



Treasury Board of Canada
Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Canada

COMPÉTENCES DE LA COLLECTIVITÉ DES APPROVISIONNEMENTS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Publié le 4 octobre par
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)
Ottawa, Canada

Bureau de la gestion des collectivités
Secteur des services acquis et des actifs
Bureau du contrôleur général
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATIONS AUX PARTENAIRES	3
PARTIE 1.....	4
Remerciements.....	4
Sommaire.....	4
PARTIE 2.....	4
But : Pourquoi avons-nous besoin de nouvelles compétences?.....	5
Qui peut utiliser ce document?.....	5
Comment ce document a-t-il été conçu?.....	5
Qui a-t-il de nouveau dans ce dernier ouvrage?.....	5
Cadre des compétences du SCT.....	6
Les compétences de base forment l'assise pour tous les fonctionnaires.....	6
Les compétences clés en leadership s'appliquent au cadre de gestion.....	6
Les compétences générales sont essentielles pour tous les employés.....	6
Compétences propres à l'approvisionnement.....	7
COMPÉTENCES DE LA COLLECTIVITÉ DES APPROVISIONNEMENTS.....	8
PARTIE 3.....	22
Définitions et terminologie.....	22
Guide des acronymes.....	24
Références.....	25
ANNEXE A.....	26
Exigences et énoncés en matière de connaissances d'approvisionnement.....	26
1. Approvisionnement – Connaissances générales.....	26
2. Compétences fonctionnelles.....	28
2.1 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – ÉVALUATION ET PLANIFICATION.....	28
2.2 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – ACQUISITION.....	33
2.3 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – GESTION ET CLÔTURE DU CONTRAT.....	36
3. Compétences techniques.....	38
3.1 COMPÉTENCE TECHNIQUE – NÉGOCIATION.....	38
3.2 COMPÉTENCE TECHNIQUE – GESTION DE PROJET.....	39
3.3 COMPÉTENCE TECHNIQUE – GESTION DU RISQUE.....	40
3.4 COMPÉTENCE TECHNIQUE – ANALYSE DE DONNÉES.....	40
3.5 COMPÉTENCE TECHNIQUE – SENS DES AFFAIRES.....	42
ANNEXE B – Politiques et cadres juridiques qui affectent l'approvisionnement.....	43

PRÉSENTATIONS AUX PARTENAIRES

Nom	Date
Procurement and Material Management Advisory Committee (PMMAC)	25 avril 2018
Conseil des RH – Chefs des collectivités fonctionnelles	10 mai 2018
Comité consultatif du Conseil du Trésor chargé des marchés (CCCTM)	À déterminer
Comité de l'équipe d'intégration et de modernisation de l'approvisionnement (CEIMA)	18 mai 2018
Institut canadien de l'acquisition et de la gestion du matériel (ICAGM)	29 mai 2018
École de la fonction publique du Canada (ÉFPC)	14 mai 2018
Groupe d'action des finances pour les petits organismes	27 avril 2018
Comité consultatif de la modernisation des acquisitions	5 mars 2018
Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC - Syndicat)	19 avril 2018

PARTIE 1

REMERCIEMENTS

Le document sur les compétences de la collectivité des approvisionnements du gouvernement du Canada est le résultat d'un effort de collaboration à grande échelle et sur plusieurs années de la part de la collectivité des approvisionnements. Le Bureau de gestion des collectivités du Secteur des services acquis et des actifs, le Bureau du contrôleur général et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aimeraient remercier les personnes et leurs ministères d'attache qui y ont consacré leur temps, leurs efforts et leur expertise. Ce document n'aurait pas pu être réalisé sans eux.

Ce document est un outil qui appuie un éventail d'activités de RH :

- *La planification des ressources humaines (planification de la relève, analyse de l'écart)*
- *L'élaboration des descriptions de postes*
- *L'évaluation et la sélection de candidats*
- *La rédaction des objectifs et des évaluations du rendement*
- *La création de plans de perfectionnement professionnel*
- *La reconnaissance des contributions*

SOMMAIRE

Ce document sur les compétences de la collectivité des approvisionnements du gouvernement du Canada est le résultat d'un processus de consultation et d'approbation approfondi et inclusif. Il est prévu que ce document serve d'outil exhaustif de gestion axée sur les compétences pour la collectivité des approvisionnements. Les utilisateurs peuvent utiliser ces compétences selon leurs besoins en ressources humaines (RH) et leurs intérêts professionnels.

Ce document a une portée et un objectif plus vastes que ces ouvrages précédents :

- *Les compétences de la collectivité de la gestion du matériel, des biens immobiliers et des approvisionnements du gouvernement fédéral, publié par l'Office des normes générales du Canada, en 2005*
- *Ensemble de compétences en acquisition au gouvernement fédéral, publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor, en 2014*

Ces ouvrages ont fait l'objet d'un examen rigoureux sur 5 ans, mené par des groupes de consultation de SCT, dans le but de continuellement améliorer les outils. L'utilisation des compétences a été surveillée et des données ont été recueillies (qualitatives et quantitatives). Des consultations avec les intervenants principaux de la collectivité des approvisionnements ont abouti à ces modifications :

- *harmonisation avec la politique;*
- *amélioration de la langue et de la facilité d'emploi;*
- *retour des exigences et des énoncés en matière de connaissance;*
- *niveaux de maîtrise élargis;*
- *compétences techniques ajoutées.*

PARTIE 2

BUT : POURQUOI AVONS-NOUS BESOIN DE NOUVELLES COMPÉTENCES?

Cet ouvrage fournit une liste exhaustive de toutes les compétences nouvelles et actuelles dont ont besoin les professionnels de l'approvisionnement pour répondre aux exigences d'aujourd'hui et du futur. Les connaissances et énoncés connexes en matière de connaissance sont inclus en annexe.

QUI PEUT UTILISER CE DOCUMENT?

Les planificateurs des activités ministérielles	Pour vérifier les forces et faiblesses d'un ministère et pour élaborer des solutions afin de répondre aux faiblesses.
Les conseillers en classification	Pour élaborer des normes, des descriptions génériques et des profils de compétences en approvisionnement (une sélection de compétences pertinentes à un poste).
Les gestionnaires responsables de l'embauche	Pour viser les qualifications exactes nécessaires pour les postes vacants, et pour ensuite être en mesure d'évaluer et faire passer en entrevue les candidats, en fonction des qualités exigées.
Les spécialistes en approvisionnement et leurs superviseurs	Pour clairement établir les besoins d'apprentissage obligatoires et facultatifs, les exigences en matière de connaissance et les objectifs de rendement.
Les groupes de travail qui collaborent avec le SCT et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC)	Pour veiller à ce que tout examen des programmes de cours respecte les exigences actuelles et à venir en matière de développement professionnel et d'apprentissage.
Les groupes de travail qui collaborent avec le SCT	Pour définir les exigences en matière de certification en approvisionnement.
Le SCT et les responsables des collectivités ministérielles	Pour bâtir une feuille de route du cheminement de carrière et assurer une approche horizontale au perfectionnement de la collectivité des approvisionnements.

Idéalement, tous les spécialistes en approvisionnement devraient avoir acquis toutes les compétences inscrites sur ce document qui sont liées à leurs fonctions ou devraient être en cours de les acquérir, au plus haut niveau de maîtrise. Le document est un outil parmi beaucoup d'autres qui appuie la collectivité des approvisionnements du gouvernement du Canada dans l'amélioration continue du niveau de compétences et habiletés de ses spécialistes.

COMMENT CE DOCUMENT A-T-IL ÉTÉ CONÇU?

Après plus de deux années de travail, en collaboration avec plus de 50 experts en matière d'approvisionnement (du gouvernement, de l'industrie, du milieu universitaire et du syndicat) et des conseils et comités consultatifs de tous les niveaux du gouvernement, représentant plus de 20 ministères et organismes, le nouveau document sur les compétences de la collectivité des approvisionnements du gouvernement du Canada a été approuvé par le contrôleur général du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

QUI A-T-IL DE NOUVEAU DANS CE DERNIER OUVRAGE?

- Les compétences clés obligatoires en matière de leadership et de compétences de base y sont indiquées.
- Les définitions, détails et descriptions pour les compétences fonctionnelles de l'approvisionnement sont rehaussés.
- Il y a désormais trois niveaux de maîtrise, au lieu de deux, pour toutes les compétences en matière d'approvisionnement (**ces trois niveaux sont cumulatifs, c'est-à-dire que d'adoption d'un comportement de niveau de compétence 3 implique que les niveaux 1 et 2 ont été maîtrisés, entre autres**).
- Cinq compétences techniques en approvisionnement ont été ajoutées.
- Les compétences générales sont citées.
- Des exigences et des énoncés de connaissance en matière d'approvisionnement ont été ajoutés.

CADRE DES COMPÉTENCES DU SCT

Il y a quatre catégories de compétences ([voir la figure 1](#)). Elles représentent la façon juste d'effectuer le travail du gouvernement.

Aucun ensemble unique de compétences ne permettrait à un employé d'avoir un bon rendement au travail. Seule une combinaison pertinente et applicable de ces ensembles permettrait à un employé d'avoir un rendement de niveau maximal de compétence. Les trois niveaux de maîtrise servent à perfectionner un employé et l'aider à devenir un leader pour ses pairs et ses subordonnés ainsi qu'un conseiller de confiance pour les clients et la haute direction. Le niveau de base réfère aux opérations quotidiennes tandis que le niveau intermédiaire réfère aux opérations fonctionnelles (politiques et procédures) et le niveau avancé réfère aux activités stratégiques.

LES COMPÉTENCES DE BASE FORMENT L'ASSISE POUR TOUS LES FONCTIONNAIRES.

Peu importe le type de travail qu'ils exercent au sein du gouvernement, les employés doivent intégrer et démontrer ces compétences. Elles sont répondues et considérées comme des prérequis pour les compétences clés en leadership et celles propres à l'approvisionnement. Elles concernent la manière dont les employés interagissent avec leurs collègues et leur rendement quant à l'atteinte de leurs objectifs. L'éthique est un élément crucial des compétences de base.

Quatre compétences essentielles pour la fonction publique fédérale qui sont visés par la [Directive sur la gestion du rendement](#)

LES COMPÉTENCES CLÉS EN LEADERSHIP S'APPLIQUENT AU CADRE DE GESTION.

Peu importe le type de travail qu'ils exercent au sein du gouvernement, les cadres supérieurs, ainsi que les gestionnaires et superviseurs de tous les niveaux, doivent intégrer et démontrer ces compétences.

Elles constituent un élément obligatoire de la [Norme de qualification du groupe de la direction \(EX\)](#)

LES COMPÉTENCES GÉNÉRALES SONT ESSENTIELLES POUR TOUS LES EMPLOYÉS.

Celles-ci, également appelées compétences comportementales ou interpersonnelles, appuient tout type de travail et permettent son exécution. Chaque employé devrait, tout au long de sa carrière, constamment aspirer à acquérir de nouvelles compétences de ce genre et à améliorer celles qu'il possède déjà.

Capacités et aptitudes qui ont de tout temps été associées à un bon rendement au travail ([Centre de psychologie du personnel](#))

COMPÉTENCES PROPRES À L'APPROVISIONNEMENT

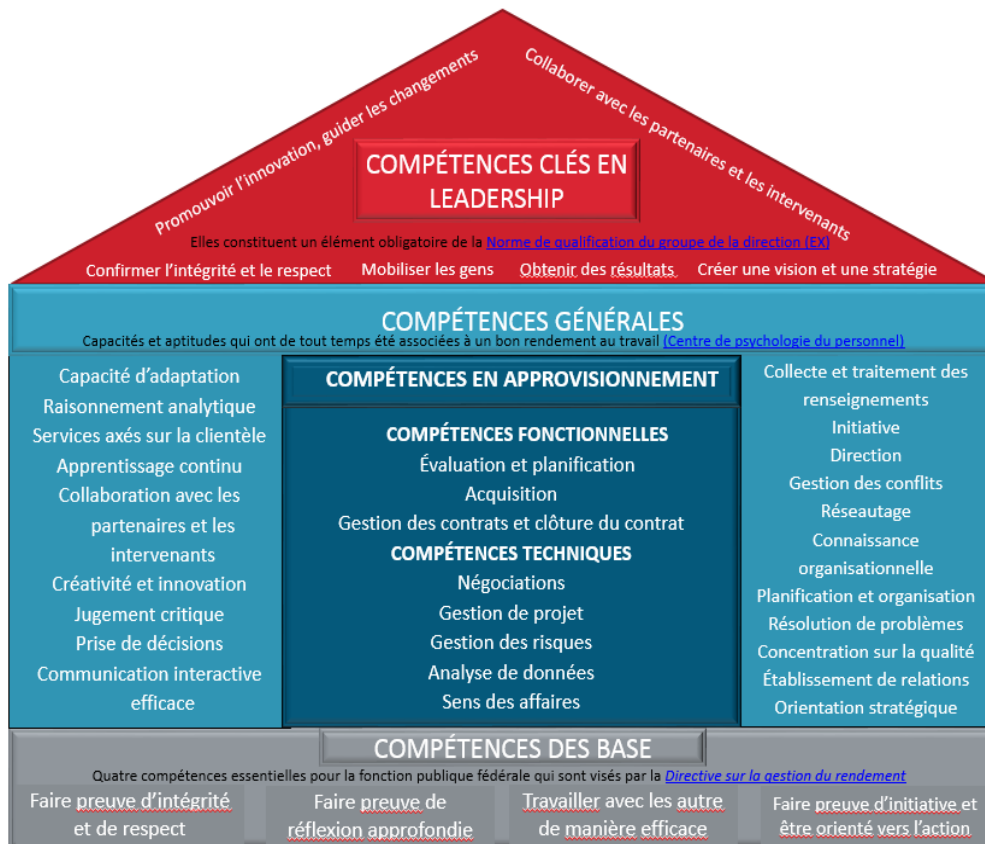
- Compétences fonctionnelles
 - Elles s'appliquent à un groupe d'employés en particulier, comme les spécialistes en approvisionnement.
 - Elles représentent le travail d'approvisionnement à entreprendre.
 - Elles décrivent les connaissances, compétences et habiletés nécessaires pour s'acquitter des tâches, devoirs ou responsabilités professionnelles propres aux spécialistes en approvisionnement.

[Les compétences fonctionnelles sont les compétences que doit posséder un groupe particulier d'employés.](#)

- Compétences techniques
 - Elles s'appliquent à des postes particuliers, et non l'ensemble du groupe de spécialistes en approvisionnement.
 - Elles s'alignent de près aux connaissances et compétences (ou savoir-faire) nécessaires à un rendement réussi.
 - Ces cinq compétences techniques ont été identifiées comme étant les plus importantes, à la suite d'une consultation exhaustive avec des experts en la matière provenant du gouvernement, du secteur privé et du milieu universitaire ainsi qu'une consultation de nombreux ouvrages d'autres juridictions (plusieurs autres compétences techniques peuvent être nécessaires pour un spécialiste fonctionnel en approvisionnement efficace).

[Les compétences techniques sont les compétences propres à un travail en particulier.](#)

Figure 1 : Cadre de compétences en approvisionnement du SCT



Les **compétences fonctionnelles** sont propres à un groupe particulier d'employés et les **compétences techniques** sont propres à un travail en particulier.

COMPÉTENCES DE LA COLLECTIVITÉ DES APPROVISIONNEMENTS

Compétences fonctionnelles en approvisionnement

- 1. Évaluation et planification**
 - ✓ Évaluation et amélioration des exigences
 - ✓ Planification de l'acquisition
- 2. Acquisition**
 - ✓ Préparation de documents
 - ✓ Demande de soumissions
 - ✓ Évaluation et sélection
 - ✓ Attribution du contrat et séances d'information pour les soumissionnaires
- 3. Gestion des contrats et clôture des contrats**
 - ✓ Obligations financières
 - ✓ Gestion des dossiers et de l'information
 - ✓ Modifications de contrats
 - ✓ Différends contractuels
 - ✓ Rendement des fournisseurs
 - ✓ Amélioration continue
 - ✓ Clôture des contrats

Compétences techniques en matière d'approvisionnement

- 1. Négociations**
- 2. Gestion de projet**
- 3. Gestion des risques**
- 4. Analyse de données**
- 5. Sens des affaires**

Compétence fonctionnelle en approvisionnement 1

Évaluation et planification

Évaluer et planifier l'approvisionnement de biens, de services et/ou de constructions en vue d'appuyer les projets, les programmes et les exigences opérationnelles.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté générale à évaluer et à planifier l'approvisionnement de biens, de services et de constructions conformément aux lois, aux politiques et aux procédures qui s'appliquent. Démontre une habileté de base à collaborer avec des intervenants internes dans la cueillette et l'évaluation de l'information sur l'exigence. Travaille avec des intervenants internes afin d'examiner et d'améliorer les exigences en matière de volume, de valeur et d'échéancier. Démontre une compréhension de base des risques et une habileté à déterminer leurs impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté intermédiaire à évaluer et planifier l'approvisionnement de biens, de services et de constructions conformément aux lois, aux politiques et aux procédures qui s'appliquent. Démontre une habileté intermédiaire à collaborer avec les intervenants internes et externes appropriés pour cueillir et évaluer l'information sur l'exigence. Examine les questions, les besoins et les points de vue divers de tous les intervenants dans la planification des acquisitions. Élabore des stratégies solides en examinant les données et les tendances, en évaluant les risques et les impacts ainsi qu'en déterminant les priorités. Travaille avec le client en tenant compte du développement durable lors de la définition des exigences. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté avancée à évaluer et planifier l'approvisionnement de biens, de services et de constructions afin d'obtenir le meilleur résultat pour les Canadiens, conformément aux lois, politiques et procédures qui s'appliquent. Démontre une habileté avancée à collaborer avec des intervenants internes et externes afin d'élaborer des solutions d'approvisionnement stratégiques qui s'alignent avec les priorités du gouvernement. Intègre les aspects complexes des exigences dans les plans et met en œuvre les activités et processus appropriés dans les situations très délicates. Considère les risques et enjeux politiques, sociaux, environnementaux et économiques ainsi que leurs répercussions. Élabore des cadres, des mécanismes et des stratégies pour des approches axées sur les solutions qui répondent aux exigences d'approvisionnement. Mène, gère et communique les stratégies d'approvisionnement qui appuient les concepts de développement durable.
Indicateurs comportementaux		
Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
Catégorie de travail 1 : Évaluation et amélioration des exigences		
<ul style="list-style-type: none"> Vérifie que les exigences d'approvisionnement ont été adéquatement définies. 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore avec les intervenants afin d'obtenir des renseignements pour veiller à ce que les exigences d'approvisionnement complexes soient adéquatement définies. 	<ul style="list-style-type: none"> Veille à la cohérence au sein de l'équipe quant à la définition adéquate des stratégies d'approvisionnement.

<ul style="list-style-type: none"> Identifie les options de contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> Détermine les stratégies d'approvisionnement qui reflètent les technologies actuelles et répondent le mieux aux besoins opérationnels et aux besoins du client, actuels et futurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Travaille avec les intervenants pour harmoniser les plans et stratégies d'approvisionnement à long terme avec d'autres initiatives (p. ex., les stratégies financières et les priorités d'approvisionnement ministériel).
<ul style="list-style-type: none"> Analyse l'information fournie pour déterminer les approches d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonise les stratégies d'approvisionnement avec le financement disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> Établit les stratégies de gestion des catégories au niveau ministériel et/ou à l'échelle du gouvernement.
<ul style="list-style-type: none"> Soulève toute divergence ou anomalie à l'étape de l'évaluation au superviseur. 	<ul style="list-style-type: none"> Fournit des conseils au sujet des améliorations pour les exigences et pour les documents requis. 	<ul style="list-style-type: none"> Fournit des conseils au sujet des modifications au cadre stratégique d'approvisionnement des ministères.
Catégorie de travail 2 : Planification des acquisitions		
<ul style="list-style-type: none"> Obtient les pouvoirs contractuels et financiers de bases qui sont adéquats. 	<ul style="list-style-type: none"> Travaille avec les clients pour veiller à ce que toutes les approbations de projets qui s'appliquent ont été obtenues des organismes centraux. 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore avec les intervenants principaux dans l'élaboration des documents d'approbation pour des exigences complexes.
<ul style="list-style-type: none"> Détermine les méthodes normales d'approvisionnement qui répondent le mieux aux exigences actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Travaille avec des experts en la matière pour faire des recherches sur les exigences et les étudier, en tenant compte de la disponibilité et des tendances de marché ainsi que de leur faisabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore les processus adéquats pour les exigences de grande complexité liées aux situations inhabituelles et volatiles.
<ul style="list-style-type: none"> Examine toute la documentation pertinente de manière approfondie, afin d'en vérifier la clarté et de s'assurer qu'elle soit complète. 	<ul style="list-style-type: none"> Cerne de façon proactive les occasions qui offrent des avantages sociaux et environnementaux et les présentent au client, conformément aux accords commerciaux internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore avec les intervenants principaux sur les exigences d'approvisionnement complexes, dont les changements complexes liés à la prestation de services du gouvernement.
<ul style="list-style-type: none"> Précise les divers rôles et responsabilités avec le client. 	<ul style="list-style-type: none"> Intervient tôt, et de manière efficace, dans le processus lorsqu'il devient évident que l'approche suggérée ne répondra pas aux échéances ou aux résultats attendus. 	<ul style="list-style-type: none"> Établit les cadres et les outils nécessaires pour surveiller les conditions de marché et les besoins du client, afin de planifier l'acquisition efficacement.
<ul style="list-style-type: none"> Établit le calendrier d'approvisionnement estimé et le communique au client. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore des méthodes innovatrices en matière d'approvisionnement, d'évaluation et de sélection, afin de répondre aux exigences d'approvisionnement. 	
<ul style="list-style-type: none"> Cerne les bases et les méthodes possibles de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> Discute des avantages et des inconvénients des éléments clés du processus de passation des contrats avec le client (p. ex., les méthodes de sélection, les bases de paiement, l'approvisionnement concurrentiel contre celui au moyen d'un fournisseur unique, et d'autres clauses). 	

Compétence fonctionnelle en approvisionnement 2

Acquisition

Obtient des biens, des services et/ou des services de construction qui offrent le meilleur rapport qualité/prix pour l'État en adhérant aux lois et aux politiques applicables.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté générale à acquérir des biens, des services et/ou des constructions conformément aux lois, aux politiques et aux procédures qui s'appliquent, tout en s'assurant d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour l'État. Recueille et communique les renseignements sur l'acquisition de façon méthodique au moyen de systèmes et de méthodes appropriées et efficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension intermédiaire des plans d'acquisition et des cadres d'évaluations nécessaires pour acquérir des biens, des services et/ou des constructions conformément aux lois, aux politiques et aux procédures qui s'appliquent, tout en s'assurant d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour l'État. Offre une orientation et des conseils aux autres et assure l'intégrité et la fonctionnalité globale des processus de demande de soumissions, de vérification des entrepreneurs et d'attribution. Coordonne le processus d'évaluation des soumissions. Surveille et détermine les lacunes, propose les solutions appropriées et met en œuvre les changements procéduraux nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une capacité de niveau avancé à acquérir des biens, des services et/ou des services de construction et à créer des alliances d'acquisition stratégiques conformément aux lois, aux politiques et aux procédures qui s'appliquent, tout en s'assurant d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour l'État. Recueille, analyse et signale l'information pour déterminer les tendances et les problèmes possibles ainsi que les solutions pour les régler. Cerne et gère les risques, et protège la qualité et l'intégrité du processus d'acquisition. Initie des mécanismes visant à protéger l'intégrité du processus et à le défendre.
Indicateurs comportementaux		
Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
Catégorie de travail 1 : Préparation du document		
<ul style="list-style-type: none"> Commence et tient à jour un dossier d'acquisition conformément au processus ministériel. 	<ul style="list-style-type: none"> Fournit des recommandations judicieuses aux clients sur la définition des exigences, la méthode de sélection, les critères d'acceptation et d'autres éléments du processus d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Aide à élaborer des documents d'approbation complexes en collaboration avec les intervenants.
<ul style="list-style-type: none"> Rédige des documents d'approvisionnement concis, cohérents et justes qui tiennent compte de l'approche d'approvisionnement concurrentielle contre l'approche au moyen d'un seul fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> Rédige des documents d'approvisionnement de haute qualité qui reflètent la stratégie d'approvisionnement 	

Catégorie de travail 2 : Demande de soumissions		
<ul style="list-style-type: none"> • Demande des offres de prix et des soumissions pour des biens, des services et/ou des constructions de faible complexité, conformément aux lignes directrices organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectue et gère plusieurs méthodes de demandes de soumissions pour l'acquisition de biens, de services et/ou de constructions de complexité moyenne à grande, conformément aux lignes directrices organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborde des questions complexes qui surviennent durant le processus de demande de soumissions.
<ul style="list-style-type: none"> • Respecte les principes d'ouverture, d'équité et de transparence du processus de demande de soumissions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communique avec les fournisseurs, les clients et d'autres intervenants, selon le besoin, afin d'assurer l'intégrité du processus général d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protège la qualité ainsi que l'intégrité du processus de demande de soumissions.
<ul style="list-style-type: none"> • Vérifie l'intégralité des offres de prix et les soumissions reçues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiens compte de l'intégration des exigences de développement durable dans les demandes de soumission. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonne la réception des prix ou des soumissions. 		
Catégorie de travail 3 : Évaluation et sélection		
<ul style="list-style-type: none"> • Mène le processus de validation et de présélection des soumissions conformément aux documents d'invitation à soumissionner. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Effectue l'évaluation des soumissions découlant des prix demandés conformément aux lignes directrices de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonne toutes les étapes du processus d'évaluation des soumissions, et fait appel à d'autres personnes au besoin pour évaluer les aspects techniques et financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protège la qualité ainsi que l'intégrité du processus d'évaluation et de sélection des soumissions.
<ul style="list-style-type: none"> • Assemble des documents d'évaluation complets et distribue des trousse d'évaluation des soumissions. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Documente les résultats de l'évaluation technique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide l'équipe d'évaluation dans le processus décisionnel (p. ex., par consensus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborde des questions complexes qui surviennent durant le processus d'évaluation et de sélection.
<ul style="list-style-type: none"> • Valide tous les critères non techniques obligatoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborde les enjeux liés à l'application ou à l'interprétation des critères d'évaluation. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Exécute les évaluations financières au moyen de méthodes de sélection simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exécute les évaluations financières au moyen de méthodes de sélection complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élabore et met en œuvre des méthodes d'évaluation et de sélection innovatrices pour respecter les exigences d'approvisionnement.
<ul style="list-style-type: none"> • Effectue le classement global des soumissions selon des critères prédéterminés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectue une analyse approfondie pour vérifier la possibilité d'erreurs, d'omissions ou de pratiques 	

	contraires à l'éthique ainsi que pour maintenir l'objectivité et l'intégrité du processus.	
Catégorie de travail 4 : Attribution du contrat et séance d'information pour les soumissionnaires		
<ul style="list-style-type: none"> Communique dans un délai approprié les résultats du processus de demande de soumissions à tous les soumissionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Intègre, le cas échéant, les éléments complexes de la proposition gagnante dans la documentation du contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> Recueille et partage avec l'équipe les leçons retenues concernant l'innovation et les défis et succès qui surviennent au cours du processus d'acquisition.
<ul style="list-style-type: none"> Prépare les dossiers contractuels qui reflètent les résultats de l'évaluation et de la sélection. 	<ul style="list-style-type: none"> Procède aux séances d'information pour les soumissionnaires, s'il y a lieu. 	<ul style="list-style-type: none"> Protège la qualité ainsi que l'intégrité du processus d'attribution du contrat et le processus lié aux séances d'information pour les soumissionnaires.
		<ul style="list-style-type: none"> Aspire à obtenir une rétroaction qui exprime la satisfaction du client à l'égard du processus d'acquisition.

Compétence fonctionnelle en approvisionnement 3

Gestion et clôture des contrats

Veille à ce que les contrats soient administrés de façon à atteindre les résultats de programme ou de projet désirés, conformément aux termes convenus du contrat et aux lois et politiques qui s'appliquent.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté générale à gérer les contrats de faible complexité relatifs aux biens, aux services et/ou aux constructions, incluant l'évaluation du rendement et sa rétention, la phase de clôture, ainsi que des connaissances de base au sujet des lois, politiques et procédures pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension intermédiaire de la gestion de contrats modérément ou hautement complexes relatifs aux biens, aux services et/ou aux constructions et à leur clôture, ainsi qu'aux exemptions et exclusions requises. Contribue à l'amélioration continue des pratiques et procédures courantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une habileté avancée à gérer des contrats exceptionnellement difficiles liés aux produits, aux services et/ou aux constructions et à les clore. Utilise sa propre expertise pour guider les autres pour tout sujet concernant les cadres législatif, réglementaire et stratégique.

Compétences techniques en approvisionnement 1

Négociations

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



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Comprend les principes fondamentaux de la négociation (p. ex., planification et analyse, exécution et mise en œuvre de l'entente). Recueille de l'information des intervenants internes afin de définir les objectifs, considérer les options et établir les résultats souhaités. Mène les négociations pour les exigences de faible complexité à l'aide de quelques conseils. 	<ul style="list-style-type: none"> Règle les différends au cours des négociations. Tient compte des nombreux enjeux, besoins et points de vue des parties et élabore des stratégies de négociation structurées. Engage les autres pour atteindre des objectifs communs. Mène des négociations et atteint des résultats qui sont dans l'intérêt des Canadiens et du gouvernement du Canada, avec peu de supervision. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilise la meilleure solution de rechange à un accord négocié si la négociation atteint un point d'impasse. Tient compte des aspects complexes des intérêts de toutes les parties afin de négocier de meilleurs résultats. Tient compte des risques et enjeux d'ordre politique, social, environnemental et économique ainsi que de leurs répercussions sur les résultats. Utilise des stratégies de négociation avancées lors des situations complexes et conflictuelles.

Indicateurs comportementaux

Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Recueille les informations du client au sujet des enjeux pertinents et des résultats souhaités. 	<ul style="list-style-type: none"> Met à profit ses connaissances et son sens des affaires pour élaborer des stratégies de négociation et atteindre les résultats souhaités. 	<ul style="list-style-type: none"> Parvient à un consensus et crée un climat de collaboration au cours des négociations.
<ul style="list-style-type: none"> Élabore des stratégies avant les négociations dans le but d'atteindre les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Négocie habilement lors de situations complexes afin de régler les différends de manière mutuellement acceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> Règle des situations complexes et difficiles.
<ul style="list-style-type: none"> Tient compte des motivations et préoccupations de ses homologues durant les négociations. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilise ses connaissances de catégorie biens et services pour influencer/améliorer les résultats de la négociation. 	<ul style="list-style-type: none"> Façonne des solutions créatives avec considération ayant une valeur optimale pour tous les intervenants.
<ul style="list-style-type: none"> Tient compte des différents points de vue et favorise la compréhension mutuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Résout les situations complexes en répondant aux défis de manière ouverte et constructive ainsi qu'en encourageant le partage de points de vue différents. 	<ul style="list-style-type: none"> Mène des négociations complexes de manière ouverte et constructive qui résultent en des ententes réussies, tout en maintenant de bonnes relations de travail.
<ul style="list-style-type: none"> Communique son propre point de vue de manière convaincante sans critiquer les autres et leurs points de vue personnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaît le potentiel de conflit et identifie des façons d'aider les parties impliquées à résoudre les problèmes en clarifiant les suppositions et les attentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Adopte plus d'un style de négociation (p. ex., compétitif, collaboratif, indifférent, compromettant, accommodant), selon l'homologue et le contexte.
<ul style="list-style-type: none"> Continue d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix, même dans des conditions défavorables (p. ex., dans le cas d'un approvisionnement par fournisseur unique ou en cas d'urgence). 	<ul style="list-style-type: none"> Met au défi les différents points de vue exprimés par les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> S'assure que toutes les parties se concentrent sur les objectifs à long terme.

<ul style="list-style-type: none"> Négocie de manière objective et éthique et avec professionnalisme. 	<ul style="list-style-type: none"> Fait preuve de la souplesse pour trouver un accord. 	<ul style="list-style-type: none"> Conseille les autres dans l'optique de résoudre les différends lorsque les négociations atteignent un point d'impasse.
<ul style="list-style-type: none"> Met en œuvre l'entente selon les conditions convenues. 	<ul style="list-style-type: none"> Assure la clarté et à la compréhension par tous de l'entente négociée avant de conclure les négociations. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilise des outils et des modèles formels pour documenter et planifier les stratégies de négociation officiellement.
	<ul style="list-style-type: none"> Cerne la meilleure solution de rechange à une entente négociée avant de mener les négociations. 	<ul style="list-style-type: none"> Partage les leçons retenues et les approches de négociations avec l'équipe.

Compétences techniques en approvisionnement 2

Gestion de projet

S'assure d'avoir la capacité d'initier, planifier, exécuter, contrôler, évaluer et conclure une série d'activités tout en faisant face aux risques inhérents pour atteindre les objectifs précis et les critères de succès, selon un échéancier fixé.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Comprend la portée, le calendrier et le budget du projet et la manière dont les activités d'approvisionnement s'intègrent au mandat du projet. Reconnaît les échéanciers, dépendances et jalons du projet, afin d'élaborer un plan d'approvisionnement efficace. Coordonne les activités d'approvisionnement de projets de faible complexité afin de s'assurer de leur contribution efficace pour l'ensemble du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend la relation entre la portée, le calendrier et le budget du projet et utilise une variété de méthodes de gestion dans le cas de projets complexes. Comprend le fonctionnement de la planification, l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'approvisionnement dans les chartes de projet complexe. Identifie les risques et recommande des stratégies d'approvisionnement pour y répondre. Anticipe les défis liés à un projet et négocie des solutions efficaces lorsqu'ils se présentent. Connait les nouvelles méthodes de gestion de projet (p. ex., agile et scrum). (défini à la partie 3) 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend de manière exhaustive les différentes sources de financement pour les projets, leur cycle d'approbation et la documentation en matière de gouvernance. Élabore des stratégies qui apportent le meilleur résultat général, la souplesse et l'adaptabilité pour l'organisation. Offre du soutien face aux défis de l'organisation et aide dans leur gestion, incluant la gouvernance qui entoure le processus décisionnel. Élabore et dirige une culture de gestion de projet qui est collaborative, ouverte et qui partage les responsabilités collectivement. Travaille dans des situations complexes et inattendues où l'ambiguïté est importante tout en maintenant une approche de partenariat et de coalitions stratégiques à l'échelle des organisations. Adopte la stratégie d'approvisionnement afin d'appuyer les nouvelles méthodes de gestion de projet (p. ex., agile et scrum). (défini à la partie 3)

Indicateurs comportementaux

Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> • Crée des plans d'approvisionnement qui appuient le mandat de projet plus large. 	<ul style="list-style-type: none"> • Applique les principes de gestion de projet dans le cadre de projets complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit des avis stratégiques judicieux pour intégrer les activités d'approvisionnement à la charte de projet dans son ensemble.
<ul style="list-style-type: none"> • Établit la portée et définit des résultats et des échéances réalistes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travaille efficacement avec les autres au sein d'équipes multidisciplinaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise ses connaissances de catégorie de biens et services pour entreprendre les projets et contribuer au plan de projet général en tenant compte des échéanciers des activités d'approvisionnement.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les intervenants internes clés et leurs interdépendances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour exécuter les activités d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les risques et recommande des stratégies pour gérer ceux qui sont liés à la portée, au calendrier et au coût du projet.
<ul style="list-style-type: none"> • Élabore des prévisions de projet exactes et s'adapte aux conditions changeantes (p. ex., le calendrier, la base de paiement, les devises, les voies d'entrées ou de sortie). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tient la haute direction au courant des progrès et fournit des recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie et analyse les influences de l'environnement qui ont une incidence sur les projets (p. ex., d'ordre politique, social et économique).
<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les risques fondamentaux liés à l'exécution du projet, tels que les risques financiers et les incidences financières à l'échelle de tous les éléments de coûts (p. ex., le calendrier ou l'inflation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Collabore efficacement avec les intervenants internes et externes clés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les coûts du cycle de vie associés aux projets et recommande des solutions efficaces.
<ul style="list-style-type: none"> • Suggère des solutions de rechange pour répondre aux risques liés à l'exécution du projet et veille au succès de cette exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surveille les impacts des changements du projet sur les activités d'approvisionnement (en utilisant par exemples, les chemins critiques, les normes et indicateurs de rendement et les méthodes de collecte de données). 	<ul style="list-style-type: none"> • Établit et entretient des réseaux et des relations de collaboration efficaces avec les membres de l'équipe de projets et les intervenants externes.
<ul style="list-style-type: none"> • Saisie les dépenses dans un système de registres et en extrait des rapports efficacement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gère le processus décisionnel multipartite et la résolution de conflits de manière efficace dans tous les aspects de la gestion de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait preuve de souplesse et de l'innovation tout en étant le défenseur de la diligence raisonnable
<ul style="list-style-type: none"> • Utilise une structure de répartition du travail pour souligner les portées d'un projet. 		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse, exécute et présente de manière efficace les budgets des projets et les prévisions financières aux intervenants principaux.

Compétences techniques en approvisionnement 3

Gestion des risques

Est capable d'évaluer et de contrôler les risques 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.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension des principes de gestion du risque et a la capacité d'analyser et d'expliquer aux collègues et aux intervenants les risques et leurs impacts, du point de vue de l'approvisionnement. Est capable d'examiner les contrats simples pour assurer la gestion des risques et atteindre les résultats souhaités. Différencie les conditions obligatoires de celles qui sont facultatives, afin de gérer les risques des contrats à faible complexité. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse, élabore et met en œuvre des approches de gestion du risque pour les approvisionnements complexes. Contribue à l'élaboration d'un cadre de gestion du risque et appuie son adoption uniforme dans l'organisation. Élabore et met en œuvre des stratégies de gestion du risque qui sont cohérentes avec le niveau de risque que l'organisation est prête à tolérer. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une capacité à tenir compte des risques et enjeux politiques, sociaux et environnementaux ainsi que de leurs impacts sur les activités et résultats d'approvisionnement. Assume la responsabilité pour la surveillance des risques liés à l'approvisionnement et pour la détection de nouveaux risques, en créant des registres ainsi que d'autres mécanismes de gestion des risques afin de mieux éclairer les décisions. Tient compte autant des risques que des opportunités pour atteindre les résultats tout en assurant la continuité des opérations, la durabilité et la stabilité de la réputation.

Indicateurs comportementaux

Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Recueille de l'information à partir d'outils établis (p. ex., les matrices et les listes de vérifications sur l'évaluation du risque). 	<ul style="list-style-type: none"> Identifie les risques associés aux exigences complexes et aux activités d'approvisionnement (p. ex., des conflits d'intérêts, une exécution en retard ou un énoncé de travail déroutant). 	<ul style="list-style-type: none"> Évalue les sources de risque et leurs impacts probables sur l'organisation du point de vue de l'approvisionnement.
<ul style="list-style-type: none"> Identifie et décrit, tôt dans le processus, les risques fondamentaux associés avec l'exigence et les activités d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore avec les intervenants pour créer des registres de risques pour les exigences complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> Évalue les risques et les opportunités profitables et la manière par laquelle l'exécution de ces opportunités serait intéressante pour les Canadiens et le gouvernement du Canada.
<ul style="list-style-type: none"> Aide dans la surveillance et la gestion des risques pour les cas d'approvisionnement non complexes. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse les risques préliminaires conformément à la Politique sur la gestion des risques du Secrétariat du Conseil du Trésor. 	<ul style="list-style-type: none"> Adopte une approche globale de gestion des risques en partageant les leçons apprises avec d'autres intervenants internes.
<ul style="list-style-type: none"> Identifie les risques contractuels communs liés à l'approvisionnement de biens, de services et/ou de constructions. 	<ul style="list-style-type: none"> Propose des solutions pour répondre aux risques identifiés et maximiser les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Consulte d'autres juridictions et entreprises pour s'harmoniser aux meilleures pratiques en gestion des risques.

<ul style="list-style-type: none"> Recommande des mesures correctives pour appuyer le processus décisionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Considère le rapport entre les coûts et les avantages comme une solution de rechange possible pour répondre au risque identifié. 	<ul style="list-style-type: none"> Présente des recommandations claires et concises à la haute direction en matière de gestion des risques et des avantages.
	<ul style="list-style-type: none"> Travaille avec des intervenants pour régulièrement surveiller les risques identifiés au cours du cycle d'approvisionnement. 	

Compétences techniques en approvisionnement 4

Analyse de données

S'assure d'utiliser la technologie afin de tirer des conclusions pour appuyer 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 améliorer les livrables.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Saisit et recueille les données en matière d'approvisionnement et à utiliser la technologie pour les analyser et élaborer des stratégies d'approvisionnement. Orienté et fournit des conseils aux autres pour assurer une utilisation optimale des données d'approvisionnement accessibles. Démontre une compréhension de l'importance de la qualité des données d'approvisionnement qui sont sauvegardées. 	<ul style="list-style-type: none"> Transforme et modélise les données en matière d'approvisionnement à l'aide de la technologie pour identifier les tendances et tirer des conclusions utiles afin de réaliser des stratégies d'approvisionnement concrètes et efficaces. Identifie les meilleures sources de données pertinentes pour créer des stratégies d'approvisionnement et fournir des résultats optimaux. Appuie les autres pour veiller à l'exactitude des données en matière d'approvisionnement sauvegardées. 	<ul style="list-style-type: none"> Combine les conclusions des analyses de données avec la connaissance des dynamiques de marché et des priorités du gouvernement, afin de créer des stratégies d'approvisionnement qui intègrent les points de vue de tous les intervenants. Établit un vaste réseau de collègues et d'intervenants pour ainsi grandement éclairer le processus décisionnel lié à l'approvisionnement. Fait preuve de leadership, à l'égard des bénéfices tirés de l'analyse de données en matière d'approvisionnement, avec toute l'équipe. S'assure d'avoir suffisamment de ressources liées à la gestion des systèmes de surveillance des opérations internes.
Indicateurs comportementaux		
Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> S'assure de la saisie et à la protection des données dans les systèmes d'approvisionnement de l'organisation afin de permettre leur extraction. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilise des analyses de données pour créer des plans d'approvisionnement et choisir les meilleures méthodes d'approvisionnement afin d'assurer le 	<ul style="list-style-type: none"> Fait la promotion, à l'échelle de l'équipe, de l'importance de l'utilisation de sources de données fiables.

	meilleur rapport qualité/prix pour le gouvernement du Canada et les Canadiens.	
<ul style="list-style-type: none"> Utilise la technologie la plus pertinente pour recueillir des données contextuelles de sources internes et externes et pour proposer des solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Choisit des techniques analytiques et effectue des analyses de manière à renforcer la confiance des clients envers les stratégies d'approvisionnement axées sur des preuves. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirige et appuie l'équipe dans l'utilisation de techniques innovatrices pour analyser les nouvelles sources de données qui servent dans la conception des stratégies d'approvisionnement.
<ul style="list-style-type: none"> Utilise de manière optimale les sources d'informations disponibles dans son domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> Tient compte des leçons retenues à partir de son propre travail et de celui des autres pour mettre en œuvre des changements aux processus et aux méthodes d'approvisionnement et pour améliorer l'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> Cherche des occasions de réutiliser le travail des autres au profit de l'objectif commun de l'équipe.
<ul style="list-style-type: none"> S'assure que les clients comprennent l'analyse de données qui leur est présentée. 	<ul style="list-style-type: none"> Présente et diffuse les données en matière d'approvisionnement efficacement (p. ex., grâce à des tableaux, des diagrammes et des graphiques). 	<ul style="list-style-type: none"> Dirige l'équipe dans les discussions liées à des analyses de données complexes avec des clients ou des collègues responsables des politiques.
<ul style="list-style-type: none"> Établit la confiance avec les intervenants au moyen de recommandations axées sur des preuves. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaît les occasions où l'expertise et les compétences en analyse de données des autres sont nécessaires et en tire profit. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirige l'équipe à tenir compte des hypothèses, et des applications et technologies nouvelles.
<ul style="list-style-type: none"> Demande l'aide des autres pour exécuter les analyses de données. 		<ul style="list-style-type: none"> Adopte les meilleures pratiques dans son propre domaine en consultant internet et en assistant à des conférences et ateliers afin de se tenir activement au courant des utilisations nouvelles et pertinentes de l'analyse de données en matière d'approvisionnement à l'intérieur et à l'extérieur du ministère.

Compétences techniques en approvisionnement 5

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 les 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.



Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension des priorités et des plans d'affaires de son organisation et de ceux des clients. Démontre une bonne compréhension des principes fondamentaux en affaires, comme la comptabilité (dette, flux de trésorerie et profit), l'offre et la demande, le marketing et la planification. Met à profit ses connaissances des principes fondamentaux en affaires ainsi que du plan d'affaires et des priorités de l'organisation pour créer des stratégies d'approvisionnement qui offrent un meilleur rapport qualité/prix pour les biens, les services et/ou les constructions. Démontre les connaissances de base des catégories de biens et services dans son domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension de l'impact des priorités et des initiatives gouvernementales sur son propre rôle au sein du ministère. Tient compte des dynamiques de marché, des tendances, des mesures incitatives économiques et environnementales, des contraintes et des impératifs à respecter et des priorités liées à son propre champ d'approvisionnement. Met à profit les occasions du secteur des affaires et des dynamiques de marché afin d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour le client. 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre une compréhension du fonctionnement du gouvernement, des plans d'investissement, des lettres et des priorités de mandat ainsi que de ses propres responsabilités au sein du gouvernement. Démontre une compréhension des objectifs de l'économie globale de l'industrie, des différences entre petites et grandes entreprises Canadiennes et les filiales étrangères et des pratiques de l'industrie liées à son propre champ d'expertise en approvisionnement. Agit de manière stratégique à l'aide de ces connaissances du gouvernement et de l'industrie pour concevoir des stratégies d'approvisionnement exceptionnellement complexes. Inculque une mentalité axée sur la gestion qui propulse les activités de l'approvisionnement et l'innovation dans le secteur public.
Indicateurs comportementaux		
Compétence de base	Compétence intermédiaire	Compétence avancée
<ul style="list-style-type: none"> Satisfait aux besoins des clients et informe mieux les décisions en acquérant continuellement de nouveaux renseignements sur les tendances de l'industrie et la structure de la chaîne d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Tient compte autant des connaissances de l'industrie que du gouvernement pour élaborer de nouvelles clauses de contrat (p. ex., les bases de paiements ou le choix du fournisseur). 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et utilise les connaissances du marché et du gouvernement pour amener des changements qui créent de la valeur.
<ul style="list-style-type: none"> Prends des décisions ou fait des recommandations liées à l'approvisionnement en 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage des initiatives d'approvisionnements qui fournissent une valeur économique, sociale et environnementale aux Canadiens. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore des approches innovatrices en matière d'approvisionnement qui sont bénéfiques autant pour l'industrie que pour le gouvernement.

tenant compte des principes fondamentaux en affaires.		
<ul style="list-style-type: none"> Analyse les enjeux en matière d'approvisionnement et trouve des solutions possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Maintient et élabore des réseaux d'intervenants internes et externes qui fournissent des renseignements sur le marché et les nouvelles opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> Développe des stratégies de gestion des talents pour l'amélioration de l'équipe en fonction du sens des affaires (p. ex., de la formation ou des affectations).
<ul style="list-style-type: none"> Utilise ses connaissances de base en biens et services pour effectuer des activités d'approvisionnement efficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore des plans d'approvisionnement stratégiques qui tiennent compte des activités à long terme, des problèmes, des défis et des opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> Tient la haute direction au courant de l'aspect stratégique de l'impact des objectifs du gouvernement et de l'industrie sur les stratégies et les approches en matière d'approvisionnement.
<ul style="list-style-type: none"> Intègre l'aspect de la durabilité dans les processus d'approvisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage la prise en compte des tendances et des priorités de l'industrie et du gouvernement lorsque des recommandations sont faites à la haute direction. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore des stratégies d'approvisionnement complexes en mettant à profit les connaissances des dynamiques de l'industrie.
<ul style="list-style-type: none"> Spécifie clairement les livrables attendus des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifie les occasions de nouvelles stratégies d'approvisionnement et d'innovations de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Répond aux risques de projet et d'approvisionnement en fonction des connaissances des priorités, des dynamiques ainsi que de la structure opérationnelle de l'industrie et du gouvernement.
		<ul style="list-style-type: none"> Entretient une relation forte entre le gouvernement et le fournisseur.

PARTIE 3

DÉFINITIONS ET TERMINOLOGIE

L'**administration publique centrale** comprend les ministères, les agences, les commissions et les autres organismes fédéraux qui sont énumérés dans les annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'**analyse de données** est le processus qui utilise la technologie pour examiner des ensembles de données larges et diversifiés afin de découvrir des tendances cachées, des corrélations inconnues, des tendances de marché, des préférences des clients ainsi que d'autres renseignements pertinents qui peuvent aider les organismes à prendre des décisions d'affaires plus éclairées.

L'**apprentissage** est le processus d'acquisition de nouvelles connaissances, comportements, compétences, valeurs ou préférences ou la modification de ceux qui sont existants.

Le **Bureau de la gestion des collectivités (BGC)** est un organisme au sein du Conseil du Trésor du Canada, sous l'autorité du Bureau du contrôleur général, qui est responsable de l'élaboration des compétences de la collectivité des approvisionnements ainsi que du programme de certification en approvisionnement.

La **capacité** est l'habileté spécifique à une entité (personne ou organisme) ou une ressource qui lui permet de remplir une tâche, mesurée en quantité et en niveau de qualité sur une longue période.

La **collectivité fonctionnelle** est un groupe de personnes qui travaille dans la fonction publique du Canada et qui partage des objectifs, des fonctions et des intérêts professionnels communs.

Les **compétences** sont les habiletés, qualités, connaissances et traits de caractère qui contribuent à l'atteinte de l'excellence du rendement.

Les **compétences clés en leadership** définissent les comportements attendus des leaders dans le cadre de la fonction publique du Canada. Ce profil de compétences sert de base à la sélection, à l'apprentissage et au perfectionnement, ainsi qu'à la gestion du rendement et des talents des cadres supérieurs et des autres hauts dirigeants.

http://infosite.tbs-sct.gc.ca/org/news-nouvelles/inf-alu/index_f.aspx?mid=1626

Les **compétences de base** sont celles que la Directive sur la gestion du rendement a jugé que tous les employés, peu importe leur niveau ou leur profession, doivent démontrer afin d'être productifs et pour s'acquitter de leurs fonctions dans les services aux Canadiens,

Les compétences de base sont essentielles pour tous les employés de la fonction publique fédérale. Elles sont associées à la manière de l'employé à interagir avec ses collègues et à remplir ses fonctions pour atteindre ses objectifs de travail. Les compétences de base sont évaluées dans le cadre de la gestion du rendement, car la façon d'accomplir le travail est tout aussi importante que le travail accompli en tant que tel.

Les **compétences fonctionnelles** sont propres à chaque collectivité ou type de travail et décrivent les connaissances, les capacités et les habiletés essentielles pour s'acquitter de ses tâches, ses fonctions ou ses responsabilités professionnelles.

Les **compétences interpersonnelles ou personnelles** réfèrent aux habiletés sociales et aux aptitudes à interagir de façon positive et de travailler efficacement avec d'autres personnes ou groupes. Voici quelques exemples : communiquer avec les autres, sensible aux différences culturelles, être souple face au changement, capable d'accepter la rétroaction constructive et avoir des habiletés en communication (verbales ou non verbales).

Les **compétences techniques** sont des compétences ou des habiletés obligatoires pour exercer une fonction ou un poste en particulier qui pourraient éventuellement s'appliquer à plus d'une fonction.

La **formation** est une activité organisée qui vise à transmettre de l'information et des instructions aux destinataires afin d'améliorer leur rendement ou les aider à atteindre un certain niveau de connaissances ou de compétences.

La **formation requise** est celle qui est obligatoire pour exercer une fonction spécifique.

La **gestion axée sur les compétences (GAC)** définit la culture de l'organisme afin de maximiser l'habileté de recrutement et de dotation et d'élaborer et planifier le plan de relève selon des critères d'attitude et de correspondance.

La **gestion des talents** est une stratégie globale, à l'échelle de l'organisme, pour le recrutement, la formation et la rétention des employés ayant le meilleur rendement.

Les **indicateurs de comportement** sont des énoncés qui suggèrent comment une compétence pourrait être observée à différents niveaux de maîtrise.

La **maîtrise** est un haut degré de compétence et d'expertise à exercer une fonction.

La **méthodologie de gestion de projets** :

- **Agile** est une approche axée sur les valeurs qui réduit la complexité du projet entier en fractionnant son cycle en petits sous-cycles plus faciles à gérer, ce qui permet une rétroaction constante et une réaction rapide aux changements.
- **Scrum**, regroupé sous le terme plus large agile, permet à la direction de prioriser le travail le plus important.

Le **niveau de maîtrise** est la différence de degré de connaissance d'une fonction et de degré d'aptitude à l'exercer.

Le **perfectionnement professionnel** est le processus d'amélioration et d'élargissement de ses propres compétences au moyen d'une grande variété de formations spécialisées, de programmes d'étude ou d'apprentissages professionnels avancés conçus pour aider les spécialistes fonctionnels à améliorer leurs connaissances, compétences, habiletés professionnelles ainsi que leur efficacité.

Les **processus opérationnels communs des ressources humaines (POCRH)**, le résultat de plus de deux années de collaboration exhaustive, à l'échelle de la fonction publique, entre des centaines d'experts en la matière qui ont défini une manière commune de faire la prestation de services en ressources humaines à l'échelle du gouvernement du Canada, est un outil d'habilitation clé pour le [renouvellement de la fonction publique](#).

Le **profil** est une courte description de l'éducation, des connaissances, des aptitudes et des traits de caractère d'une personne qui contribuent à l'excellence du rendement dans sa fonction spécifique.

Le **spécialiste de l'approvisionnement** est un professionnel compétent qui planifie et acquiert du matériel, des fournitures, de l'équipement, des propriétés ou des services pour appuyer l'exécution des programmes gouvernementaux qui produisent le meilleur rapport qualité/prix pour l'État et le peuple canadien. Il conseille les clients, les fournisseurs et la direction et les consulte au sujet de l'interprétation et de l'application des politiques des contrats, des règlements, des accords commerciaux et des meilleures pratiques.

Le **spécialiste fonctionnel** est un expert dans une discipline précise, telle que l'approvisionnement, les ressources humaines, les finances ou la technologie de l'information.

Le **sens des affaires** représente l'acuité et la rapidité à comprendre et gérer une « situation d'affaires » (risques et occasions) de manière à aboutir à un résultat positif.

GUIDE DES ACRONYMES

Acronyme/ Abréviation	Description
AGM	Approvisionnement et gestion de matériel
APC	Administration publique centrale
Attestation	Programme de certification du gouvernement fédéral
BCG	Bureau du contrôleur général
BGC	Bureau de la gestion des collectivités
CCGAM	Comité consultatif de gestion des approvisionnements et du matériel
CCL	Compétences clés en leadership
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DGR	Directive sur la gestion du rendement
EFPC	École de la fonction publique du Canada
EGRFP	Entente de gestion du rendement de la fonction publique, ou Architecture de la gestion du rendement de la fonction publique
GAC	Gestion axée sur les compétences
OCHRO	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
ONGC	Office des normes générales du Canada
PGR	Programme de gestion du rendement
POCRH	Processus opérationnel commun des ressources humaines
Programme fédéral	Collectivités des acquisitions et de la gestion du matériel
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SSAA	Secteur des services acquis et des actifs

RÉFÉRENCES

- Directive sur la gestion du rendement <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=27146>
- Programme de gestion du rendement pour les employés <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-rendement-talents/programme-gestion-rendement-employes.html>
- Processus opérationnel commun des ressources humaines <http://chrhp-pocrh.tbs-sct.gc.ca/process-fra.aspx>
- Charte d'initiative pour une gestion axée sur les compétences (ÉBAUCHE)
- Profil des compétences clés en leadership <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html>
- Compétences de base : http://infosite.tbs-sct.gc.ca/org/news-nouvelles/inf-alu/index_f.aspx?mid=1626
- Lexonis: Why Competency-based Talent Management?
<https://www.lexonis.com/resources/why%20competency%20based%20tm.pdf>
- Conseil des RH : <http://hrcouncil.ca/accueil.cfm>
- The Competency Group : <http://www.thecompetencygroup.com/>
- The Volcker Alliance: Doing the People's Business: Key Competencies for Effective Public Procurement
<https://www.volckeralliance.org/publications/doing-peoples-business-key-competencies-effective-public-procurement>
- Le Conseil national de recherches Canada (CNRC) : le Dictionnaire des compétences de gestion du CNRC
https://www.nrc-cnrc.gc.ca/fra/carrieres/competences_comportementales/mg_dictionnaire.html
- Le gouvernement de l'Écosse
- Compétences de l'audit interne
- Compétences du ministère des Finances Canada

ANNEXE A

EXIGENCES ET ÉNONCÉS EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES D'APPROVISIONNEMENT

Ces exigences de connaissances sont fournies pour appuyer les compétences techniques et fonctionnelles énumérées plus haut dans le document présent. En raison de la tentative d'organisation des exigences de connaissances selon les compétences correspondantes, il est possible que certaines de ces exigences soient reproduites d'une compétence à une autre. Ceci permet à l'utilisateur de se concentrer sur un seul secteur s'il le désire. Veuillez noter que les informations à droite de la connaissance sont des exemples sans être une liste exhaustive.

1. **Approvisionnement** – [Connaissances générales](#)
2. **Compétences fonctionnelles**
 1. [Évaluation et planification](#)
 2. [Acquisition](#)
 3. [Gestion et clôture des contrats](#)
3. **Compétences techniques**
 1. [Négociation](#)
 2. [Gestion de projet](#)
 3. [Gestion des risques](#)
 4. [Analyse de données](#)
 5. [Sens des affaires](#)

1. APPROVISIONNEMENT – CONNAISSANCES GÉNÉRALES

Cadre juridique de la passation de contrat

- Lois et règlements
- Accords commerciaux nationaux et internationaux
- Directives et procédures
- Mécanismes et processus de contestation et de plainte
- Exigences légales d'un contrat
- D'autres lois, politiques, règlements et lignes directrices (voir l'annexe B)
- Comprendre les processus de contestation
- Rôle du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE)
- Rôle de la Cour fédérale
- Rôle de la Cour d'appel fédérale

	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) - Décisions rendues et précédents créés par le TCCE, les cours et le BOA - Compréhension du rôle du ministère de la Justice dans l'offre de services juridiques, notamment dans l'obtention d'un avis juridique - Conditions pour appliquer le secret professionnel de l'avocat
Code de conduite pour l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs professionnelles et éthiques en approvisionnement - Rôles et responsabilités des joueurs internes et externes, d'autres ministères gouvernementaux, de l'industrie, des associations et du public.
Délégation des pouvoirs financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) et de la manière dont certains de ses articles se rapportent au processus d'approvisionnement. <ul style="list-style-type: none"> o Documents exigés pour l'approbation financière o Compréhension de l'intégration du processus dans le système. - Matrice de pouvoir délégué et niveaux d'approbation exigés du Ministère - Compréhension générale des principes et des processus d'approbation financiers (bien que chaque ministère puisse avoir différents processus ou étapes obligatoires) - Séparation des tâches <ul style="list-style-type: none"> o fonctions et pouvoir de conclure un contrat (autorisation de tâche) o autorisation de certification pour attester des factures (article 34)
Gestion du cycle de vie des actifs	<ul style="list-style-type: none"> - Étapes du cycle de vie: évaluation et planification, approvisionnement, utilisation et entretien, destruction.
Les tendances d'approvisionnement au gouvernement du Canada (GdC)	<ul style="list-style-type: none"> - Modernisation de l'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> o But (compréhension générale). o Compréhension de son importance. o Initiatives principales. - Approche simplifiée (Lean) - Approvisionnement de collaboration et partenariat (SMART) - Transition d'une approche transactionnelle à une approche stratégique
Meilleures pratiques en approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement tôt, consultation avec les pairs, liaison avec le client et les intervenants, appel aux spécialistes, communication efficace, maintien de la confidentialité, obtention de confirmation, choix d'une méthode de passation de contrats appropriée, conservation des données, utilisation des documents normalisés, amélioration de l'accès, compétition ouverte, traitement des fournisseurs de manière égale et équitable et

	l'obtention du meilleur rapport qualité/prix ou l'équilibre optimal d'avantages globaux pour l'État.
Principes directeurs en approvisionnement	- Service à la clientèle, compétition ouverte et équitable, traitement égal, responsabilisation, fonctionnement et mandat du gouvernement.
Programme des Cartes d'achat	- Utilisation et application des « Cartes d'achat » - Gestion des Cartes d'achat
Rôles et responsabilités	- Organismes centraux - Fournisseurs de services communs - Ministères clients
Systemes de gestion financière	- Revenus et passifs - Compréhension générale du système de gestion financière, pratiques, engagements de fonds (section 32) et technologie - Compréhension de la relation entre le système de gestion financière et l'approvisionnement. - Processus budgétaire et affectations - Compréhension des votes (votes sur le projet dans le financement de services) - Planification des activités - Prévisions en cours d'exercice
Systemes et technologie d'approvisionnement	- Technologie utilisée pour surveiller l'approvisionnement, la gestion des matières et les activités financières au sein du ministère - Connaissance des exigences en matière de données pour l'approvisionnement - Connaissance des exigences en matière de gestion de l'information pour l'approvisionnement

2. COMPÉTENCES FONCTIONNELLES

2.1 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – ÉVALUATION ET PLANIFICATION

Analyse de données	- Utilisation des données historiques pour identifier des modes de sélection stratégiques éventuels (consolidation des exigences semblables) - Identification de la fraude - Identification des risques potentiels (p. ex., le fractionnement d'un contrat, le recours répété, les risques liés à la délégation)
Approvisionnement d'urgence	- Définition d'un besoin urgent - Limites contractuelles dans les situations d'urgence

	- Exigences en matière d'établissement de rapports
Assurance officielle de la qualité à la source (Gouvernement)	- Conditions d'application de l'assurance officielle de la qualité (AOQ) à la source
Calendrier d'approvisionnement	- Considération de la création d'un calendrier d'approvisionnement pour tout le cycle d'approvisionnement
Conférences des soumissionnaires	- Caractéristiques et élément essentiels. - Principales conditions d'utilisation
Considérations en matière d'approvisionnement	- Accords commerciaux nationaux et internationaux - Considérations socio-économiques (p. ex., les groupes d'équité, le contenu canadien, l'environnement) - Notion de la proposition de valeur - Approvisionnement durable et éthique
Définition de l'exigence du client	- Importance d'un engagement tôt dans le processus et d'une communication constante - Éléments à prendre en compte lors de l'analyse de la définition de l'exigence du client et la préparation de conseils et de la rétroaction (détails techniques, examen des contrats précédents et des stratégies d'approvisionnement, capacité de l'industrie, considérations en matière d'évaluation)
Élaboration d'une analyse de rentabilité pour l'activité d'approvisionnement	- Cadre de l'analyse de rentabilité - Analyse coût/bénéfice - Déterminer la viabilité de la poursuite de l'activité
Énoncé des besoins (EDB) et énoncé des travaux (EDT)	- Caractéristiques et éléments essentiels de l'EDB et de l'EDT - Possibilité d'utiliser les documents techniques pour la passation de contrats - Éléments non pertinents dans un énoncé des travaux
Évaluation des besoins	- Processus pour déterminer les priorités, apporter des améliorations ou affecter des ressources - Détermination des besoins ou des écarts entre la vision et l'état actuel
Évaluation des risques	- Concepts associés à l'identification des risques (p. ex., les conflits d'intérêts, la complexité, les fonds ou le temps insuffisant, l'implication du client avec le fournisseur)

	<ul style="list-style-type: none"> - Processus pour répondre aux problèmes de risque qui comprennent des aspects juridiques et financiers ainsi que des aspects liés à l’approvisionnement - Application des principes d’analyse de données pour déceler les sources potentielles de risques (le recours répété et le fractionnement d’un contrat, entre autres)
Examen de la réception d’une commande	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques d’une commande complète selon Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) - Catégories de complexité de SPAC
Exception au titre de la sécurité nationale (ESN)	<ul style="list-style-type: none"> - Processus pour se prévaloir d’une ESN - Étapes
Exigences relatives à la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Occasions lors desquelles les exigences relatives à la sécurité s’appliquent - Compréhension de l’application des responsabilités de sécurité industrielle aux activités d’approvisionnement - Processus d’intégrité du régime - Terminologie liée à la sécurité, à la liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS), Vérification d’Organisation Désignée (VOS), attestation de sécurité d’installation (ASI) - Exigences de sécurité relatives à la passation de contrats - Liste de vérification des exigences de sécurité
Fournisseur unique contre l’absence de remplaçants	<ul style="list-style-type: none"> - Différences par rapport à une concurrence ouverte - Exceptions permettant son utilisation
Gestion de catégorie	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre et processus utilisés pour examiner, planifier, acquérir et contrôler les groupes distincts de biens ou de services
Gestion de la chaîne d’approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Processus, depuis la pré-production jusqu’à l’exécution et la consommation
Gestion de projet pour l’activité d’approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de planification, de surveillance et de contrôle des projets - Détermination des objectifs, des tâches, des ressources, des activités, des risques, des échéances ainsi que du budget
Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes nécessaires pour exécuter les plans - Utilisation des normes de service internes pour mesurer l’efficacité

Gestion des risques en approvisionnement

- Processus pour déceler, évaluer, gérer (acceptation, atténuation, transfert, évitement ou partage) et surveiller le risque
- L'Approche intégrée en matière de gestion du risque du SCT
- Théories et principes du processus décisionnel axé sur le risque
- Matrices, listes de vérification et terminologie liées à l'évaluation du risque
- Stratégies de réponse au risque
- Éléments de base du risque
- Étapes de la gestion des risques

Gestion et contrôle et budgets financiers

- Planification financière et prévision des fonds nécessaires pour satisfaire le plan d'approvisionnement
- Formulation du budget
- Gestion et contrôle des fonds pour atteindre les objectifs

Mandat du programme du client

- Buts, objectifs et besoins

Méthodes d'approvisionnement

- Types : contrats, offre à commandes (commande subséquente), arrangement en matière d'approvisionnement
- Critères d'évaluation pour choisir la meilleure méthode d'approvisionnement pour satisfaire à l'exigence
- Instruments d'approvisionnement pré-négociés et outils connexes
 - Indice des offres à commandes, offres à commandes obligatoires, arrangements en matière d'approvisionnement
- Processus de passation de contrat concurrentiel
 - Exceptions à l'appel d'offres (c'est-à-dire le processus non concurrentiel)
- Avis d'achat proposé
 - Caractéristiques essentielles et conditions d'utilisation
- Préavis d'adjudication de contrat (PAC)
 - Objectifs généraux, processus, procédures, contraintes et exceptions

Mobilisation des intervenants

- Conférence du soumissionnaire
- Journées de l'industrie
- Atelier technique
- Demande d'information
- Lettres d'intérêt

Normes et spécifications

- Éléments d'un énoncé des besoins et d'un énoncé des travaux
 - caractéristiques de spécifications bien définies

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation dans le processus d'approvisionnement - Types (p. ex., spécification de devis, de rendement souhaité) - Normes d'assurance de la qualité <ul style="list-style-type: none"> o Normes ou spécifications canadiennes reconnues (p. ex., celles de l'Office des normes générales du Canada [ONGC]) o Programme de qualification accepté (p. ex., ISO 9001-2000) ou équivalent qui fournit un audit et des contrôles adéquats
Préparation du plan d'acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan d'approvisionnement (p. ex., calendrier d'exécution et acceptation, coûts estimés et plan de flux de trésorerie pour les dépenses, stratégie de communication, méthodes d'évaluation et de sélection) - Initiatives et priorités du Gouvernement (p. ex., stratégie d'approvisionnement pour les entreprises de groupes d'équité, approvisionnement écologique et programme d'innovation construire au Canada)
Priorités et initiatives du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions par lesquelles l'approvisionnement pourrait rendre possible et soutenir la stratégie d'affaires et résultats des secteurs et/ou ministères - Existence de précédents et leurs impacts
Programme des bénéfices socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Qui impactent la fonction d'approvisionnement.
Programme des marchandises contrôlées	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension du type de marchandises contrôlées - Exigences pour le mouvement et l'accord de mainlevée des marchandises contrôlées
Propriété intellectuelle (PI)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la PI - Position par défaut du gouvernement - Exceptions à la position par défaut - Options contractuelles pour la possession de la Propriété intellectuelle
Relation entre un employeur et un employé	<ul style="list-style-type: none"> - Critère pour déterminer ce que constitue une relation entre employeur et employé et les mesures à prendre pour éviter une telle situation lorsqu'on passe un contrat pour les services d'individus.
Techniques d'analyse financière	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes d'analyse coût/bénéfice pour les acquisitions futures - Indicateurs du risque financier - Analyse de la valeur (p. ex., production ou achat, coût total de possession, sous-traitance, notamment pour l'établissement des coûts du cycle de vie total) - Analyse des tendances historiques des dépenses

Techniques et stratégies de prévision

- Facteurs de marché, tendances économiques et données historiques

2.2 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – ACQUISITION
Achats urgents

- Conditions qui constituent un achat urgent
- Stratégies qui peuvent être utilisées pour compléter un achat urgent

Approbation du contrat

- Processus d’approbation et les pouvoirs de signer
- Conditions imposées (par SCT ou autre) sur les limites du pouvoir de signer et les exceptions

Avis aux soumissionnaires et fournisseurs non sélectionnés

- Méthodes acceptables d’avis
- Divulgateur acceptable de renseignements

Avis d’attribution du contrat

- Processus pour attribuer un contrat et aviser le fournisseur choisi
- Lettre d’attribution et ententes d’acceptation
- Processus de communication pour annoncer l’attribution du contrat

Base de paiement

- Plusieurs options de base de paiement (p. ex., prix fixe, période de temps fixe, remboursement des coûts)
- Utilisation appropriée de chaque base de paiement
- Caractéristiques d’une base de paiement incitative de rendement

Clauses et conditions uniformisées d’achat (CCUA)

- Requises au cours d’une soumission et d’un contrat

Conditions générales

- Définition
- Types de termes et conditions
- Conditions entourant l’utilisation de différents types

Coûts et profits

- Utilisation des principes des coûts contractuels pour atténuer ou négocier le prix d’un contrat
- Conditions pour utiliser cette méthode (p. ex., un contrat doit être attribué selon une base non concurrentielle, ou quand, à la suite d’un processus concurrentiel, des négociations de prix avec un soumissionnaire choisi sont nécessaires).
- Politique et lignes directrices pour le « calcul d’un montant de profit applicable » à des contrats négociés.

Critères d’évaluation et système de cotation

- Compréhension de la signification des critères obligatoires et cotés
- Méthodes d’élaboration des critères adéquats d’évaluations des soumissions et du système de cotation
- Exigences pour des critères obligatoires
- Approche et méthode pour des critères cotés
- Évaluation des soumissions par étape

Demande de soumissions	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes d'invitation à soumissionner <ul style="list-style-type: none"> o Plusieurs formes d'invitation (p. ex., demande de prix, appel d'offres, demande de soumissions, demandes d'offre à commandes, demandes d'arrangements en matière d'approvisionnement) o Préparation des documents d'invitation et l'utilisation des modèles - Période de soumission <ul style="list-style-type: none"> o Facteurs à prendre en compte pour déterminer la période de soumission, tels que la complexité et les accords commerciaux - Procédures d'invitation à soumissionner <ul style="list-style-type: none"> o Procédure pour publier un avis d'achat projeté (AAP) et des documents de soumission o Lignes directrices pour la distribution de matériel de soumission o Règles de conduite pour une communication adéquate au cours de la période d'invitation à soumissionner - Signification d'une approche ouverte, sélective et limitée en vertu de la Politique sur le contenu canadien
Exigences en matière de production de rapports	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur les acquisitions (RA), rapports sur les accords commerciaux et sur les stratégies d'approvisionnement pour les entreprises de groupes d'équité et rapports annuels à l'échelle du gouvernement, entre autres - Divulgation proactive et données ouvertes
Incoterms	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques essentielles - Conditions d'utilisation principales
Méthodes d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Types : contrats, offre à commandes (commande subséquente), arrangement en matière d'approvisionnement - Critères d'évaluation pour choisir la meilleure méthode d'approvisionnement pour satisfaire à l'exigence - Instruments d'approvisionnement pré-négociés et outils connexes <ul style="list-style-type: none"> o Indice des offres à commandes, offres à commandes obligatoires, arrangements en matière d'approvisionnement - Processus de passation de contrat concurrentiel <ul style="list-style-type: none"> o Exceptions à l'appel d'offres (c'est-à-dire le processus non concurrentiel) - Avis d'achat proposé <ul style="list-style-type: none"> o Caractéristiques essentielles et conditions d'utilisation - Préavis d'adjudication de contrat (PAC) <ul style="list-style-type: none"> o Objectifs généraux, processus, procédures, contraintes et exceptions
Méthodes de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - Types de méthodes de paiement (c'est-à-dire, le paiement unique, les paiements multiples, le paiement progressif et les paiements anticipés)

	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs pour déterminer la meilleure méthode de paiement
Méthodes de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs méthodes de sélection (p. ex., prix les moins élevés, prix le plus bas selon la cote, combinaison de la cote la plus élevée en termes de mérite technique et de prix, entre autres) - Objectif comparé aux méthodes de cotation subjectives - Élaboration de la grille de cotation
Options des demandes préalablement à l'appel d'offres	<ul style="list-style-type: none"> - Demandes de prix et disponibilité, demandes de renseignements, lettres d'intérêt - L'objectif et les avantages des demandes préalablement à l'appel d'offres
Préparation du contrat	<ul style="list-style-type: none"> - Facteurs à considérer avant d'élaborer un document contractuel (p. ex., exigences de sécurité, mesures pour corriger le rendement du fournisseur, capacité financière de sécurité du fournisseur, dispositions d'intégrité, programme pour l'équité en matière d'emploi) - Éléments d'un contrat et détermination du type adéquat de contrat à émettre - Utilisation de modèles
Préparation d'une demande au Conseil du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques essentielles - Étapes pour demander l'approbation
Processus d'évaluation des soumissions	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles et responsabilités des membres des équipes d'évaluation financière et technique - Besoin d'objectivité, de sécurité et de confidentialité - Processus de demande de clarifications - Conditions qui permettent les négociations
Processus de réception des soumissions	<ul style="list-style-type: none"> - Unité de réception des soumissions - Caractéristiques principales
Processus de sélection stratégique des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Analyses des dépenses et collecte des données - Études de marché - Processus de Demande de (DDx) - Négociations - Passation de contrat
Responsabilités des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> - Politique et le processus pour limiter les responsabilités des entrepreneurs pour des risques qu'ils peuvent contrôler - Caractéristiques essentielles des « regroupements de produits »
Séances de compte rendu	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif du compte rendu - Processus et les procédures de compte rendu pour les soumissionnaires et les fournisseurs non sélectionnés

Sécurité financière en passation de contrats	<ul style="list-style-type: none"> - Différences entre les différents types (cautionnement de soumission, cautionnement d'exécution, dommages-intérêts extrajudiciaires, garantie de société mère) - Conditions d'utilisation
Surveillance de l'équité	<ul style="list-style-type: none"> - Processus et rôle de la surveillance de l'équité
Transport, distribution et logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de transport, joueurs clés du transport et règlements - Évaluation de la meilleure méthode en tenant compte des coûts et des échéances - Exigences concernant l'emballage, le marquage, le traitement et l'entreposage, entre autres

2.3 COMPÉTENCE FONCTIONNELLE – GESTION ET CLÔTURE DU CONTRAT

Accès à l'information/Questions parlementaires	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des procédures et principes utilisés dans la clôture d'un contrat au moyen de renseignements provenant de l'accès à l'information et d'autres mécanismes de demande
Audit et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'audit, d'évaluation et d'examen de l'approvisionnement interne <ul style="list-style-type: none"> o Objectif de l'audit o Lignes directrices pour l'évaluation de l'efficacité du plan d'approvisionnement et de la stratégie d'achat - Processus d'audit et d'évaluation du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) <ul style="list-style-type: none"> o Objectif de l'audit ou de l'évaluation o Rôle du ministère qui est client - Évaluation du rendement des fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> o Indicateurs de rendement clés utilisés pour évaluer le rendement du fournisseur o Mesures correctives
Évaluation rétrospective	<ul style="list-style-type: none"> - Processus pour examiner les dossiers d'approvisionnement afin d'élaborer des leçons retenues et de les partager - Critères communs du rendement de l'approvisionnement (p. ex., par des techniques d'évaluation comparative, la durée totale du cycle, des sondages de satisfaction des clients, le nombre de différends)
Gestion des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> - Documents et les « activités enregistrées » exigés pour maintenir un dossier d'approvisionnement complet
Gestion des relations	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies de collaboration proactives pour entretenir des relations professionnelles et éthiques entre toutes les parties (p. ex., les clients et les fournisseurs) - Domaines pouvant poser des problèmes ou des risques et les indicateurs d'alerte avant-coureurs de problèmes

potentiels

Passation de contrat

- Administration des contrats
 - Processus et les méthodes pour surveiller et contrôler le contrat afin d'assurer son exécution réussie conformément aux modalités de rendement, d'échéances et de coûts convenus dans le contrat
 - Techniques pour assurer la conformité des fournisseurs aux spécifications (p. ex., par rapport à l'inspection, la visite des sites et l'échantillonnage des articles)
- Modification au contrat
 - Processus pour exercer les options
 - Exigences et considérations dans l'élaboration d'une modification de contrat et dans l'obtention d'une approbation pour celle-ci
 - Assurer la disponibilité des fonds
 - Valider la modification pour s'assurer que le travail respecte la portée
- Techniques et options de résolution des différends contractuels
 - Moment de l'intervention dans le conflit, avant ou après le contrat
 - Techniques de résolution de conflit (p. ex., axées sur les intérêts)
- Fin et clôture de contrat
 - Activités qui doivent être considérées ou complétées au moment de clore le dossier d'approvisionnement (p. ex., réception et acceptation de toutes les livraisons, retenues de paiement dues au rapport d'évaluation du rendement du fournisseur, approbation des paiements finaux ou demandes de remboursement des bénéfices excédentaires, sécurité financière de retour du contrat, évaluation de l'efficacité de la stratégie d'approvisionnement)
 - Période de conservation du dossier et procédures de disposition
 - Meilleures pratiques pour traiter des dossiers avec des périodes de garantie, de la Propriété intellectuelle ou des enjeux juridiques ou opérationnels en suspens
- Renouvellement du contrat
 - Processus pour évaluer le besoin ou l'opportunité de renouveler le contrat
- Cessation de contrat
 - Raisons et justification pour la cessation (p. ex., par convenance ou commun accord ou en raison d'un manquement ou d'une insuffisance de crédits)
 - Exigences pour consulter les services juridiques
 - Processus de cessation de contrat

Promotion des fournisseurs

- Élaboration d'un plan de consultation
- Approches pour distribuer les renseignements et le matériel éducatif
- Bureau des petites et moyennes entreprises (son rôle)
- Programme d'innovation Construire au Canada

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES**3.1 COMPÉTENCE TECHNIQUE - NÉGOCIATION****Gestion des relations**

- Stratégies de collaboration proactives pour entretenir des relations professionnelles et éthiques entre toutes les parties (p. ex., les clients et les fournisseurs)

Mode substitutif de résolution des différends (MSRD)

- Compréhension des éléments fondamentaux
- Éléments de la médiation
- Éléments de l'arbitrage

Principes d'établissement des coûts et bénéfices

- Utilisation des principes des coûts contractuels pour atténuer ou négocier le prix d'un contrat
- Conditions d'utilisation de cette méthode (p. ex., un contrat doit être attribué selon une base non concurrentielle, ou quand, à la suite d'un processus concurrentiel, des négociations de prix avec un soumissionnaire choisi sont nécessaires).
- Politique et lignes directrices pour le « calcul d'un montant de profit applicable » à des contrats négociés.

Tactiques et stratégies de négociation

- Comment déterminer l'essentiel et les positions initiales
- Évaluation des contraintes du client
- Éléments de la ventilation des coûts
- Meilleure solution de rechange à une entente négociée (MSRAN)

Techniques de négociation et des stratégies dans un environnement d'approvisionnement

- Conditions d'utilisation de la négociation dans l'approvisionnement
- Rôles de l'agent d'approvisionnement dans les négociations
- Étapes de la négociation

- Techniques et processus de résolution de problèmes et de prise de décision
- Techniques de négociation axées sur les intérêts
- Caractéristiques d'un compromis
- Techniques de résolution d'un conflit
- Processus d'analyse après la négociation
- Critères de négociation : règles de base et étapes

3.2 COMPÉTENCE TECHNIQUE – GESTION DE PROJET

Définition de l'exigence du client	<ul style="list-style-type: none"> - Importance d'un engagement tôt dans le processus et d'une communication constante - Éléments à prendre en compte lors de l'analyse de la définition de l'exigence du client et la préparation de conseils et de la rétroaction (détails techniques, examen des contrats précédents et des stratégies d'approvisionnement, capacité de l'industrie, considérations en matière d'évaluation)
Établissement du calendrier de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs considérations à évaluer au moment de la création du calendrier de projet pour tout le cycle d'approvisionnement
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Principes - Méthodes - Évaluation des risques - Relation entre la portée, l'échéance et le coût du projet - Documentation liée au cycle d'approbation et à la charte du projet ainsi qu'à la gouvernance - Sources de fonds (p. ex., fonctionnement et entretien, comptabilité d'exercice et des immobilisations)
Gestion des relations	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies de collaboration proactives pour entretenir des relations professionnelles et éthiques entre toutes les parties (p. ex., les clients et les fournisseurs)
Intégration du plan d'approvisionnement dans la charte du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Impacts sur l'échéance et l'exécution
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Identification - Estimation - Attribution - Surveillance
Suivi du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données - Valeur acquise

3.3 COMPÉTENCE TECHNIQUE – GESTION DU RISQUE

Évaluation des risques

- Concepts associés à l'identification des risques (p. ex., conflits d'intérêts, complexité, fonds ou temps insuffisants, implication du client avec le fournisseur)
- Évaluation des risques
- Réponse aux problèmes de risque (atténuation) liés à l'approvisionnement ainsi qu'aux aspects juridiques et financiers
- Application des principes d'analyses de données pour identifier les sources de risque (le recours répété et le fractionnement d'un contrat, entre autres)

Gestion des risques en approvisionnement

- Processus pour déceler, évaluer, gérer (acceptation, atténuation, transfert, évitement ou partage) et surveiller le risque
- Approche intégrée en matière de gestion du risque du SCT
- Théories et principes du processus décisionnel axé sur le risque
- Matrices, listes de vérification et terminologie liées à l'évaluation du risque
- Stratégies de réponse au risque
- Éléments de base du risque
- Étapes de la gestion des risques

Politique sur la gestion des risques (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)

- Contrôle du risque (acceptation, élimination, atténuation, transfert et partage)
- Approche intégrée en matière de gestion du risque du SCT

Responsabilités de l'entrepreneur

- Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les contrats d'approvisionnement de l'État
- Signification de l'indemnisation complète

3.4 COMPÉTENCE TECHNIQUE – ANALYSE DE DONNÉES

Analyse de données

- Principes
- Saisie de données de qualité dans le système
- Protection des données
- Utilisation des données historiques pour identifier des modes stratégiques et éventuels de sélection des

Exigences en matière de production de rapports	<p>fournisseurs (consolidation des exigences semblables)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification de la fraude - Identification des risques potentiels (p. ex., le fractionnement d'un contrat, le recours répété, les risques liés à la délégation)
Norme sur la protection de la vie privée et le Web analytique	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur les acquisitions (RA), rapports sur les accords commerciaux et sur les stratégies d'approvisionnement pour les entreprises autochtones et rapports annuels à l'échelle du gouvernement, entre autres - Divulgence proactive et données ouvertes
Sondage et collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> - Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada <p>Élaboration d'un plan de consultation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approches pour distribuer les renseignements et le matériel éducatif - Bureau des petites et moyennes entreprises (son rôle) <p>Webinaire</p>

3.5 COMPÉTENCE TECHNIQUE – SENS DES AFFAIRES

Chaîne d’approvisionnement	- Compréhensions des dynamiques d’affaires et de marché
Entreprises en participation et incorporation des entreprises	- Types et éléments
Marchés émergents	- Définition et caractéristiques essentielles afin des identifier
Normes ISO	- Type et utilisation
Partenariat public-privé (P3)	- Caractéristiques essentielles
Programme d’innovation du Gouvernement	- Initiative Innovation Canada - Programme d’innovation Construire au Canada
Promotion des fournisseurs	- Élaboration d’un plan de consultation - Approches pour distribuer les renseignements et le matériel éducatif - Bureau des petites et moyennes entreprises (son rôle)
Sources de priorités du Gouvernement	- Discours du Trône - Document budgétaire - Lettres de mandat ministérielles - Rapports sur les plans et priorités

ANNEXE B – POLITIQUES ET CADRES JURIDIQUES QUI AFFECTENT L'APPROVISIONNEMENT

ANNEXE B – POLITIQUES ET CADRES JURIDIQUES QUI AFFECTENT L'APPROVISIONNEMENT	
LOIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Loi fédérale sur la responsabilité • Loi sur la gestion des finances publiques • Traités – Ententes sur les revendications territoriales globales • Accord de libre-échange canadien • Accords commerciaux internationaux • Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux • Loi sur l'accès à l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Loi sur la concurrence • Loi sur les conflits d'intérêts • Code criminel • Loi sur la production de défense • Loi sur le ministère de la Justice • Loi sur les langues officielles • Loi sur la protection des renseignements personnels • Code civil du Québec • Loi de l'impôt sur le revenu
Politique	
<ul style="list-style-type: none"> • Politique en matière de passation des contrats (CT/SSAA) • Politique sur les services communs (CT/SSAA) • Politique sur l'examen des acquisitions (CT/SSAA) • Politique sur la sécurité du gouvernement (CT/DDPI) • Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés d'approvisionnement de l'État (CT/SSAA) • Politique sur la gestion du matériel (CT/SSAA) • Politique sur la gestion des projets (CT/SSAA) • Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis (CT/SSAA) • Politique sur la gestion des biens immobiliers (CT/SSAA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'achats écologiques (approuvée par le CT et administrée par le SCT) • Politique sur le contenu canadien (SPAC) • Stratégie d'approvisionnement pour les entreprises autochtones (AADNC) • Programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi (approuvé par le CT, géré par EDSC) • Politique sur les retombées industrielles et régionales (Industrie Canada [IC]) • Politique sur le titre de propriété intellectuelle découlant des marchés d'acquisition de l'État (approuvée par le CT, gérée par IC) • Politiques ministérielles
RÉGLEMENTATION	
<ul style="list-style-type: none"> • Règlements sur les contrats de l'État • Règlements sur les marchandises contrôlées 	
DIRECTIVES	
<ul style="list-style-type: none"> • Lignes directrices ministérielles • Orientation d'appui du SCT (p. ex., le Guide de planification des investissements et les lignes directrices sur les ententes contractuelles) 	