



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

Canada

Stratégie et initiatives en matière de ressources humaines de la collectivité de l'approvisionnement pour le gouvernement du Canada

Initiative de modernisation de l'approvisionnement

Juin 2019

Jessica Johnston et Normand Masse,

Bureau de la gestion des collectivités du Secteur des services acquis et des
actifs

Modernisation de l'approvisionnement : Une priorité du gouvernement du Canada

Harmonisation des priorités

La [lettre de mandat](#) du ministre des Services publics et Approvisionnement et de l'Accessibilité comprend des directives visant **la modernisation des pratiques en matière d'approvisionnement afin de les rendre plus simples et moins lourdes sur le plan administratif.**

La [lettre de mandat](#) de la présidente du Conseil du Trésor et ministre du Gouvernement numérique spécifie qu'il faut **moderniser la fonction de contrôle, ce qui comprend les politiques et la collectivité d'approvisionnement.**

Écosystème des marchés publics



- **Pratiques lentes et rigides**
- Comporte beaucoup de paperasse et peu d'outils libre-service et automatisés
- Culture et processus basés sur l'aversion au risque et approche unique valable pour tous.

Tendances qui influencent l'approvisionnement du secteur public

Technologies émergentes

- Transparence accrue et outils de gestion des risques plus solides
- Rend possible le changement transformationnel et élargit les possibilités
- Améliore la situation des professionnels de l'approvisionnement et les rends plus autonomes

Changement d'orientation

- Heightened attention on value & more complex procurements
- Accent moindre sur l'obtention du prix le plus bas
- Intérêt accru dans l'optimisation de l'approvisionnement

Il est nécessaire de moderniser les politiques, les processus, les pouvoirs, les outils et la formation modernisé afin d'appuyer les professionnels et les responsables des activités d'approvisionnement

Détérioration de la confiance du public

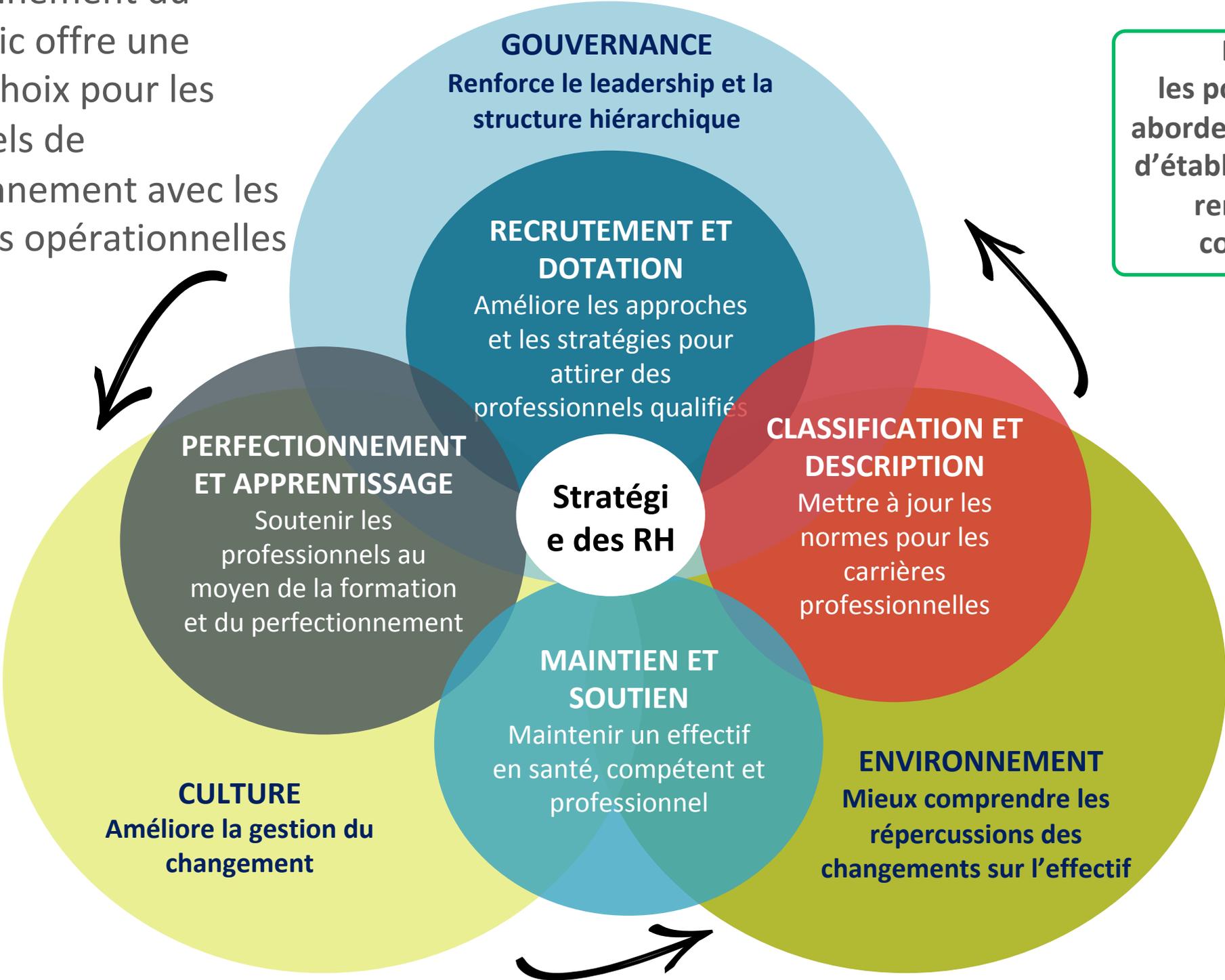
- Augmentation de la visibilité publique et politique ainsi que des attentes de l'approvisionnement
- Attention accrue sur les dépassements de coûts et les retards liés à l'approvisionnement, entraînant des risques d'atteinte à la réputation

Meilleure information

- Meilleure compréhension des coûts, de la perte de valeur et des possibilités d'obtenir de meilleurs résultats
- Plus de sensibilisation aux liens entre l'échec des projets et les retards dans la passation de marchés

Stratégie d'approvisionnement des ressources humaines du gouvernement du Canada

Faire en sorte que l'approvisionnement du secteur public offre une carrière de choix pour les professionnels de l'approvisionnement avec les compétences opérationnelles adéquates



Relever les possibilités et aborder les défis afin d'établir les bases et renforcer la collectivité

Analyse démographique – Effectif de l’approvisionnement de 2018–2019**

Environnement

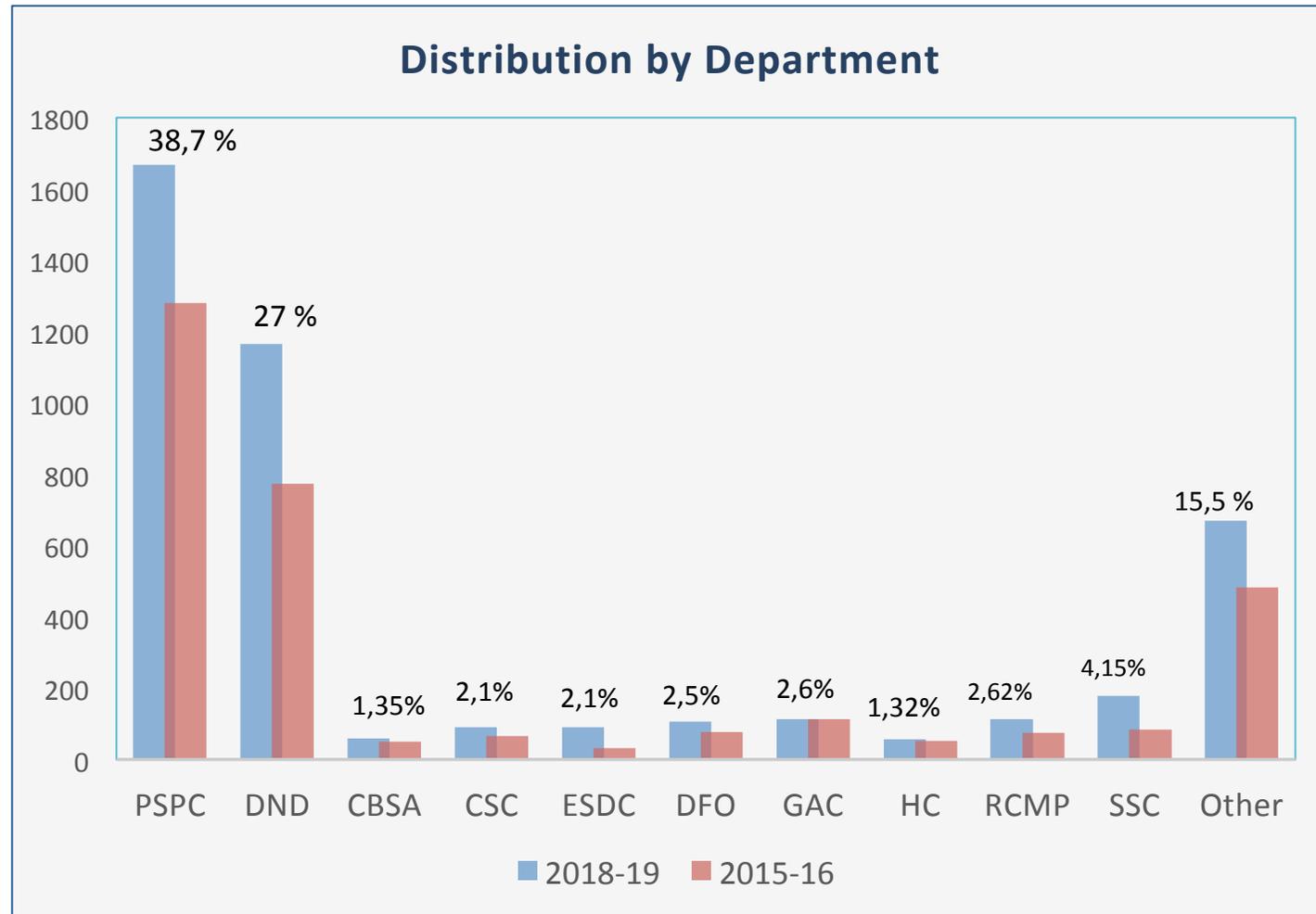
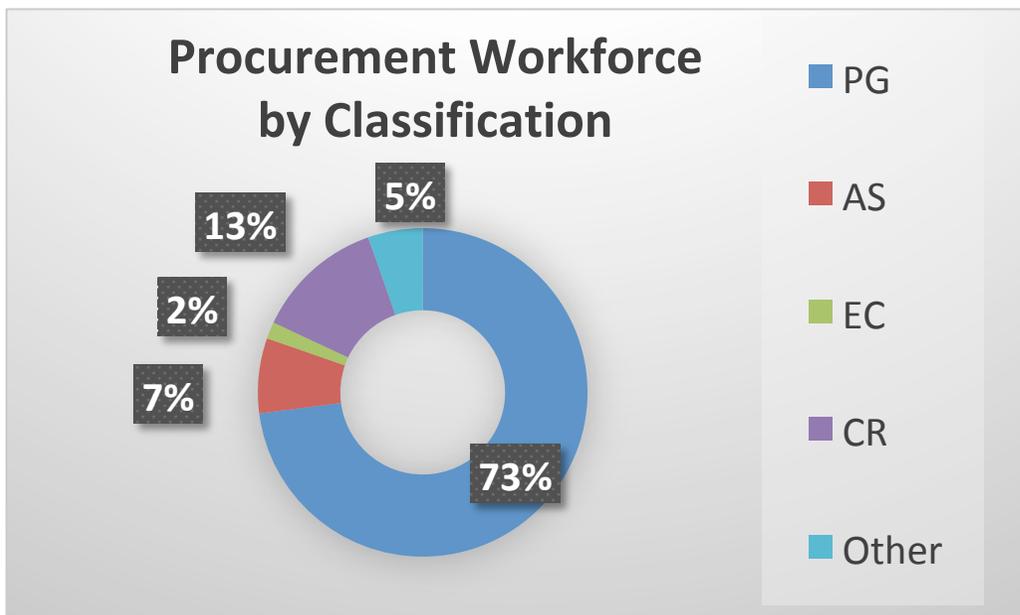
Effectif total de l’approvisionnement de 2018–2019



comparativement à **3 082** en 2015–2016

Répartition géographique
64 %
sont situés dans la
RCN, comparativement
à **73 %** en 2015–2016

** Les statistiques de 2018–2019 représentent l’effectif de l’approvisionnement dans son ensemble
Les statistiques de 2015–2016 concernent la classification



Portrait du vieillissement de la main-d’œuvre (groupe des PG de 2015–2016) :

Age moyen :
46,2
ans

Nombre moyen d’années de service ouvrant droit à pension :
16

Employés âgés de plus de 50 ans :
42 %

Employés admissibles à la retraite en 2020–2021 :
31,8 %

Communication à l'externe et dans les établissements postsecondaires

Recrutement et dotation

Il faut mieux promouvoir l'approvisionnement public en tant que carrière de choix

Rehausser le profil des carrières de l'approvisionnement

Campagne visant à promouvoir les carrières professionnelles en approvisionnement

- Rehausser le profil de l'approvisionnement du gouvernement fédéral et renforcer la collectivité aux fins de réseautage et de collaboration.
- Public cible : étudiants, professionnels du secteur privé et employés du gouvernement.

Groupe GCcollab : La plateforme «

[Collectivités fonctionnelles de l'approvisionnement, des biens immobiliers et de la gestion du matériel](#) » a été lancée en juillet 2018 et compte aujourd'hui plus de 600 membres. Il s'agit d'une plateforme d'échange de renseignements, de collaboration et pour afficher des possibilités de carrière; de plus, elle comprend des articles de fond qui décrivent à quoi pourrait ressembler le travail à titre de professionnel de l'approvisionnement.

Site Web Canada.ca : Développé afin de faire la promotion de l'approvisionnement du gouvernement fédéral en tant que carrière de choix. L'entrée en service est prévue pour l'été 2019.

Projet pilote de recrutement de la Commission de la fonction publique (CFP)

- Travailler en collaboration avec la CFP afin de **promouvoir et recruter dans des carrières professionnelles** en approvisionnement du secteur public.

Processus de recrutement des PG à l'échelle nationale

Recrutement et dotation

Objectif

Le GC est toujours en position d'accéder immédiatement à des candidats exceptionnels pour pourvoir des postes professionnels vacants liés à l'approvisionnement.

Situation actuelle

- Dotation, affectations intérimaires à long terme, maraudage **pour parer au plus pressé**
- Variation importante et profil de compétences **incohérent**
- 130 processus de dotations **inefficaces** par année
- Orientation quasi exclusive sur les candidats à **l'interne**

Situation souhaitée

- Mettre l'accent sur des **compétences* requises pour un succès durable**, comme le sens des affaires, l'analyse des données, la négociation, la gestion de projets et la gestion des risques (*voir l'annexe*)
- **Réduire le nombre** de processus de dotation
- Recruter auprès des secteurs **public et privé**



17 ministères ont accepté de cofinancer la collectivité des approvisionnements et faire en sorte qu'elle soit solide et durable!

ACEE, ASC, MPO, MDN, SC,
Chambre des communes,
AANC, RNCan, SPAC, SPC, TC,
SCT, BSTC, ECCC, ASFC, MJC,
MPC



20 semaines
par
processus

Nous
progressons!

Processus de dotation collective des PG (2017-2018)

- 921 demandes reçues
- 40 % de l'extérieur
- 171 candidats qualifiés

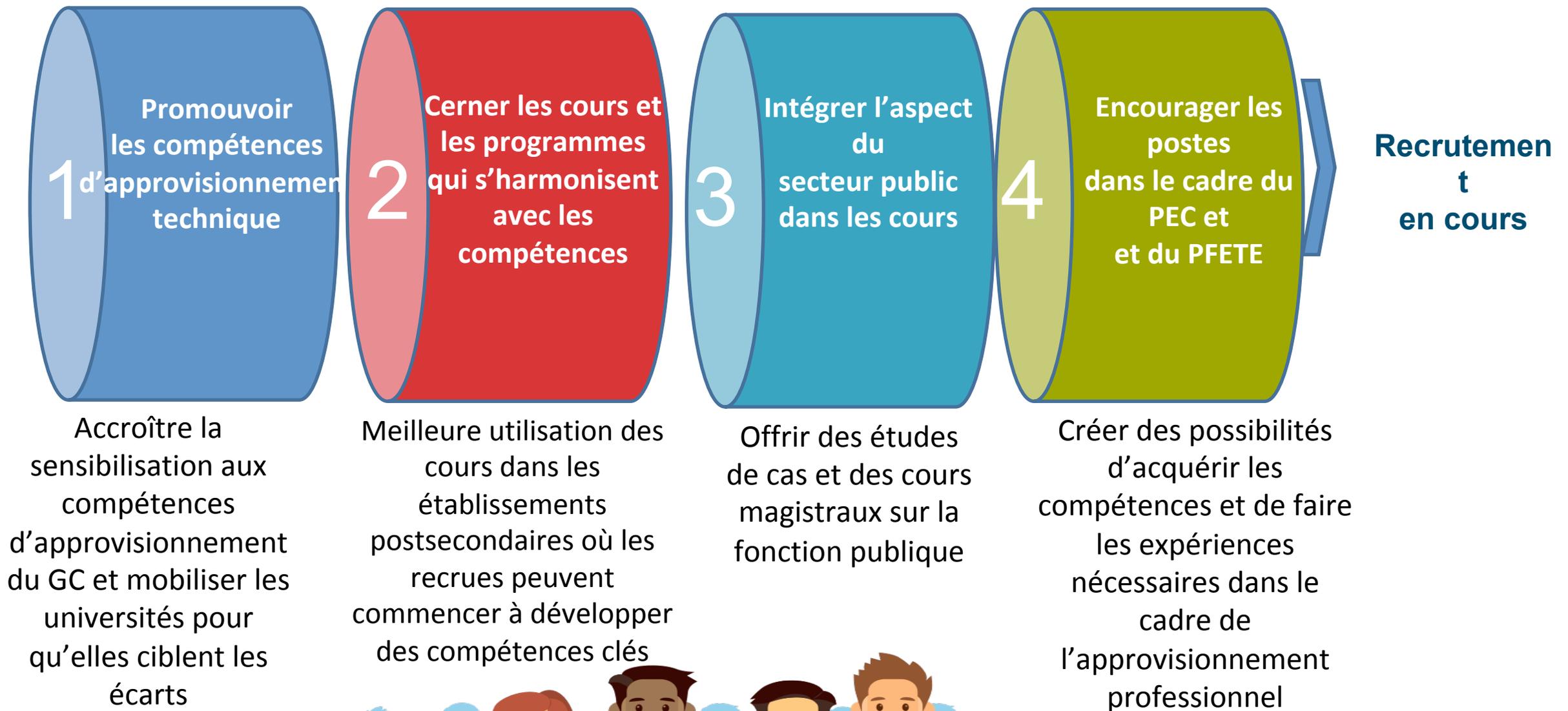
Processus de dotation collective des PG (2018-2019)

- 1 817 demandes reçues
- 53 % de l'extérieur
- 163 ont réussi à se qualifier

Feuille de route pour les partenariats avec les universités

Recrutement et dotation

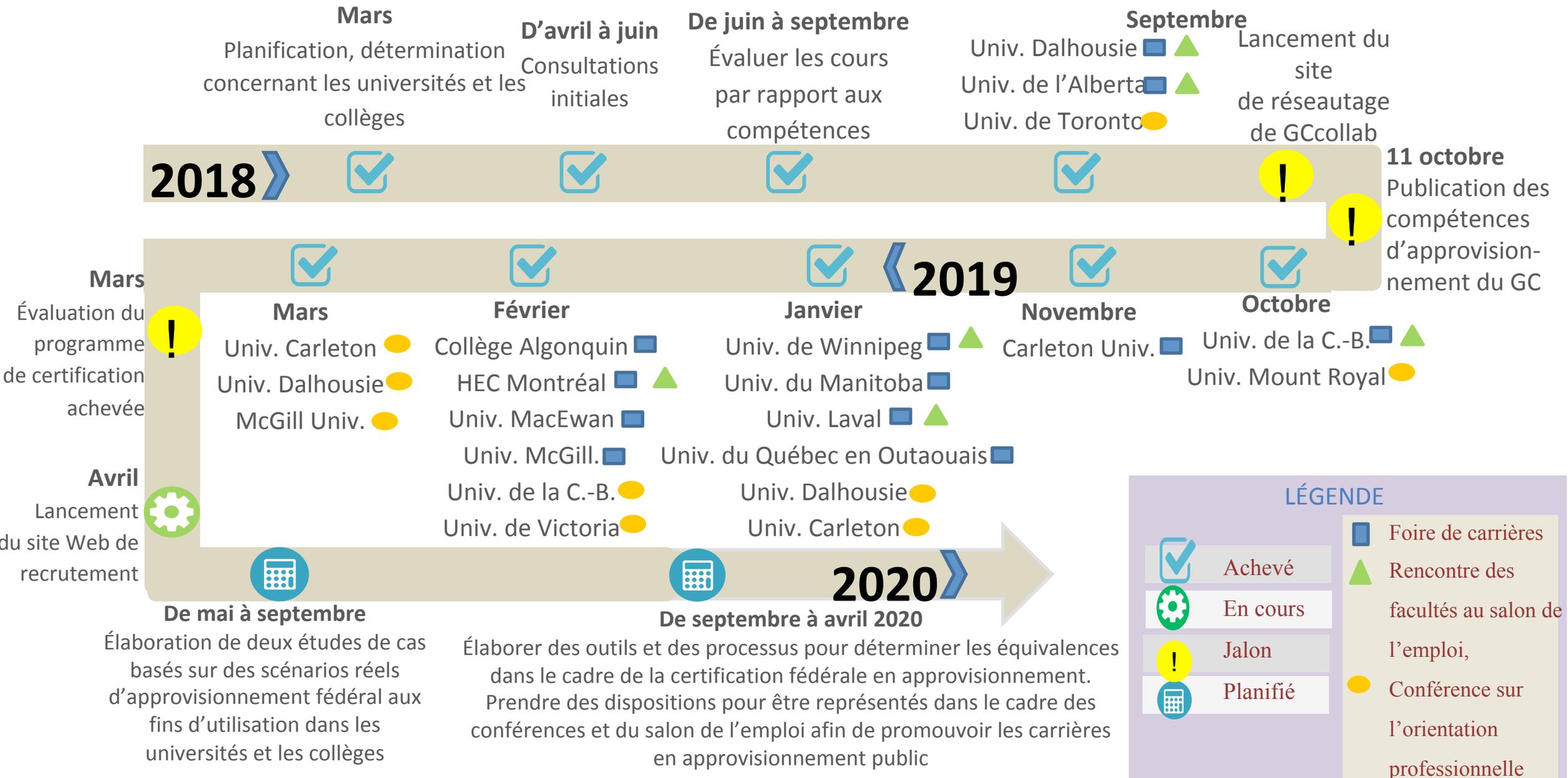
Renforcer les relations afin de créer un bassin de talents comportant les compétences adéquates aux fins des carrières en approvisionnement fédéral



Feuille de route pour les partenariats – Activités

Recrutement et dotation

Préparer et attirer les talents aux fins des carrières d'approvisionnement professionnel fédéral



Le BGC a participé à dix salons de l'emploi partout au Canada afin de promouvoir les carrières en approvisionnement du secteur public

2017-2018 : 921 demandes, 40 % externes
2018-2019 : 1817 demandes, 53 % externes

Programme actuel de certification

Perfectionnement et apprentissage

3 Désignations Disponibles

Acquisitions

- Niveau I)

Acquisitions

- Niveau II

Matériel

- Niveau I

Programme conçu pour obtenir la certification dans un délai de 3 à 5 ans

1708
inscrits

86 %
dans la catégorie PG

54 %
de ministères autres que
SPAC et MDN

127
désignations
émises jusqu'à présent, y compris

SCT

Gère le programme

ONGC

Organisme de
certification et
administrateurs

EFPC

Fournit la formation

CPP (CFP)

Fournit des services
d'évaluation



Programme de perfectionnement en leadership de la fonction de contrôleur

Development & Learning

COMPÉTENCES

Compétences clés en leadership

Orientation du BCG

Améliore et renforce les compétences de leadership de la collectivité de la fonction de contrôle.

Compétences transférables

Lancé en 2014 et adapté pour fournir des compétences transférables propres aux fonctions de contrôle.

Niveau de préparation

Permet une meilleure préparation de la prochaine génération de dirigeants par le développement de connaissances et de compétences en leadership liées à l'emploi.

Réseautage professionnel

Établit un réseau de collègues au sein des collectivités de la fonction de contrôle pour favoriser une approche collaborative à la résolution de problèmes.

LEADERSHIP

EX-01 et moins 1 qui sont prêts à être promus et possèdent un profil de compétence linguistique de niveau CBC/CBC.

APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

- Apprentissage en cours d'emploi
- Essai sur le leadership
- Ateliers sur le leadership
- Réunion simulée d'un conseil
- Encadrement individuel
- Réseautage

COLLECTIVITÉS

- Audit interne
- Finance
- Biens immobiliers
- Approvisionnement
- Gestion de projets

Programme d'intégration de l'approvisionnement du GC

Perfectionnement et apprentissage

Objectif : Fournir une uniformité dans la façon dont les nouveaux membres sont introduits et intégrés à la collectivité de l'approvisionnement. Par des activités d'orientation, par la diffusion de messages cohérents, et par les échanges de connaissances et de renseignements, les participants se retrouveront avec une compréhension et des attentes semblables par rapport à leurs rôles.

Il est offert aux personnes suivantes : celles qui sont nouvelles dans le gouvernement ou au ministère; celles qui sont nouvelles dans un rôle d'approvisionnement; et/ou celles qui sont inscrites à la demande

Présentation et mot de bienvenue	<ul style="list-style-type: none">○ Le champion de la collectivité des approvisionnements au SCT souhaite la bienvenue
Bureau de la gestion des collectivités	<ul style="list-style-type: none">○ Soutien offert par le Bureau de la gestion des collectivités○ Services, programmes, initiatives et compétences
Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)	<ul style="list-style-type: none">○ Rôle de SPAC dans l'approvisionnement et la collectivité
Pause de réseautage	
Discussion de groupe des dirigeants de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none">○ Discussion de groupe sur l'approvisionnement et les carrières○ Directeurs généraux et directeurs de 3 à 4 ministères parlent de leurs perspectives, des possibilités et de leur fonction
Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none">○ Alexander Jeglic, ombudsman de l'approvisionnement○ Rôle de l'ombudsman de l'approvisionnement
Formation de l'École de la fonction publique du Canada	<ul style="list-style-type: none">○ Formation et possibilités d'apprentissage pour les spécialistes fonctionnels de l'approvisionnement

Défis de modernisation de l'approvisionnement et mise à l'essai de solution

Culture

Ministère

- Conseils stratégiques et planification de l'approvisionnement limités
- Application et surveillance inégales des politiques
- Écarts en matière de responsabilisation et de leadership aux fins de l'approvisionnement

À l'échelle

- Défis liés à la progression des priorités horizontales du gouvernement et à être novateur
- Gestion et professionnalisation limitées des talents de la collectivité

Produits

- Leadership et gouvernance ministériels clairs aux fins de l'approvisionnement
- Cadres de gestion de l'approvisionnement normalisés
- Réseaux de la collectivité pour exécuter des initiatives communes et échanger les pratiques exemplaires
- Forum interministériel pour partager des idées
- Renforcement des capacités et gestion des talents à l'échelle du gouvernement

Résultats

- Processus d'approvisionnement clarifiés et renforcés
- Collectivité habilitée et novatrice
- Adoption accrue des pratiques exemplaires

- Amélioration de l'objectif et de l'exécution des initiatives horizontales
- Carrière de choix plus intéressante
- Effectif de l'approvisionnement plus fort et plus sain

Projet pilote du Dirigeant principal en approvisionnement (DPA)

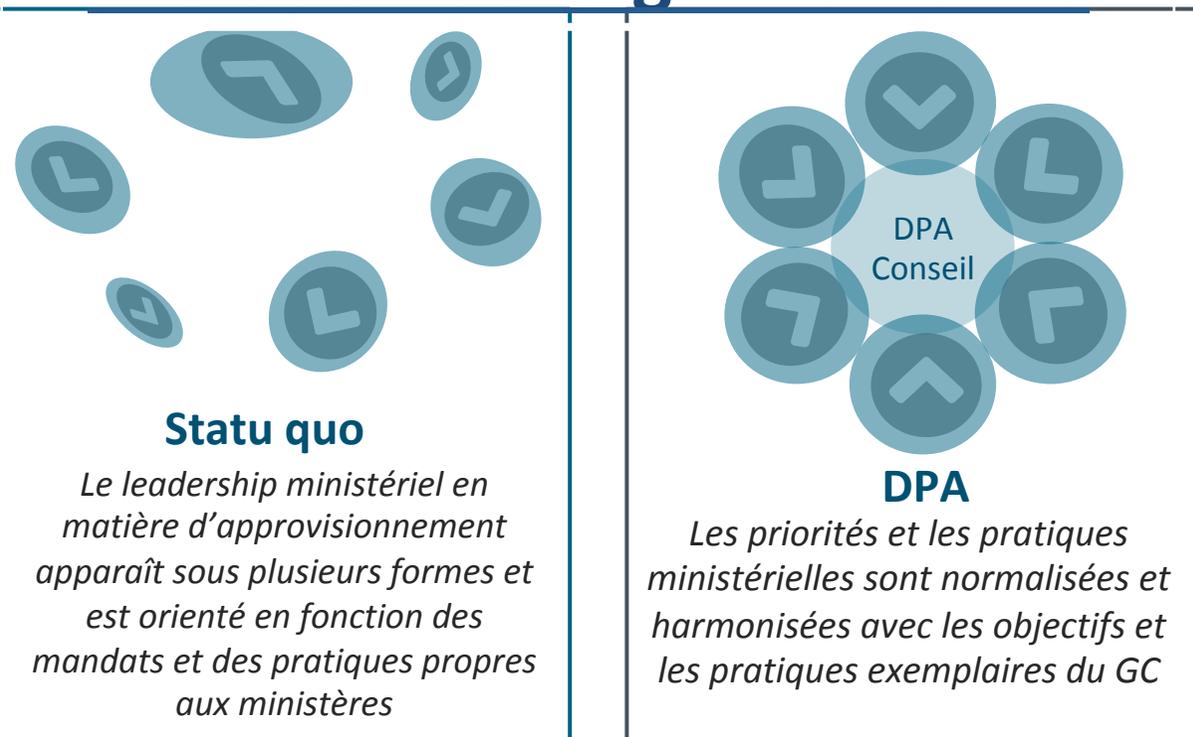
Pourquoi et Comment?

Culture

Objet : *Exécuter un projet pilote du DPA afin de mettre à l'essai une approche modernisée en matière de responsabilisation et de leadership aux fins de l'approvisionnement*

Approche : *Désigner des postes de DPA dans des ministères sélectionnés et établir un Conseil des DPA à l'échelle du gouvernement*

Évolution de la gouvernance



Objectifs : (De février 2019 à 2020)

1. Opérationnaliser un **modèle défini de DPA**
 - a) **Recueillir des données** sur les effets de la mise en œuvre des DPA
 - b) **Cerner les facteurs de succès et les obstacles**
2. Examiner le projet pilote du DPA conformément au **Plan d'examen du projet**
3. Déterminer les **exigences en matière d'investissement et de soutien** aux fins d'un déploiement à plus grande échelle

Principaux éléments et activités du modèle du DPA

Culture

Leadership et gouvernance

- ✓ Assurer le leadership de la fonction d'approvisionnement, avec l'AG
- ✓ Fournir un point de mire et une orientation générale dans le cadre de l'approvisionnement
- ✓ Accès direct à l'AG afin de fournir des conseils et une voix lors de la table des cadres supérieurs en ce qui a trait à l'approvisionnement
- ✓ Élaborer, renforcer et améliorer continuellement le cadre d'approvisionnement ministériel

Conseils et Expertise en matière d'approvisionnement

- ✓ Assurer la planification stratégique pour l'ensemble de la collectivité d'approvisionnement à l'appui des priorités du GC
- ✓ Renforcer l'analyse des données, les pratiques souples et d'autres éléments de la modernisation de l'approvisionnement
- ✓ Remplir activement une fonction de remise en question et assurer la coordination dans le cadre des initiatives plus générales du GC

Renforcement des capacités et gestion des talents

- ✓ Mettre en œuvre les initiatives de recrutement, de rétention et de gestion des talents pour la collectivité d'approvisionnement, ainsi que d'autres priorités de la Stratégie des RH
- ✓ Professionnalisation en adoptant les compétences de la collectivité des approvisionnements pour le GC.
- ✓ Mettre la collectivité des approvisionnements en position favorable pour agir en tant que conseiller de confiance et de partenaire stratégique

Les rôles et responsabilités du Conseil des DPA

Culture

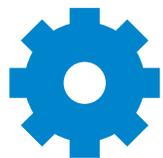
Un Conseil des DPA réalisera ce qui suit :

- Soutenir une vision pangouvernementale ***commune de la fonction d’approvisionnement et de l’effectif connexe***
- Influencer les décisions et les directives liées à l’approvisionnement à l’échelle du gouvernement
- Être un forum d’échange d’idée et de l’innovation

Les membres du Conseil des DPA comprennent:

- Les DPA du projet pilote (EDSC, GRC, TC, SPAC, ACEE, StatCan, ASFC)
- Représentants de SPAC et de SPC
- Représentants des principaux intervenants (MDN, AMC et MPO)

Secteurs d’activité :



Déterminer, élaborer et promouvoir les pratiques exemplaires en matière d’approvisionnement



Fournir des conseils stratégiques sur les objectifs en matière d’approvisionnement et les objectifs stratégiques du GC



Améliorer la capacité d’approvisionnement

Plan d'examen du projet pilote

Culture

Examen du projet pilote – comprend 3 phases pour évaluer si l'approvisionnement a été amélioré au sein du gouvernement



Questions clés à aborder au moyen d'une collecte d'éléments de preuves axés sur des mesures

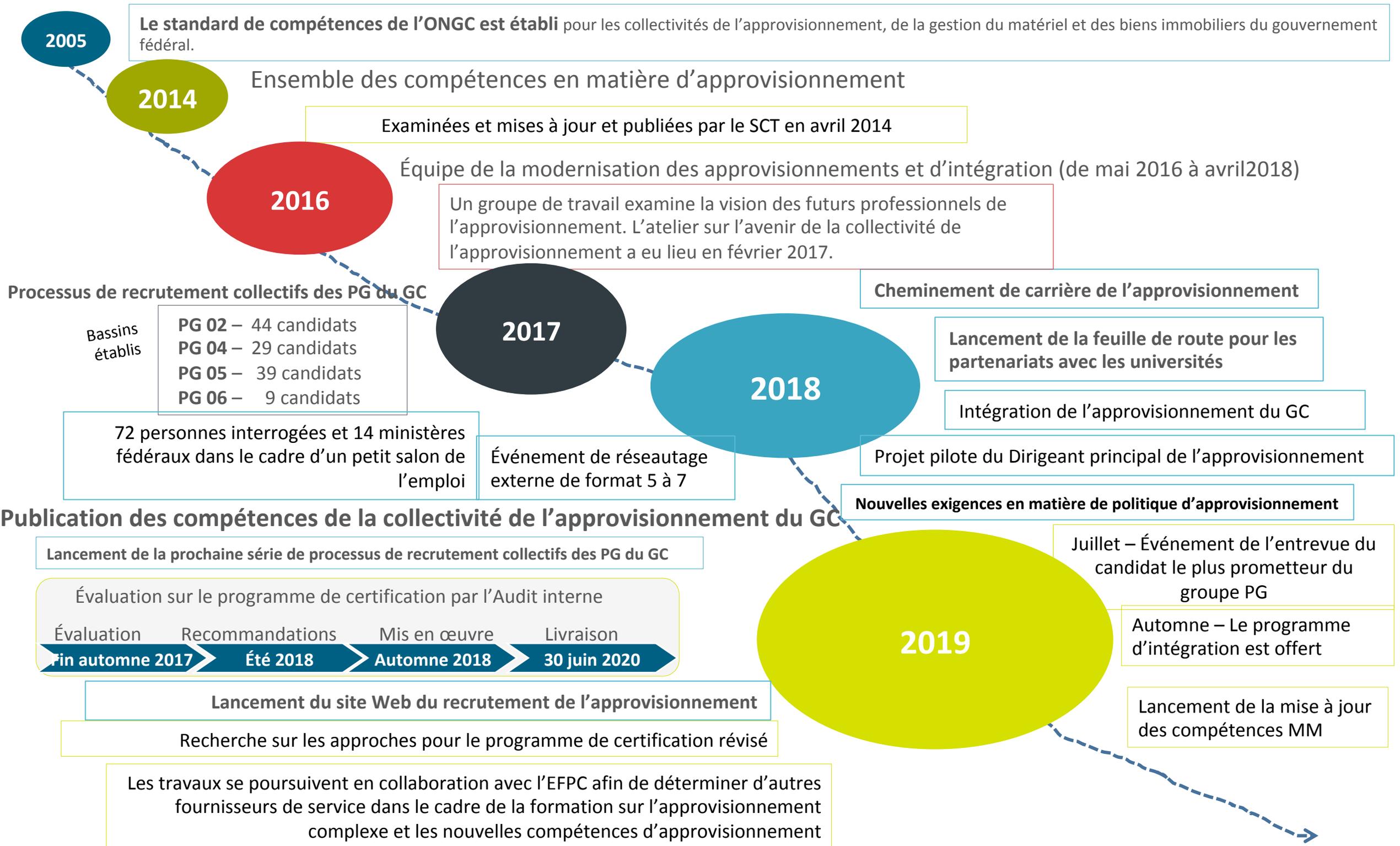
- Offre-t-on aux administrateurs généraux de meilleurs conseils en matière d'approvisionnement?
- L'effectif de l'approvisionnement a-t-il été professionnalisé davantage?
- A-t-on amélioré les processus et les résultats de l'approvisionnement?
- Les propriétaires fonctionnels (utilisateurs finaux) reçoivent-ils de meilleurs services d'approvisionnement?
- Les principaux participants recommandent-ils le modèle des DPA?
- L'échange de pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement entre les ministères s'est-il amélioré?

- Quels sont les besoins (p. ex. les ressources, les politiques, la gouvernance) pour une mise en œuvre à l'échelle du gouvernement?

Méthodologie – Triangulation utilisant plusieurs méthodes

- Examen des cadres ministériels de gestion de l'approvisionnement
- Entrevues et sondages auprès des DPA et des participants clés
- Analyse des données quantitatives (financières et des ressources humaines)

Initiatives des RH sur la voie essentielle à suivre pour l'approvisi



Annexe: Cadre de compétences en approvisionnement

