet de la surveillance et de la mobilisation des utilisateurs à la suite du projet du système de paye Phénix :

- Le gouvernement doit avoir un point unique de responsabilité pour les projets afin de mener des examens indépendants des décisions et d'offrir des renseignements clairs et complets aux décideurs.
- Les utilisateurs finaux doivent être clairement définis et associés à la conception du système, qui doit être axée sur leurs besoins.

7 [BVG, L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes, Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, paragr. 1.8.](#)

8 *Ibid.*, paragr. 1.33.

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*, paragr. 1.8.

11 *Ibid.*, paragr. 1.34.

- Les organisations fédérales doivent attribuer les contrats en fonction des résultats opérationnels que les utilisateurs souhaitent, et non pas seulement en fonction des exigences techniques, et elles doivent régulièrement confirmer que leurs activités d'approvisionnement appuient les besoins opérationnels¹². »

Durant le printemps 2021, le BVG a publié un audit de performance qui visait à déterminer si les organisations fédérales responsables de l'approvisionnement pour les trois initiatives de TI complexes qu'il a auditées « étaient en bonne voie de favoriser l'atteinte des résultats opérationnels visés et de soutenir l'engagement du gouvernement envers l'équité, l'ouverture et la transparence de l'approvisionnement¹³ ».

Plus précisément, l'audit examinait les trois grandes initiatives de TI suivantes, car elles tiraient parti d'éléments d'un processus d'approvisionnement agile et il s'agit d'initiatives complexes pangouvernementales, qui comprennent à la fois des services logiciels et professionnels et qui ont une grande incidence sur les Canadiens :

- Ressources humaines et paye de la prochaine génération (ProGen), dirigée par le SCT; 117 millions de dollars pour les projets pilotes et la mise en place des programmes.
- Modernisation du versement des prestations, dirigée par EDSC; 2,2 milliards de dollars en date de décembre 2020.
- Services de communication en milieu de travail, dirigée par SPC; 155 millions de dollars¹⁴.

Le 27 mai 2021, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience sur cet audit, à laquelle les personnes suivantes ont participé :

BVG – Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada; Carol McCalla, dirigeante principale; et Joanna Murphy, directrice

12 *Ibid.*, paragr. 1.35.

13 *Ibid.*, paragr. 1.10.

14 *Ibid.*, paragr. 1.9 et Pièce 1.2.



EDSC – Graham Flack, sous-ministre, et Benoît Long, dirigeant principal de la transformation

SPAC – Bill Matthews, sous-ministre, et Lorenzo Ieraci, sous-ministre adjoint délégué par intérim, Approvisionnement

SCT – Roch Huppé, contrôleur général du Canada; Marc Brouillard, dirigeant principal de l'information du Canada par intérim; Stéphanie Poliquin, sous-ministre adjointe, Secteur des systèmes et processus de gestion des personnes; et Samantha Tattersall, contrôleur générale adjointe, Services acquis et actifs

SPC – Paul Glover, président, et Stéphane Cousineau, sous-ministre adjointe principale, Services ministériels¹⁵.

Voici un glossaire des termes clés utilisés dans la présente étude :

- Autorité contractante – La personne qui représente le gouvernement dans le cadre d'un processus d'approvisionnement donné. Cette personne peut passer un contrat au nom du Canada et assure la gestion du contrat. Elle doit aussi s'assurer que les processus d'approvisionnement sont faits d'une manière équitable, ouverte et transparente.
- Équité – Au cours de transactions réelles ou potentielles, traiter toutes les parties sans discrimination ni favoritisme tout en se conformant aux règles établies.
- Organisation responsable – Organisation chargée de fournir de l'information, une orientation et des conseils au sujet des éléments techniques d'un processus d'approvisionnement donné. Cette organisation est également chargée d'évaluer et de surveiller les éléments techniques de la demande de soumissions et les processus de gestion du contrat qui en découleront¹⁶.

15 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#).

16 BVG, [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, Définitions.

CONSTATIONS ET RECOMMANDATIONS

LE MODÈLE D'APPROVISIONNEMENT AGILE

Le BVG a constaté que, même si les organisations fédérales examinées dans le cadre de l'audit faisaient preuve d'enthousiasme à l'égard des processus d'approvisionnement agile, SPAC et SPC « n'avaient pas fourni aux employés des directives et une formation suffisantes sur la façon de réaliser l'approvisionnement agile pour les grandes initiatives de TI, y compris sur la façon de collaborer efficacement avec les fournisseurs et de répondre à leurs questions et à leurs commentaires¹⁷ ».

Par exemple, la façon dont « les équipes d'approvisionnement collaboraient avec les fournisseurs du secteur privé à l'égard des solutions de TI proposées nécessitait des améliorations¹⁸ ». Les fournisseurs ont affirmé « que les réponses des équipes d'approvisionnement n'étaient que plus ou moins claires ou exhaustives, » ce qui « avait nui à leur capacité de répondre efficacement au processus d'approvisionnement et réduit leur confiance à l'égard de ce processus. Lors d'entretiens de suivi, des fournisseurs ont fait part de plusieurs autres problèmes [au BVG] :

- des équipes d'approvisionnement n'avaient pas fourni de réponses ou de suggestions en temps opportun;
- comme ce n'était pas toujours les responsables des organisations fédérales appropriés qui répondaient aux questions, les réponses n'étaient pas toujours suffisamment détaillées;
- les équipes d'approvisionnement n'avaient pas toujours tenu compte des commentaires et des suggestions des fournisseurs, et elles n'avaient pas expliqué pourquoi¹⁹. »

De plus, tant à SPAC qu'à SPC, l'orientation et la formation offertes aux agents sur les approches agiles étaient limitées ou non existantes²⁰. Plus particulièrement, les responsables d'approvisionnement et de programmes des deux ministères « ont

17 *Ibid.*, paragr. 1.28.

18 *Ibid.*, paragr. 1.37.

19 *Ibid.*, paragr. 1.41.

20 *Ibid.*, paragr. 1.42 et 1.43.



souligné la nécessité de disposer de directives claires sur ce qu’est l’approvisionnement agile, ses modalités d’application et les mesures à prendre pour entretenir des communications équitables, ouvertes et transparentes²¹ ».

Donc, afin de mieux appuyer la modernisation de l’approvisionnement du gouvernement fédéral, le BVG a recommandé que le SCT, SPAC et SPC mettent « au point des directives et de la formation détaillées pour permettre aux employés de mieux comprendre l’approvisionnement agile et la manière d’appliquer les méthodes axées sur la collaboration » et que le SCT, avec l’aide de SPAC et de SPC, déterminent aussi « les aptitudes, les compétences et l’expérience que les agents d’approvisionnement doivent avoir pour mettre en œuvre les méthodes agiles dans les processus d’approvisionnement en TI complexes²² ».

Dans son plan détaillé, le SCT a exprimé son accord avec cette recommandation et son intention de continuer « de collaborer avec SPAC, SPC et les autres intervenants clés en vue d’élaborer, fournir et promouvoir des outils d’apprentissage formels et informels axés sur l’approvisionnement agile, en plus d’élaborer et de promouvoir des politiques, des guides et des outils à l’appui du renforcement des capacités dans la collectivité de l’approvisionnement²³ ». Il y parviendra grâce à la réinitialisation des politiques d’approvisionnement du SCT, « y compris la mise en œuvre de la Directive sur la gestion de l’approvisionnement proposée en vue de remplacer la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT) et moderniser et rationaliser les exigences en matière de politique à l’aide d’approches agiles fondées sur les résultats, ainsi que l’apport de soutien pour le renforcement des capacités d’approvisionnement²⁴ ».

Lors de l’audience, Roch Huppé, contrôleur général du Canada, SCT, a confirmé la mise au point de la réinitialisation des politiques :

J’ai le plaisir d’annoncer qu’il y a quelques semaines, en conformité avec nos mesures proposées dans le cadre du plan d’action de la direction, le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle directrice sur la gestion de l’approvisionnement. Cette réinitialisation vise à moderniser et à simplifier les exigences stratégiques et comprend de nouvelles exigences pour mieux tirer parti des méthodes d’approvisionnement agiles et axées sur

21 *Ibid.*, paragr. 1.44.

22 *Ibid.*, paragr. 1.47.

23 Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), [Plan d’action détaillé](#), p. 1.

24 *Ibid.*

les résultats, et plus important, madame la présidente, ces travaux ne sont pas menés de façon individuelle²⁵.

En ce qui concerne la nécessité de s'assurer que « tous les professionnels de l'approvisionnement fédéraux connaissent l'approvisionnement agile et savent comment appliquer les méthodes collaboratives, » le SCT a prévu les étapes suivantes :

- Été 2021 - Établir un groupe de travail sur la capacité afin d'évaluer le programme de formation de l'École de la fonction publique du Canada imposé à la collectivité de l'approvisionnement (présidé par le SCT).
- Automne 2021 - Le groupe de travail sur la capacité produit un rapport et met au point des recommandations (p. ex., mettre à jour le programme).
- Hiver 2021-2022 - Examiner, accepter et planifier la mise en œuvre des recommandations du groupe de travail.
- Au cours de l'exercice financier 2021-2022 - Promouvoir un perfectionnement professionnel qui appuie l'approvisionnement agile et l'application des méthodes collaboratives²⁶.

En ce qui concerne la modernisation et la simplification des « instruments de politiques en matière d'approvisionnement à l'aide d'approches agiles fondées sur les résultats, ainsi que l'apport de soutien pour le renforcement des capacités d'approvisionnement », le SCT a prévu les étapes suivantes :

- Été 2021 - Demander l'approbation pour la phase 2 de la réinitialisation de l'ensemble des politiques, y compris la Directive sur la gestion de l'approvisionnement.
- Été 2021 - Établir un plan de consultation et des paramètres fondés sur la matière.
- Automne 2021 - Les groupes de travail sur les politiques commencent à se réunir et à collaborer sur des matières spécialisées.

25 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1115.

26 Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), [Plan d'action détaillé](#), p. 1.



- Hiver 2022 - Guide terminé²⁷.

De même, dans son plan d'action, SPAC a exprimé son accord avec cette recommandation et son intention de collaborer avec le SCT « relativement à l'évaluation des aptitudes et des compétences nécessaires pour appuyer les approches agiles à l'égard des processus d'approvisionnement complexes en matière de TI²⁸ ». Il a également prévu les étapes suivantes :

- élaborer un plan officiel de formation sur l'approvisionnement agile et les documents à l'appui pour le Ministère (31 mars 2022).
- élaborer des documents d'orientation supplémentaires sur la méthode agile, afin d'aider les agents d'approvisionnement dans la réalisation de l'approvisionnement agile. Ces documents d'orientation appuieront le Guide stratégique d'approvisionnement agile et l'exposé Agile 101 (31 mars 2023).
- s'appuyer sur les expériences à ce jour de la prestation de formation et de symposium sur la méthode agile et continuera d'offrir plus de possibilités de formation ainsi que d'autres outils sur la méthode agile à la communauté de l'approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (31 mars 2023)²⁹.

Enfin, SPC a également exprimé son accord avec cette recommandation dans son plan d'action et a prévu les étapes suivantes pour y donner suite :

- mettre à jour les stratégies de perfectionnement professionnel du groupe d'approvisionnement (PG) des acquisitions et des relations avec les fournisseurs et son programme de formation Renouvellement et perfectionnement en approvisionnement afin d'intégrer les aptitudes, les compétences et l'expérience nécessaires aux agents d'approvisionnement qui s'engagent dans les processus d'approvisionnement agiles et complexes en TI (30 juin 2021).
- mettre à jour son programme Renouvellement et perfectionnement en approvisionnement existant pour intégrer l'application de méthodes

27 *Ibid.*, p. 1-2.

28 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), [Plan d'action détaillé](#), p. 1.

29 *Ibid.*, p. 1-2.

d'approvisionnement agiles et collaboratives en vue d'améliorer leur compréhension (30 septembre 2021).

- développer un cours sur l'approvisionnement agile, y compris une application des méthodes collaboratives qui intégrera les leçons tirées des approvisionnements agiles pilotes de Services partagés Canada (30 juin 2022)³⁰.

En réponse à une question au sujet de la pertinence et des limites potentielles de l'approvisionnement agile, Paul Glover, président, SPC, a fourni l'explication suivante :

Bien que l'approvisionnement agile soit très prometteur, je serais entièrement d'accord avec le député qu'il ne s'agit pas d'un processus que nous utilisons en tout temps pour chaque projet. Le recours à cette méthode dépend du projet, de sa nature et des risques qui y sont associés. Il y a des moments où la méthode agile est importante. Le résultat nécessite une certaine vitesse ou que la nature du projet, comme le député l'a dit, porte sur la construction de quelque chose.

Je peux apporter des éclaircissements pour un certain nombre d'autres projets, pour lesquels on mise sur une approche « mesurer deux fois, couper une fois ». On avance très lentement et très prudemment. Si je ferme un centre de données qui abrite des ordinateurs centraux, qu'on déménage un centre de données, qu'on apporte des changements majeurs à de grandes parties du réseau, on n'expérimente pas. On ne procède pas par itérations. On s'assure que le projet est bien planifié et bien documenté³¹.

De plus, Bill Matthews a témoigné à l'audience qu'en réponse à « cette recommandation, SPAC a établi un centre de l'approvisionnement agile et de l'innovation pour aider les agents de négociation des contrats et leurs clients à mener à bien les processus d'approvisionnement agiles. De surcroît [le Ministère] a mis en place un groupe de travail qui mènera des travaux sur la création de documents d'orientation et de formation³². »

En ce qui concerne le deuxième élément de cette recommandation, le SCT a affirmé qu'il s'efforcera de faire en sorte que les responsables d'approvisionnement fédéraux

30 Services partagés Canada (SPC), [Plan d'action détaillé](#), p. 1-2.

31 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1220.

32 *Ibid.*, 1110.



possèdent des compétences modernes en matière d’approvisionnement qui leur permettra d’adopter des pratiques modernes d’ici l’hiver 2021-2022³³.

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 1 – Pour appuyer davantage la modernisation de l’approvisionnement du gouvernement fédéral

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor, Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada présentent au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant les progrès qui ont été réalisés en ce qui concerne l’élaboration d’orientations et de formations plus exhaustives à l’intention des employés en vue de les aider à mieux comprendre l’approvisionnement agile et la façon d’appliquer des méthodes collaboratives, aux dates suivantes : 31 décembre 2021, 20 juin 2022 et 31 décembre 2022. Services publics et Approvisionnement Canada devra également présenter un rapport final d’ici le 30 juin 2023.

Recommandation 2 – Concernant les compétences modernes en matière d’approvisionnement

Que, d’ici le 30 juin 2022, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en consultation avec Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada, présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d’étape en ce qui concerne l’évaluation des aptitudes, des compétences et de l’expérience que doivent avoir les agents d’approvisionnement pour pouvoir appliquer les méthodes agiles aux achats informatiques complexes.

MÉCANISME DE GOUVERNANCE

Selon la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor, « les administrateurs généraux doivent s’assurer que la gouvernance des projets et des programmes permet une prise de décisions et une surveillance efficaces et en temps opportun. La Politique stipule aussi que les projets et les programmes doivent tenir compte des intérêts des principales parties prenantes et être axés sur l’atteinte des résultats opérationnels³⁴. »

33 Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), [Plan d’action détaillé](#), p. 1-2.

34 BVG, [L’approvisionnement en solutions de technologies de l’information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, paragr. 1.48.

Le BVG a constaté qu'EDSC « n'avait pas établi de structure de gouvernance claire pour le programme de Modernisation du versement des prestations. En 2019, un examen indépendant de ce programme avait conclu que les responsabilités n'étaient pas clairement définies et qu'il y avait des lacunes dans les processus décisionnels officiels du programme. Pour donner suite à cet examen, le Ministère avait élaboré un cadre de gouvernance provisoire. Toutefois, à la fin de la période visée par notre audit, le Ministère n'avait toujours pas officialisé ce cadre, et ce, même s'il avait retenu les services d'un fournisseur pour effectuer un projet pilote concernant la technologie de base du programme, en décembre 2019³⁵. »

Le BVG a également constaté que pour le projet de services de communication en milieu de travail, SPC « n'avait pas fait participer la Défense nationale – son premier et plus gros client – à la gouvernance, à la planification et à la prise de décisions jusqu'à peu de temps avant l'attribution d'un contrat [...] même si ce ministère allait être l'utilisateur final de la nouvelle technologie³⁶ ». Et même si SPC a recueilli les commentaires de fournisseurs sur la technologie de base du projet, il « n'a pas pris en compte les intérêts de la Défense nationale ni demandé à cette principale partie prenante quels étaient ses besoins en matière de technologie. En raison de cette lacune, la Défense nationale n'a pas pu obtenir les résultats opérationnels escomptés³⁷. »

En revanche, pour l'initiative ProGen, de hauts fonctionnaires des ministères et des organismes concernés ont été mis à contribution. En juin 2019, le SCT a mis en place un nouveau comité de gouvernance, à savoir le Comité des sous-ministres sur les services essentiels, dont le mandat est de permettre et de favoriser la prise de décisions par les administrateurs généraux des ministères responsables de la modernisation des services essentiels. La participation continue des hauts fonctionnaires à ce comité sera essentielle pour que l'initiative ProGen puisse atteindre son résultat opérationnel souhaité, c'est-à-dire de fournir aux fonctionnaires leur paye de façon exacte, opportune et fiable.

Par conséquent, le BVG a recommandé que le SCT, EDSC et SPC s'assurent « que des mécanismes de gouvernance sont mis en place pour faire participer les hauts fonctionnaires des ministères et organismes concernés, et ce, pour chacun des projets d'approvisionnement de TI complexes que nous avons audités. Cela sera particulièrement important pour appuyer l'approvisionnement agile en initiatives de TI

35 *Ibid.*, paragr. 1.49.

36 *Ibid.*, paragr. 1.50.

37 *Ibid.*



complexes et pour s'assurer que ces initiatives produisent les résultats opérationnels escomptés³⁸. »

Dans son plan d'action, le SCT a exprimé son accord avec cette recommandation et que, pour l'initiative ProGen, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au SCT « continuera de travailler avec SPC et les ministères et les organismes au niveau de la haute direction ainsi qu'avec les utilisateurs des RH, de la rémunération et des communautés de gestionnaires à définir leurs besoins opérationnels et à prévoir les exigences en matière de gestion du changement »; on prévoit que cela sera achevé le 31 mars 2023³⁹.

SPC a aussi exprimé son accord avec cette recommandation dans son plan d'action et indiqué qu'un cadre de gouvernance pour l'initiative ProGen a été approuvé par le président de SPC et le dirigeant principal des ressources humaines; celui-ci comprend des représentants de plusieurs ministères, un cadre de prise de décisions et la définition de rôles et des responsabilités clairs. Les détails seront finalisés et le tout sera mis en œuvre d'ici le 30 juin 2021⁴⁰.

Enfin, EDSC a également exprimé son accord avec cette recommandation et indiqué qu'au « moment de l'audit, la structure de gouvernance était en développement, en parallèle avec le reste du programme de Modernisation du versement des prestations (MVP), mais n'était pas encore achevée. À partir de février 2021, il existe maintenant une structure de gouvernance finalisée et approuvée⁴¹. »

En réponse à une question au sujet de la participation des hauts fonctionnaires des ministères clients, Roch Huppé a affirmé ce qui suit :

Je pense que la leçon très importante que nous avons apprise avec le projet Phénix, c'est l'engagement et la consultation avec les joueurs clés.

La recommandation 1.53 fait référence à cela dans cet audit-ci. Ce que nous mentionnons dans le plan d'action, c'est que le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines travaille en étroite collaboration avec les joueurs clés pour justement définir et comprendre la capacité des différents systèmes qui sont à l'étude à l'heure actuelle. De plus, cette initiative est suivie de près par le Comité des sous-

38 *Ibid.*, paragr. 1.53.

39 SCT, [Plan d'action détaillé](#), p. 3.

40 SPC, [Plan d'action détaillé](#), p. 2.

41 Emploi et Développement social Canada (EDSC), [Plan d'action détaillé](#), p. 1.

ministres qui a été créé sous les services essentiels que M. Glover vient de mentionner aussi.

Ce que nous faisons, c'est de bien définir les besoins et nous travaillons en étroite collaboration avec tous les joueurs clés, mais aussi avec d'autres organisations et avec d'autres ministères, les syndicats et ainsi de suite, pour nous assurer de bien comprendre les processus et les capacités des systèmes à être en mesure de traiter ces différents processus de façon efficace⁴².

Par conséquent, le Comité recommande :

Recommandation 3 – Concernant la participation des hauts fonctionnaires aux achats complexes (SCT)

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant les progrès réalisés pour ce qui est de s'assurer que les mécanismes de gouvernance sont en place pour faire participer les hauts fonctionnaires des ministères et des organismes concernés dans le cadre de l'initiative des ressources humaines et de la paye de la prochaine génération aux dates suivantes : 31 décembre 2021, 30 juin 2022 et 31 décembre 2022.

Recommandation 4 – Concernant la participation des hauts fonctionnaires aux achats complexes (SPC)

Que Services partagés Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant les progrès réalisés pour ce qui est de s'assurer que des mécanismes de gouvernance sont en place pour faire participer les hauts fonctionnaires des ministères et des organismes concernés dans le cadre du marché de services de communication en milieu de travail : 31 décembre 2021, 30 juin 2022 et 31 décembre 2022.

UTILISATION DE L'ANALYSE DES DONNÉES POUR CERNER LES ENJEUX LIÉS À L'INTÉGRITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT

À la suite de l'audit de 2017 du BVG intitulé « [Rapport 1—Gérer le risque de fraude](#) », SPAC « avait commencé à renforcer sa capacité à déceler certaines formes d'actes répréhensibles, comme le truquage d'offres et la collusion. Le recours proactif à l'analyse des données pendant les processus d'approvisionnement peut aider à relever les

42 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1235.



problèmes d'intégrité qui devraient faire l'objet d'un suivi, notamment les signes de fraude éventuelle et les problèmes d'équité⁴³. »

La Direction du renseignement et de la détection de la fraude de SPAC « avait conçu une base de renseignements sur l'approvisionnement pour permettre le regroupement, l'association et l'exploration d'un grand volume de données sur l'approvisionnement provenant de diverses sources. Cette initiative en était encore aux premières étapes de son élaboration » et « en août 2020, la Direction venait tout juste de commencer à documenter les scénarios de risques de fraude et à tester les capacités de ses outils de détection⁴⁴ ».

Toutefois, le Ministère a expliqué « que des problèmes de qualité des données avaient nuï à ses efforts visant à élaborer des outils de détection de la fraude dans les processus d'approvisionnement »; par exemple, les données d'approvisionnement détenues par les différentes directions générales et organisations sont stockées dans diverses bases de données, dans différents formats et ne sont pas classées en fonction d'un champ commun ou d'un identifiant unique correspondant aux données⁴⁵. Ce faisant, il est difficile d'analyser les données disponibles efficacement. Les responsables de SPAC ont également expliqué qu'une solution d'achats électroniques qui réglerait la plupart des problèmes de qualité des données était en cours d'élaboration⁴⁶.

Par conséquent, le BVG a recommandé que SPAC « [continue] de faire progresser le recours à l'analyse des données afin de pouvoir détecter les problèmes d'intégrité dans les processus d'approvisionnement⁴⁷ ».

Dans son plan d'action, le Ministère exprimait son accord avec cette recommandation et son intention de poursuivre « la mise en œuvre en ce qui concerne l'utilisation de l'analyse des données pour cerner les problèmes potentiels liés à l'intégrité des processus d'approvisionnement en mettant en place un plan officiel pour opérationnaliser l'analyse des données et l'exploration des données avant la fin de l'exercice 2021-2022⁴⁸ ».

43 BVG, [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, paragr. 1.59.

44 *Ibid.*, paragr. 1.60.

45 *Ibid.*, paragr. 1.61.

46 *Ibid.*

47 *Ibid.*, paragr. 1.63.

48 SPAC, [Plan d'action détaillé](#), p. 3.

En réponse à une question au sujet de la qualité des données en lien avec l'analyse des données, Bill Matthews a expliqué ce qui suit :

Il est crucial de mettre à niveau la fonction d'analyse des données pour perfectionner notre travail avec efficacité. Ce que je dirais au sujet de notre expérience jusqu'à maintenant et sa mention dans le rapport du vérificateur général, c'est qu'il était difficile d'effectuer une analyse des données adéquate en raison de la présence de données incohérentes. Voici un exemple simple, pour que les députés puissent se faire une idée : certains fournisseurs sont désignés sous différents noms, mais il s'agit du même fournisseur. Il est très difficile d'effectuer une analyse des données si on classe la même entreprise en fonction de noms légèrement différents.

Le nouvel outil d'achats électroniques ou système que j'ai mentionné est lancé; il sera entièrement opérationnel sous peu et cela nous permettra d'améliorer nos efforts dans ce domaine. Ce que l'on cherche vraiment ce sont des tendances, des cas de fractionnement des marchés, de fixation des prix, de collusion et il faut vraiment avoir une interprétation cohérente des fournisseurs pour pouvoir effectuer ce type d'analyse de données de façon adéquate⁴⁹.

Historiquement, le Comité s'est montré vivement intéressé par les questions en lien avec la collecte et l'utilisation adéquates de données de grande qualité et recommande par conséquent :

Recommandation 5 – Concernant l'utilisation de l'analyse des données (SPAC)

Que, d'ici le 31 décembre 2021, Services publics et Approvisionnement Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape portant sur son recours à l'analyse des données pour mieux repérer les problèmes d'intégrité liés à l'approvisionnement. Un rapport final devrait également être remis d'ici le 30 juin 2022.

De la même manière, le BVG a constaté que SPC n'avait également « pas de processus officiel pour procéder à de l'analyse ou à des explorations des données ni pour détecter les irrégularités ou les anomalies dans le processus d'approvisionnement. Le Ministère a commencé à mettre en œuvre certains processus d'assurance de la qualité en 2019, mais il n'avait pas la capacité de détecter ou de surveiller activement les problèmes d'intégrité dans les processus d'approvisionnement⁵⁰. »

49 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1200.

50 BVG, [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, paragr. 1.62.



Ainsi, le BVG a recommandé que SPC commence « à se servir de l'analyse des données pour améliorer sa capacité de détecter les problèmes d'intégrité dans les processus d'approvisionnement⁵¹ ».

Dans son plan d'action, SPC a exprimé son accord avec cette recommandation et s'est engagé à atteindre les objectifs suivants d'ici le 30 septembre 2021 :

- élargir les rapports de gestion et d'approvisionnement internes afin d'y inclure les risques liés à l'intégrité de l'approvisionnement.
- intégrer ses données d'approvisionnement dans son dépôt de données d'entreprise (DDE), qui est le « conteneur » pour les données cumulatives extraites de Services partagés Canada et des sources de données du gouvernement du Canada, et alimente en données les outils d'analyse et de rapport, réduisant ainsi le temps de préparation des données, assurant la bonne version de la vérité (données) et permettant de combiner les données pour une analyse et des rapports riches.
- testera un prototype d'intelligence artificielle (IA) pour explorer comment la science des données pourrait être utilisée pour identifier les risques potentiels pour l'intégrité des achats (similaires aux pratiques d'IA de la juricomptabilité)⁵².

Lors de l'audience, Paul Glover a fourni les précisions suivantes :

En ce qui concerne l'analyse des données, SPC renforce ses capacités grâce à l'élaboration d'une stratégie et d'une feuille de route pour l'analyse des données. Notre équipe qui se consacre à l'analyse et aux données, que nous venons de créer, fournira des données d'approvisionnement dans le dépôt du Ministère au cours du présent exercice financier. Bien entendu, nous explorerions ensuite ces données pour identifier des occasions. Cette expérience servira de projet pilote dans le cadre duquel nous examinerons comment l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique peuvent nous aider à repérer d'éventuels problèmes d'intégrité et à agir plus rapidement⁵³.

Par conséquent, le Comité recommande :

51 *Ibid.*, paragr. 1.64.

52 SPC, [Plan d'action détaillé](#), p. 4-5.

53 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1120.

Recommandation 6 – Concernant l'utilisation de l'analyse des données (SPC)

Que, d'ici le 31 décembre 2021, Services partagés Canada présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport d'étape portant sur son recours à l'analyse des données pour mieux repérer les problèmes d'intégrité liés à l'approvisionnement. Un rapport final devrait également être remis d'ici le 30 juin 2022.

SUIVI DES QUESTIONS D'ÉQUITÉ

Le BVG a constaté que les autorités contractantes de SPAC et SPC « ne tenaient pas de dossiers complets sur les problèmes éventuels d'équité concernant le processus d'approvisionnement ni sur les mesures prises pour les régler⁵⁴ ».

Par exemple, « dans le cadre du processus d'approvisionnement pour le programme de Modernisation du versement des prestations, l'autorité contractante n'avait aucun document indiquant comment elle avait réglé une allégation de conflit d'intérêts possible visant un cadre supérieur à l'emploi d'un fournisseur qui avait ensuite été engagé par Emploi et Développement social Canada⁵⁵ ». Même si EDSC a déterminé que cette personne n'était pas en conflit d'intérêts, SPAC « n'a pas documenté la façon dont cette allégation avait été réglée, la raison pour laquelle il avait été jugé que l'allégation n'avait pas eu d'incidence sur l'équité du processus, ni les mesures qui pouvaient être prises pour prévenir de possibles conflits d'intérêts à l'avenir⁵⁶ ».

Pour ce qui est du marché de services de communication en milieu de travail, l'autorité contractante de SPC n'a ni gardé un dossier complet de la façon dont l'éventuel problème d'équité a été réglé ni consigné une conclusion sur le sujet. Le Ministère a émis une nouvelle invitation à se qualifier aux fournisseurs plusieurs fois sans documenter la raison sous-jacente. Il a également annulé la deuxième invitation en faveur d'exigences moins strictes, même si trois fournisseurs avaient déjà satisfait aux exigences de la deuxième invitation. L'autorité contractante ne pouvait pas fournir d'autres documents pour appuyer cette décision.

En conséquence, le BVG a recommandé que SPAC et SPC améliorent « leurs pratiques de gestion de l'information pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables. Les ministères devraient s'assurer

54 BVG, [L'approvisionnement en solutions de technologies de l'information complexes](#), Rapport 1 des Rapports de 2021 de la vérificatrice générale du Canada, paragr. 1.65.

55 *Ibid.*, paragr. 1.66.

56 *Ibid.*



que les dossiers d'approvisionnement comprennent à tout le moins un historique, des explications concernant les problèmes survenus (et la manière dont ils ont été réglés), ainsi que toutes les décisions et communications pertinentes avec les parties prenantes⁵⁷. »

Dans son plan d'action, SPAC a exprimé son accord avec cette recommandation et s'est engagé à mettre en œuvre des « pratiques de gestion de l'information [améliorées] pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables » et a prévu les étapes suivantes :

- Rappeler les pratiques exemplaires en gestion de l'information sur les processus d'approvisionnement par le biais d'activités et de communications à l'échelle des directions générales (31 octobre 2021).
- SPAC mettra à jour les politiques et les pratiques de gestion de l'information pour les dossiers d'approvisionnement afin de tenir compte du passage à un environnement opérationnel sans papier (31 mars 2022).
- Mettre à jour le Guide des approvisionnements pour y intégrer les nouvelles politiques et les nouveaux processus sur la gestion de l'information pour les dossiers d'approvisionnement dans le cadre de l'élaboration d'un système de classification de gestion de l'information sur les processus d'approvisionnement et d'une convention d'appellation qui seront mis en œuvre à l'échelle du Programme des approvisionnements. (31 mai 2022).
- Mettre à jour le programme de formation des agents d'approvisionnement internes pour y inclure les pratiques exemplaires en gestion de l'information pour les dossiers d'approvisionnement, dès l'achèvement des travaux relatifs aux modifications au Guide des approvisionnements (31 mars 2023).
- SPAC élaborera des guides de gestion de l'information électronique sur les processus d'approvisionnement en mettant l'accent sur les achats complexes à long terme qui appuieront les travaux entrepris dans le

57 *Ibid.*, paragr. 1.68.

cadre du lancement de la solution d'achats électroniques
(31 mars 2023)⁵⁸.

De même, SPC a exprimé son accord avec cette recommandation et qu'il « a le plaisir de signaler que depuis la période visée par l'audit, il a mis en place de nombreux outils et procédures de gestion de l'information pour aider à démontrer l'équité des processus d'approvisionnement⁵⁹ ».

Il a également indiqué qu'il « élaborera et mettra en œuvre des produits de communication liés à la gestion de l'information afin d'aider les autorités contractantes à normaliser les dossiers d'approvisionnement, afin de s'assurer que les contrôles et les pratiques existants en matière de tenue de dossiers au sein des relations avec les fournisseurs et les approvisionnements concordent avec les sections pertinentes sur la tenue des dossiers dans la Politique et directive du Conseil du Trésor sur le service et le numérique » d'ici le 31 mars 2022⁶⁰.

En réponse à une question au sujet de la vérification de l'équité du processus d'approvisionnement, Bill Matthews a fourni l'explication suivante :

On s'affaire à améliorer le raffinement de nos analyses et le vérificateur général a abordé ce sujet. Nous avons eu des expériences dans le passé où il était plus difficile que ce que nous aurions aimé en raison de l'incohérence de l'information dans nos données, donc notre nouveau système d'achats électroniques nous fournira des données plus cohérentes, ce qui devrait renforcer notre capacité d'analyse.

Pour ce qui est du surveillant de l'équité, nous nous attendons qu'il ait accès aux documents ou qu'il puisse participer aux réunions nécessaires pour s'assurer que le processus est équitable et qu'il soulève les enjeux sur-le-champ de façon à ce que l'on puisse les résoudre immédiatement⁶¹.

Par conséquent, le Comité recommande :

58 SPAC, [Plan d'action détaillé](#), p. 3-5.

59 SPC, [Plan d'action détaillé](#), p. 5.

60 *Ibid.*, p. 5-6

61 Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, *Témoignages*, 2^e session, 43^e législature, 27 mai 2021, [réunion n° 34](#), 1135.



Recommandation 7 – Concernant l'équité dans les processus d'approvisionnement (SPAC)

Que Services publics et Approvisionnement Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant ses progrès en ce qui concerne l'amélioration de ses pratiques de gestion de l'information, y compris la cohérence dans la saisie des données, pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables, y compris les détails au sujet des problèmes rencontrés et de la façon dont ils ont été réglés, aux dates suivantes : 31 décembre 2021, 30 juin 2022, 31 décembre 2022 et 30 juin 2023.

Recommandation 8 – Concernant l'équité dans les processus d'approvisionnement (SPC)

Que Services partagés Canada remette au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant ses progrès en ce qui concerne l'amélioration de ses pratiques de gestion de l'information, y compris la cohérence dans la saisie des données, pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables, y compris les détails au sujet des problèmes rencontrés et de la façon dont ils ont été réglés, aux dates suivantes : 31 décembre 2021 et 30 juin 2022.

CONCLUSION

Le Comité conclut que même si le gouvernement du Canada a apporté des améliorations en se fondant sur les leçons apprises, il accuse toujours certaines lacunes pour ce qui est de la gestion des achats complexes de TI.

Dans le cadre de son étude, le Comité a formulé huit recommandations dans ce rapport pour aider le gouvernement du Canada à améliorer la façon dont il gère l'acquisition de solutions de TI complexes.

SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS ET DES ÉCHÉANCES CONNEXES

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1	Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada doivent présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des rapports décrivant les progrès qui ont été réalisés en ce qui concerne l'élaboration d'orientations et de formations plus exhaustives à l'intention des employés en vue de les aider à mieux comprendre l'approvisionnement agile et la façon d'appliquer des méthodes collaboratives. SPAC doit aussi présenter un rapport final.	31 décembre 2021 30 juin 2022 31 décembre 2022 30 juin 2023 (rapport final de SPAC)
Recommandation 2	SCT, en consultation avec SPAC et SPC, doit présenter au Comité un rapport d'étape en ce qui concerne l'évaluation des aptitudes, des compétences et de l'expérience que doivent avoir les agents d'approvisionnement pour pouvoir appliquer les méthodes agiles aux achats informatiques complexes.	30 juin 2022
Recommandation 3	SCT doit présenter au Comité des rapports décrivant les progrès réalisés pour ce qui est de s'assurer que les mécanismes de gouvernance sont en place pour faire participer les hauts fonctionnaires des ministères et des organismes concernés dans le cadre de l'initiative des ressources humaines et de la paye de la prochaine génération.	31 décembre 2021 30 juin 2022 31 décembre 2022



Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 4	SPC doit présenter au Comité des rapports décrivant les progrès réalisés pour ce qui est de s'assurer que des mécanismes de gouvernance sont en place pour faire participer les hauts fonctionnaires des ministères et des organismes concernés dans le cadre du marché de services de communication en milieu de travail.	31 décembre 2021 30 juin 2022 31 décembre 2022
Recommandation 5	SPAC doit présenter au Comité un rapport d'étape portant sur son recours à l'analyse des données pour mieux repérer les problèmes d'intégrité liés à l'approvisionnement. Un rapport final doit aussi être présenté.	31 décembre 2021 30 juin 2022
Recommandation 6	SPC doit présenter au Comité un rapport d'étape portant sur son recours à l'analyse des données pour mieux repérer les problèmes d'intégrité liés à l'approvisionnement. Un rapport final doit aussi être présenté.	31 décembre 2021 30 juin 2022
Recommandation 7	SPAC doit présenter au Comité des rapports décrivant ses progrès en ce qui concerne l'amélioration de ses pratiques de gestion de l'information, y compris la cohérence dans la saisie des données, pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables, y compris les détails au sujet des problèmes rencontrés et de la façon dont ils ont été réglés.	31 décembre 2021 30 juin 2022 31 décembre 2022 30 juin 2023

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 8	SPC doit présenter au Comité des rapports décrivant ses progrès en ce qui concerne l'amélioration de ses pratiques de gestion de l'information, y compris la cohérence dans la saisie des données, pour aider les autorités contractantes à mieux démontrer que les processus d'approvisionnement sont équitables, y compris les détails au sujet des problèmes rencontrés et de la façon dont ils ont été réglés.	31 décembre 2021 30 juin 2022

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

Le tableau ci-dessous présente les témoins qui ont comparu devant le Comité lors des réunions se rapportant au présent rapport. Les transcriptions de toutes les séances publiques reliées à ce rapport sont affichées sur la [page Web du Comité sur cette étude](#).

Organismes et individus	Date	Réunion
Bureau du vérificateur général Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada Carol McCalla, directrice principale Joanna Murphy, directrice	2021/05/27	34
Ministère de l'Emploi et du Développement social Graham Flack, sous-ministre, Emploi et Développement social Benoît Long, chef de la transformation	2021/05/27	34
Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Bill Matthews, sous-ministre Lorenzo Ieraci, sous-ministre délégué adjoint par intérim, Approvisionnement	2021/05/27	34
Secrétariat du Conseil du Trésor Roch Huppé, contrôleur général du Canada Marc Brouillard, dirigeant principal de l'information du Canada par intérim Stéphanie Poliquin, sous-ministre adjointe, Systèmes et processus de gestion des personnes Samantha Tattersall, contrôleur générale adjointe, Secteur des services acquis and des actifs	2021/05/27	34

Organismes et individus	Date	Réunion
Services partagés Canada Paul Glover, président Stéphane Cousineau, sous-ministre adjoint principal, Services ministériels	2021/05/27	34

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([réunions n^{os} 34 et 40](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

La présidente,
Kelly Block, députée

