



Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Canada

# Bureau de la gestion des collectivités SSAA: Stratégie en matière de RH de l'approvisionnement pour le GDC et la démographie des communautés

Atelier régional de l'ICAGM - Toronto

20 février 2019

Derek Bizewski, Bureau de la gestion des collectivités

# Modernisation de l'approvisionnement : une priorité du gouvernement du Canada

## Harmonisation des priorités

La lettre de mandat du ministre de Services publics et Approvisionnement Canada 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 du président du Conseil du Trésor spécifie qu'il faut **moderniser la fonction de contrôle, ce qui comprend les politiques et la collectivité d'approvisionnement.**

L'engagement a été pris dans le **budget de 2016** pour renforcer la fonction publique, afin de veiller à ce qu'elle soit novatrice, agile et collaborative et pour s'assurer que son rendement est élevé.

# À propos de nous : Bureau de la gestion des collectivités du Secteur des services acquis et des actifs du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Il fournit une orientation stratégique et une direction centrale pour la collaboration, l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, de programmes et d'initiatives qui soutiennent le renforcement de la capacité, le perfectionnement de la collectivité et la reconnaissance professionnelle des **collectivités fonctionnelles de l'approvisionnement, des biens immobiliers et de la gestion du matériel.**



Nous appuyons  
**3**  
collectivités fonctionnelles  
du gouvernement du  
Canada (GC)  
représentant  
**plus de 16 000**  
employés du  
gouvernement fédéral

## L'écosystème de l'approvisionnement public actuel doit surmonter de nombreux défis

*Il doit remplacer des pratiques lentes et rigides pour améliorer ses résultats*

- Il se fie beaucoup au papier et **possède peu d'outils automatisés et d'outils de libre-service**.
- Il y a une culture et des processus d'aversion au risque et une approche uniformisée.

## Rôle d'un spécialiste de l'approvisionnement de la fonction publique

*Besoin de définir le rôle et les attentes de manière claire*

- Il est habile à intégrer les besoins des clients et des fournisseurs pour assurer des négociations efficaces.
- **Il est doué dans les approches de gestion du risque.**
- Il est capable de **tirer profit des données** et d'adopter des techniques d'approvisionnement pour exploiter le pouvoir d'achat.

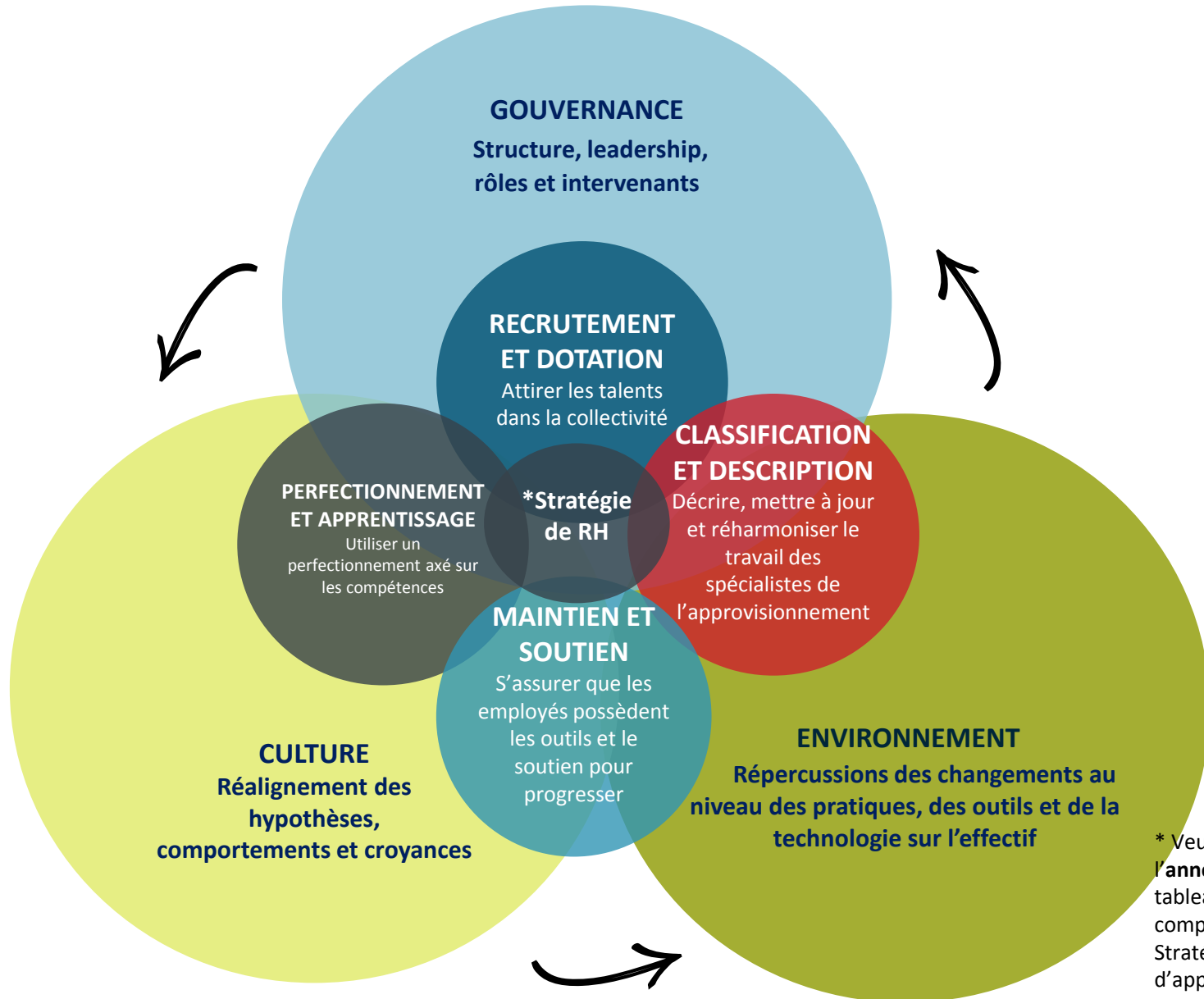
## Approvisionnement et prise de décisions stratégiques

*Il est nécessaire de se déplacer d'un approvisionnement administratif à un approvisionnement stratégique.*

- Servir de **conseiller d'affaires** en comprenant les besoins et en y répondant
- Encourager la collaboration pour moduler les exigences d'achats et évaluer les échanges
- Mieux **tirer profit de l'approvisionnement pour réaliser les priorités ministérielles et gouvernementales**
- Fournir du soutien pour l'étape préalable à l'octroi pour réussir la prestation de biens et services

*Le Canada est en retard sur de nombreux pays en matière de pratiques exemplaires internationales en approvisionnement public*

# Cadre de travail : Stratégies d'approvisionnement des RH pour le GC



\* Veuillez consulter l'**annexe** pour un tableau de bord complet de la Stratégie d'approvisionnement des RH pour le GC.

# Compétences propres à l'approvisionnement

## Culture



**Négociations:** Veille au règlement des différends entre les parties afin d'atteindre des résultats et avantages mutuels. Communique de façon active, persuade, influence et explore les positions et les solutions de rechange pour finalement aboutir au meilleur rapport qualité/prix, conformément aux politiques et au cadre juridique, dans l'intérêt des Canadiens et du gouvernement du Canada.



**Gestion de projet:** S'assure d'avoir la capacité d'initier, planifier, exécuter, contrôler et conclure une série d'activités tout en s'attaquant aux risques inhérents pour atteindre les objectifs spécifiques et les critères de succès, selon un échéancier fixé.



**Gestion des risques:** Est capable d'évaluer et de contrôler les menaces qui nuisent à l'exécution des résultats, à toutes les étapes du processus d'approvisionnement. S'assure, en particulier, de prendre des décisions axées sur des preuves pour assumer, éviter, transférer, atténuer, partager ou compenser les éléments de risque.



**Analyse de données:** S'assure d'utiliser la technologie pour extrapoler les constatations qui appuient le processus décisionnel stratégique, les stratégies d'approvisionnement, les tendances et la gestion des chaînes d'approvisionnement et des risques. Les analyses de données en matière d'approvisionnement assurent également une capacité forte à fournir des aperçus stratégiques et d'exécuter de meilleurs résultats.



**Sens des affaires:** S'assure d'avoir une compréhension claire et pratique de la manière de fonctionner de l'industrie et du gouvernement du Canada pour atteindre leurs objectifs. S'assure d'avoir une compréhension approfondie de l'industrie, des rouages du gouvernement, des tendances, des secteurs économiques, de la circulation de l'argent et des dynamiques de marché qui influent sur l'approvisionnement public. Apporte ces connaissances diverses aux stratégies d'approvisionnement pour améliorer la compétitivité et créer plus d'innovation et un meilleur rapport qualité/prix pour le Canada.

# Cadre de compétences complet

## Culture

### COMPÉTENCES CLÉS DE LEADERSHIP

Promouvoir l'innovation, guider les changements

Collaborer avec les partenaires et les intervenants

Composantes obligatoires des [Normes de qualification du groupe de la direction \(EX\)](#)

Préserver l'intégrité et le respect Mobiliser les personnes Obtenir des résultats Créer une vision et une stratégie

### COMPÉTENCES GÉNÉRALES

Compétences et habiletés traditionnellement associées avec un rendement réussi au travail ([Centre de psychologie du personnel](#))

#### COMPÉTENCES EN APPROVISIONNEMENT

##### FONCTIONNEL

Évaluation et planification

Acquisition

Gestion et clôture des contrats

VOLET TECHNIQUE

Négociations

Gestion de projets

Gestion du risque

Analyse de données

Sens des affaires

Collecte et traitement des renseignements

Sens de l'initiative

Leadership

Gestion des conflits

Réseautage

Connaissance organisationnelle

Planification et organisation

Résolution de problèmes

Concentration sur la qualité

Établissement de relations

Orientation stratégique

#### COMPÉTENCES DE BASE

Quatre compétences de base pour la fonction publique fédérale sont assujetties à la [Directive sur la gestion du rendement](#)

Faire preuve d'intégrité et de respect

Réflexion approfondie

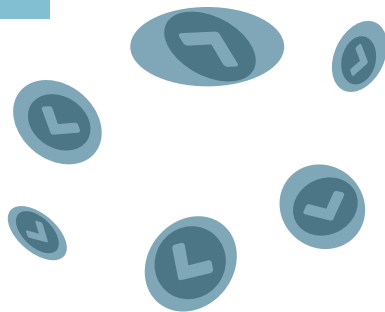
Travailler efficacement avec les autres

Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action

# Projet pilote de Dirigeant principal de l'approvisionnement (DPA)

## Gouvernance

**But :** Présenter un **projet pilote de DPA** à titre d'**approche souple** pour mettre à l'essai et intégrer **une responsabilisation et un leadership modernisés** à la fonction et la collectivité d'approvisionnement.



### Statu quo

*Avant la réinitialisation de l'ensemble des politiques, le leadership ministériel en matière d'approvisionnement apparaît sous plusieurs formes et elle est orientée en fonction des mandats et des pratiques propres aux ministères*



### Cadre supérieur désigné

*En établissant des postes de cadres supérieurs désignés au sein des ministères, les aspects en matière d'approvisionnement seront normalisés (par exemple, dans le renforcement des capacités, la surveillance des cadres ministériels) et orientés vers les priorités du GC.*



### Dirigeant principal de l'approvisionnement

*Une fois les DPA mis en fonction, les priorités et les pratiques ministérielles seront étroitement harmonisées aux objectifs et aux pratiques exemplaires du GC.*

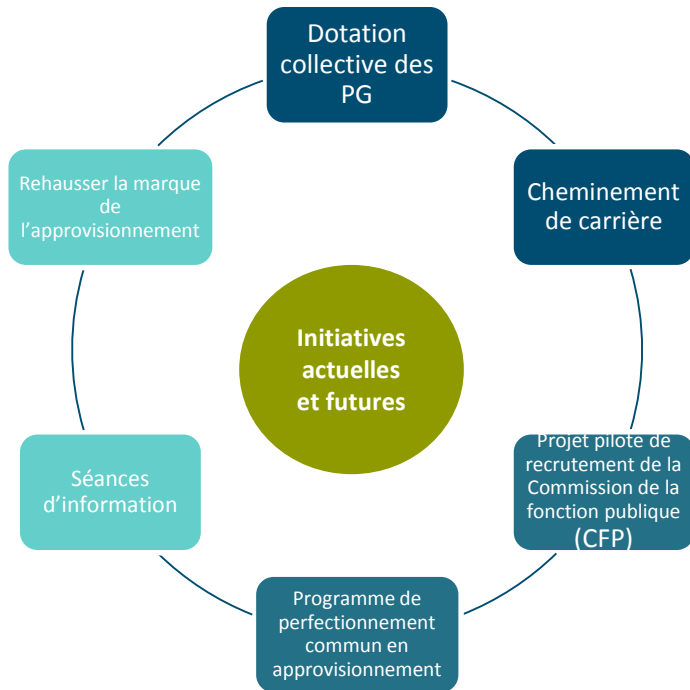
## Objectifs du projet pilote :

1. Rendre un **modèle bien défini opérationnel** et rassembler des données afin d'étudier la possibilité d'une mise en œuvre d'envergure accrue et d'évaluer les facteurs et les obstacles.
2. **Après l'analyse du projet pilote**, décider comment la mise en œuvre doit se poursuivre :
  - indiquer toutes les exigences en matière d'investissement et de soutien;
  - mettre à l'essai davantage les variables restantes;
  - solliciter un appui à l'échelle du GC.



# Communication à l'externe et dans les établissements postsecondaires

## Recrutement et dotation



	En cours
	En progrès
	À l'étude

**Besoin de mieux promouvoir l'approvisionnement public comme choix de carrière**

- Dotation collective et événements de carrière pour le groupe Achat et approvisionnement (PG)**

Processus collectifs annuels aux niveaux PG-02, PG-04, PG-05 et PG-06 non occupés à tous les ministères. Besoin de les rendre plus accessibles aux candidats externes.
- Cheminement de carrière**

Autrefois intégrés à la collectivité de l'approvisionnement, les employés seront capables de visualiser leur avancement professionnel possible au moyen d'une carte de carrière interactive.
- Projet pilote de recrutement de la CFP**

Stratégie d'approvisionnement à long terme en soutien aux besoins actuels et futurs des ministères et efforts de recrutement coordonnés pour assurer une demande et une offre accrues au cours des participations aux salons d'emploi
- Programme de perfectionnement commun**

Coordination du recrutement à l'échelle du gouvernement par des programmes de perfectionnement communs qui se concentrent dans le perfectionnement de partenaires stratégiques dotés de compétences techniques
- Séances d'information**

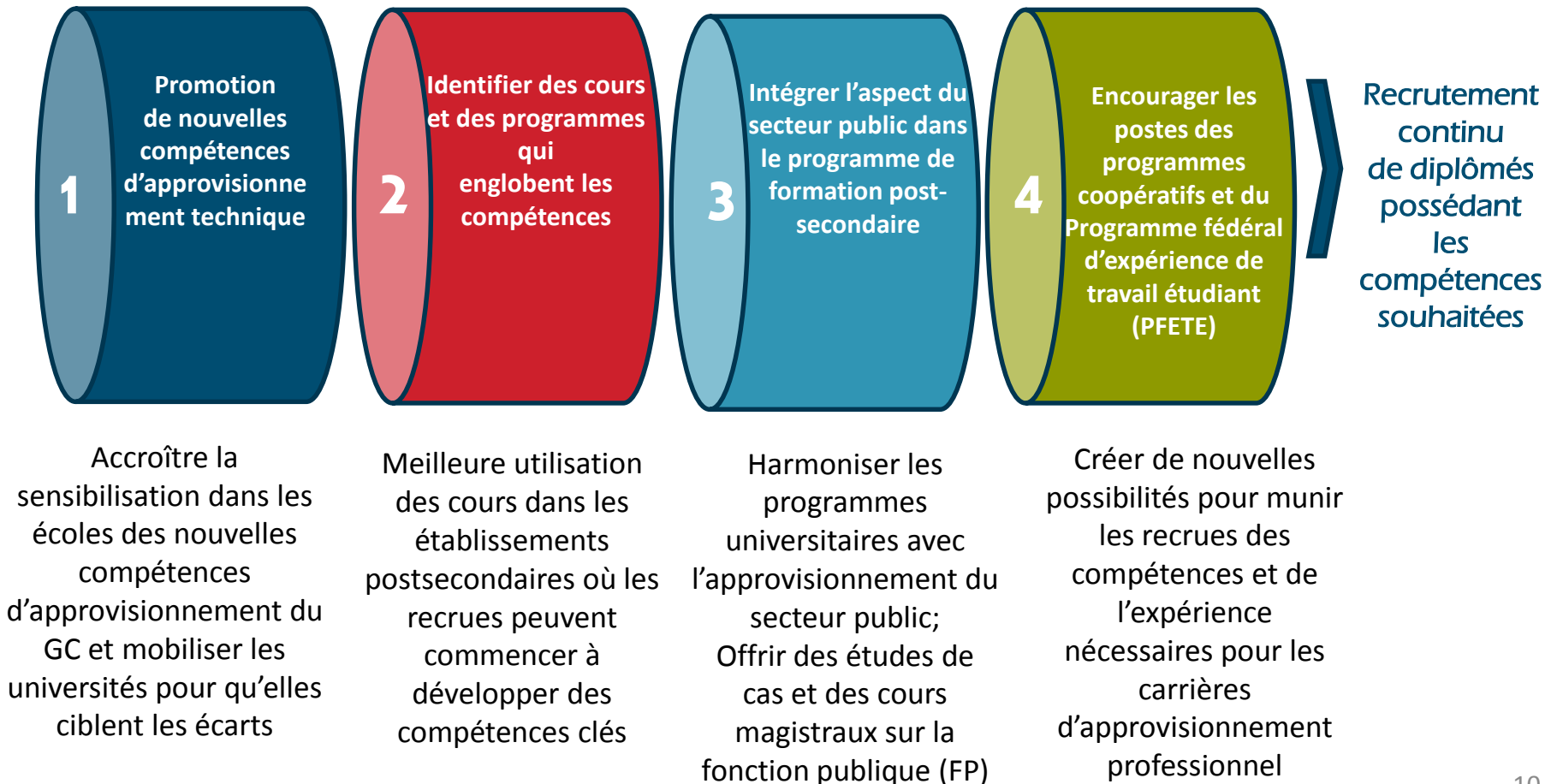
Fournir des séances d'information virtuelles ou en personne sur la manière de répondre aux questions de sélection, de démontrer les qualités essentielles et de formuler des réponses aux questions d'entrevue pour aider les candidats externes à connaître du succès au cours des processus gouvernementaux.
- Rehausser la marque de l'approvisionnement**

Stratégie de médias sociaux (LinkedIn, Facebook, GCollab) Publicités (en ligne et dans le transport en commun, entre autres)  
**Remarque :** Cette initiative s'applique aux activités de communication à l'externe.

# Feuille de route pour les partenariats avec les universités

## Recrutement et dotation

Créer des canaux d'échange de l'information, en faisant la promotion de possibilités de carrière et en intensifiant le recrutement



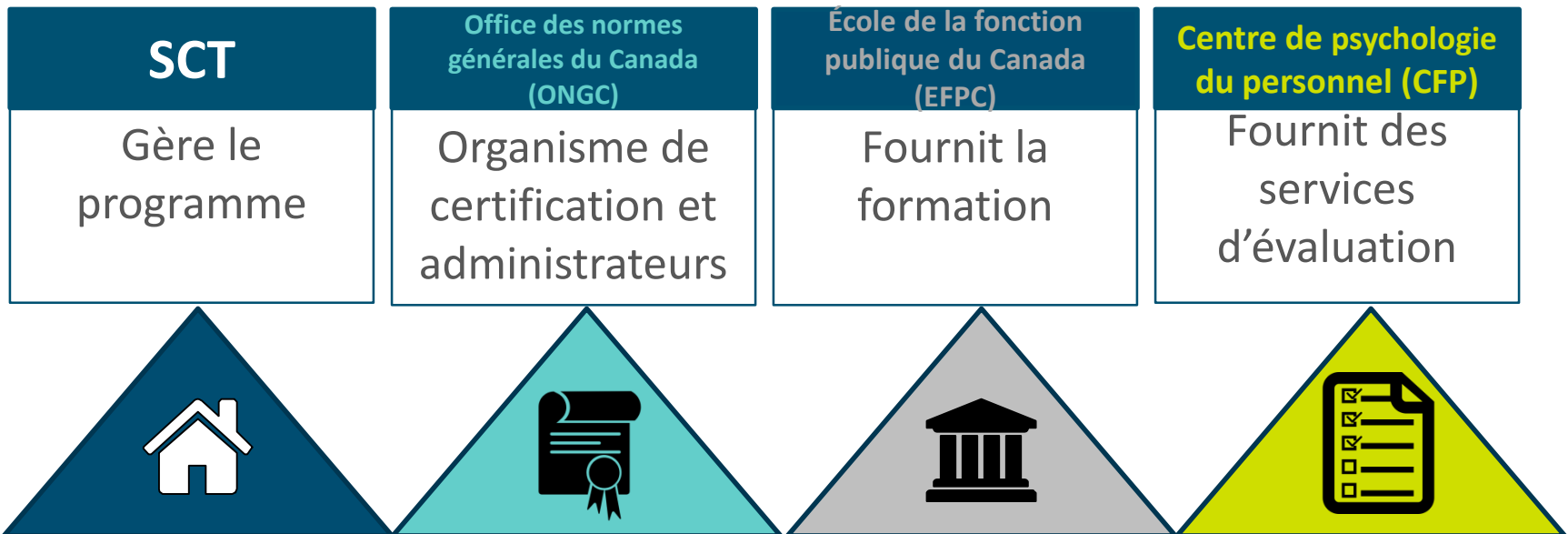
# Programme de certification à l'intention des collectivités des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral

## Perfectionnement et apprentissage

En place depuis 2006

- Créé par nos collectivités pour répondre au Plan d'action sur l'imputabilité fédérale
- Vise à professionnaliser les collectivités des acquisitions et de gestion du matériel

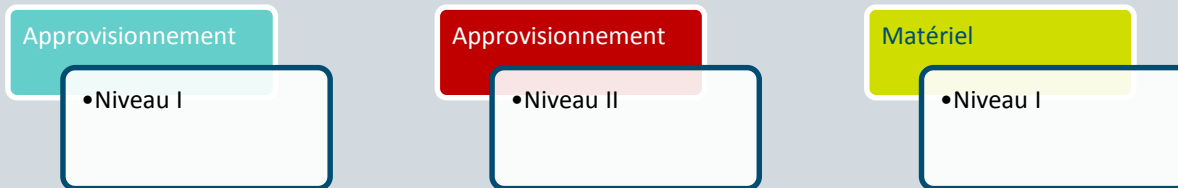
Plusieurs joueurs différents :



# État actuel du programme de certification

## Perfectionnement et apprentissage

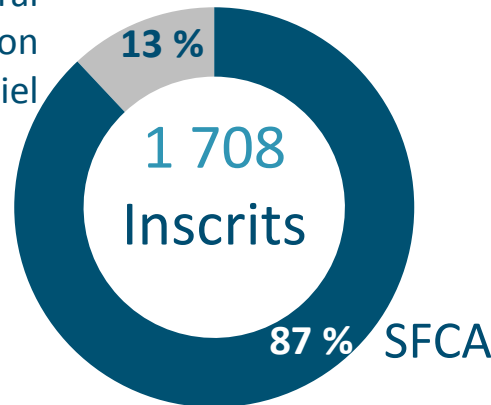
### Trois désignations offertes



\* Le programme est conçu de manière à demander de trois à cinq ans pour obtenir la certification

86 %  
dans la catégorie PG  
54 %  
provenant de ministères  
autres que SPAC et le  
MDN

Spécialiste fédéral  
certifié en gestion  
du matériel



**121**  
désignations  
émises, dont :  
5 désignations de spécialiste fédéral  
certifié en acquisitions (SFCA) de  
niveau II,  
4 doubles désignations,  
8 classements avancés

# Programme d'intégration de l'approvisionnement du GC – Phase 1

## Perfectionnement et apprentissage

**Hypothèse :** Un programme d'intégration de l'approvisionnement du GC fournira une uniformité accrue au niveau de l'introduction et de l'intégration des nouveaux membres à la collectivité de l'approvisionnement. À titre d'exemple, par des activités d'orientation, par la diffusion commune de messages, 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.

- 1) Démontrer le concept avant de le mettre en œuvre dans toute la collectivité**
  - L'introduire à un premier sous-ensemble à partir des personnes embauchées par les processus collectifs de PG.
  - Utiliser un cadre déterminé pour surveiller les résultats.
  - Le formation doit comprendre le programme de formation sur la formation indispensable, telle que définie par la *Directive sur la formation indispensable* qui doit être mise à jour en fonction des nouvelles compétences en approvisionnement.
  
- 2) Garder le programme à une petite échelle pendant la Phase 1 pour contrôler le plus de variables possible**
  - La présence d'une trop grande quantité de variables pourrait rendre difficile la détermination du fonctionnement ou non du programme
  
- 3) Le programme comprend les éléments suivants :**
  - un jour d'inauguration ou d'orientation du Ministère;
  - une formation en classe ou en ligne;
  - des événements de réseautage;
  - une composante de mentorat.
  
- 4) Il est offert aux personnes suivantes :**
  - celles qui sont nouvelles dans le gouvernement;
  - celles qui sont nouvelles dans un rôle d'approvisionnement;
  - celles qui sont inscrites à la demande de la direction.

# Parcours critique des initiatives d'approvisionnement des RH

Le standard de compétences de l'ONGC est établi pour les collectivités de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral.

2005

Avril  
2014

Ensemble des compétences en matière d'approvisionnement

Compétences examinées et mises à jour; publiées par le SCT

2016

Modernisation des approvisionnements – équipe d'intégration établie

Un groupe de travail examine la vision des futurs professionnels de l'approvisionnement. Le profil du spécialiste idéal de l'approvisionnement a fait l'objet de discussions lors de l'atelier sur l'avenir de la collectivité de l'approvisionnement.

Processus de recrutement collectifs des PG du GC

Bassins établis

PG-02 – 44 candidats  
PG-04 – 29 candidats  
PG-05 – 39 candidats  
PG-06 – 9 candidats

2017

31 mars

Cheminement de carrière de l'approvisionnement

1<sup>er</sup> juin

Lancement de la feuille de route pour les partenariats avec des universités et des collègues

2018

Automne

Nouvelles exigences dans la politique d'approvisionnement

Intégration de l'approvisionnement du GC

Projet pilote du Dirigeant principal de l'approvisionnement

17 septembre : 72 personnes interrogées et 14 ministères fédéraux dans le cadre d'un petit salon de l'emploi

25 octobre : Événement de réseautage externe de format 5 à 7

Publication des compétences de la collectivité de l'approvisionnement du GC

Lancement de la prochaine série de processus de recrutement collectifs des PG du GC

Programmes de perfectionnement des professionnels de l'approvisionnement du GC (examen et recommandation)

Vérification interne de l'évaluation du programme de certification

Évaluation → Recommandations → Mise en œuvre → Exécution  
Fin automne 2017 → Été 2018 → Automne 2018 → 1<sup>er</sup> janvier 2019

31 mars  
2019

2019

# Démographie de les communautés

---

Afin de donner une meilleure impulsion à la communauté, une étude démographique sur la gestion du matériel a été réalisée en 2018.

## Comment nous l'avons fait:

- Sur la base de l'analyse initiale, a identifié les 12 principaux départements du MM et a formé un groupe de travail.
- Groupe de travail chargé de créer des «règles de gestion» pour aider à filtrer les positions identifiées dans la base de données centrale d'administration publique.
- Liste finale validée par les départements participants
  - Résultat final: Une liste de positions MM avec un indice de précision d'environ 95% (variable selon les départements).

# Caractéristiques démographiques de GdM

**Table 1: Distribution By Department, March 2016 to 2018**

2018 Rank	Department	March			2018 share of Community	Growth since 2016
		2016	2017	2018		
1	National Defence	1,604	1,670	1,700	53.5%	6.0%
2	Correctional Services Canada	291	300	295	9.3%	1.4%
3	Public Services and Procurement Canada	269	291	291	9.2%	8.2%
4	Royal Canadian Mounted Police	199	209	223	7.0%	12.1%
5	Fisheries and Oceans	180	185	181	5.7%	6.0%
6 to 42	All Other Departments	520	495	490	15.4%	-5.8%
	<b>Total</b>	<b>3,063</b>	<b>3,150</b>	<b>3,180</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.8%</b>



# Caractéristiques démographiques de GdM

**Table 2: Distribution By Occupational Group, March 2016 to 2018**

2018 Rank	Group	March			2018 share of Community	Growth since 2016
		2016	2017	2018		
1	GSSTS	1,463	1,490	1,521	47.8%	4.0%
2	PG	480	510	498	15.7%	3.8%
3	GT	293	304	306	9.6%	4.4%
4	AS	216	222	223	7.0%	3.2%
5	CR	175	171	163	5.1%	-6.9%
6	TI	125	120	124	3.9%	-0.8%
7	ENENG	84	95	100	3.1%	19.0%
8	EL	70	77	86	2.7%	22.9%
9	EG	44	43	46	1.4%	4.5%
10	EX	30	34	30	0.9%	0.0%
11	SOMAO	28	30	30	0.9%	7.1%
12	SCSTD	35	33	29	0.9%	-17.1%
13	Others*	20	21	24	1.0%	17.0%
	<b>Total</b>	<b>3,063</b>	<b>3,150</b>	<b>3,180</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.8%</b>

\* Includes CS, PM, CO, PC, GLMAM, SEREM

# Démographiques de les communautés - Prochaines étapes

---

- Raffinement supplémentaire des règles commerciales de GdM
  - Ventilation en différentes fonctions (entreposage, politique, etc.)
  - Réappliquez chaque année les règles pour suivre les tendances.
- Encadrer la communauté d'approvisionnement
  - Travaux en cours
  - Classification PG utilisée historiquement comme une proxy
  - Rapport prêt pour l'exercice 2019/20

*Rapports complets disponibles sur le site CMO GCPedia*

# ANNEXE : Tableau de bord – Stratégie d’approvisionnement des RH pour le GC

## VISION

Une collectivité de l’approvisionnement renforcée, habilitée et établie qui a la capacité d’effectuer des approvisionnements complexes pour répondre aux besoins du GC.

### STRATÉGIE D’APPROVISIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Produire une approche intégrée pangouvernementale des ressources humaines pour les professionnels de l’approvisionnement en appuie à la modernisation de l’approvisionnement

#### ENVIRONNEMENT

- Évaluations complètes des initiatives de changements qui touchent l’approvisionnement pour mieux prévoir les répercussions de la modernisation sur la collectivité
  - Étude de démonstration d’approvisionnement
- Cueillette et diffusion des leçons apprises et détermination des initiatives communes dans le cadre des groupes consultatifs et des groupes de travail réguliers

#### GOVERNANCE

- Maintien du caractère renouvelable de la stratégie d’approvisionnement des RH du GC pour appuyer la planification et la coordination
- Présentation d’un modèle d’agent principal d’approvisionnement en appui à l’harmonisation et à la gestion tactiques
  - Projet pilote de Dirigeant principal de l’approvisionnement
- Mise en place officielle d’une structure de gouvernance interministérielle de soutien simplifiée

#### CULTURE

- Approbation et adoption officielle de nouvelles compétences en matière d’approvisionnement du GC dans l’ensemble du gouvernement
  - Promotion et surveillance du niveau de participation
- Définition du rôle et du profil du conseiller et du facilitateur stratégique en approvisionnement

R  
E  
C  
O  
M  
P  
O  
S  
I  
T  
I  
O  
N  
S

#### CLASSIFICATION ET PROFILAGE

- Descriptions de poste communes en approvisionnement du gouvernement du Canada
- Mise à jour des normes de classification PG, y compris des exigences éducatives accrues

#### RECRUTEMENT ET DOTATION

- Plan pluriannuel de recrutement pour l’approvisionnement du GC
  - Dotation collective des PG
  - Activités de recrutement coordonnées
- Feuille de route pour les partenariats avec les universités et les collègues
- Campagne de marketing et d’image de marque sur les carrières en approvisionnement dans la fonction publique

#### PERFECTIONNEMENT ET APPRENTISSAGE

- Évaluation du Programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel
- Réalignement du programme de formation avec les nouvelles politiques et compétences en approvisionnement
  - Phase initiale de l’intégration de l’approvisionnement
- Programmes communs de développement de l’approvisionnement
  - Rapport sur les recommandations et les options pour les petits ministères et organismes

#### MAINTIEN ET SOUTIEN

- Mesures pour saisir l’état de la santé et du bien-être de la collectivité d’approvisionnement
- Examen du système de gestion du rendement et des talents, de manière qu’il s’applique à la collectivité d’approvisionnement

#### RÉSULTATS PRÉVUS

Uniformité dans la gestion des employés et décisions de dotation appropriées

Structure de recrutement robuste en harmonie avec les compétences qui répondent aux besoins de la collectivité et du GC

Professionnels de l’approvisionnement avec les compétences nécessaires, outillés pour le perfectionnement de la mobilité et du leadership

Professionnels attirés et maintenus en poste dans le domaine de l’approvisionnement du secteur public

## Derek Bizewski

*Analyste principal et  
Gestionnaire du programme  
de certification*



Derek.Bizewski@tbs-sct.gc.ca



(613) 698-5901



[http://www.gclopedia.gc.ca/wiki/SSAA\\_BGC](http://www.gclopedia.gc.ca/wiki/SSAA_BGC)