

Plan d'activités

Exercices financiers 2026/27 à 2028/29



Juin 2026



ApprovisiOntario

Table des matières

| | |
|---|----|
| Message du président..... | 2 |
| Message du président-directeur général..... | 3 |
| Sommaire..... | 6 |
| Mandat, vision, mission et valeurs | 10 |
| Plan de stratégie et de mise en œuvre triennal..... | 13 |
| Thème 1 – Croître et atteindre des gains d'efficience en centralisant le pouvoir d'achat de la province..... | 16 |
| Thème 2 – Transformer et moderniser le paysage de la chaîne d'approvisionnement et de l'approvisionnement du secteur public..... | 29 |
| Thème 3 – Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public..... | 46 |
| Mesures de rendement et objectifs..... | 64 |
| Annexe A : Ressources..... | 65 |
| Annexe B : Stratégies de définition, d'évaluation et d'atténuation des risques | 74 |
| Annexe C : Technologie de l'information (TI)/Numérique..... | 81 |
| Annexe D : Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers | 84 |
| Annexe E : Plan de gestion des communications et des enjeux | 85 |
| Annexe F : Analyse environnementale..... | 88 |
| Annexe G : Cas d'utilisation de l'intelligence artificielle..... | 95 |

Message du président

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de présenter le plan d'activités pluriannuel d'ApprovisiOntario pour les exercices financiers 2026-27 à 2028-29.

En tant que président, je suis fier des progrès continus de l'organisme dans l'avancement de son mandat. Au cours de la dernière année, sous la supervision du conseil d'administration et le leadership du PDG Jamie Wallace, ApprovisiOntario s'est imposé comme la principale autorité ontarienne en matière d'approvisionnement du secteur public, non seulement en accomplissant son mandat, mais aussi en développant progressivement la capacité interne nécessaire pour le maintenir. Ces avancées constituent une base solide pour réussir dans les années à venir.

Au cours des trois prochaines années, le conseil d'administration demeure pleinement engagé envers ses responsabilités à l'égard de l'organisme, ainsi qu'envers sa responsabilité à l'égard du ministre et de la population de l'Ontario. Notre priorité est de veiller à ce que ApprovisiOntario continue à remplir sa mission en toute intégrité. Cela signifie maintenir la confiance du public, la transparence et la gestion responsable des ressources, tout en respectant toutes les exigences législatives et politiques. Cela signifie aussi maintenir l'engagement, l'équité et un accès équitable aux possibilités d'approvisionnement pour les fournisseurs, les intervenants et les partenaires. Nous continuerons également à exercer une gestion des risques stricte et une supervision de rendement afin de garantir que toutes les initiatives apportent une valeur claire et

mesurable aux Ontariennes et Ontariens de manière responsable et efficace.

Dans une perspective d'avenir, notre approche en matière de gouvernance reste résolument axée sur le long terme. Nous nous engageons à maintenir la culture d'intégrité qui sous-tend la confiance du public et assure le succès continu d'ApprovisiOntario. Le conseil est convaincu qu'avec une surveillance solide et des orientations stratégiques claires, l'organisme réalisera sa stratégie triennale et bâtira un écosystème d'approvisionnement unifié, transparent et performant. Cet écosystème créera de la valeur publique, renforcera l'économie de l'Ontario et préparera la province pour l'avenir, grâce à la centralisation stratégique, à la modernisation et au leadership du secteur public.



Paul G. Smith

Président du conseil d'administration
ApprovisiOntario

Message du président-directeur général

L'Ontario ne peut plus compter sur des marchés étrangers imprévisibles pour les biens et services dont dépendent chaque jour les citoyens et les services publics. À la demande du gouvernement provincial, ApprovisiOntario agit pour soutenir une chaîne d'approvisionnement plus fiable, « Fabriqué en Ontario », qui protège la population ontarienne et stimule l'économie. Nous avons vécu cette réalité pendant la pandémie de COVID-19 et nous constatons aujourd'hui des tensions similaires liées aux conflits commerciaux mondiaux et aux réajustements.

ApprovisiOntario a été créé pour répondre directement à ces défis. Notre mandat est de moderniser et centraliser l'approvisionnement du secteur public, de renforcer les chaînes d'approvisionnement nationales, de soutenir le développement économique et l'innovation, et de créer une valeur mesurable pour les contribuables, en tirant stratégiquement parti des plus de 30 milliards de dollars dépensés chaque année dans le secteur public ontarien. Depuis le milieu de l'année 2023, nous sommes passés résolument de la phase de la mise en place des fondements à l'exécution, en réalisant des gains d'échelle, des économies, une plus grande résilience et en soutenant les entreprises et chaînes d'approvisionnement locales. Nous avons vu la valeur totale des contrats centralisés relevant de notre Programme des fournisseurs attitrés plus que quadrupler, passant de 4 milliards de dollars en 2023 à 7,3 milliards de dollars en 2023-2024, puis à 16,8 milliards de dollars en valeur totale des contrats sous gestion au cours du dernier exercice. Nous prévoyons d'autres progrès importants au cours

des trois prochaines années. Les dépenses annualisées sur nos contrats totalisent 708 millions de dollars, et de même, nous prévoyons une croissance continue. Le recours à nos ententes de fournisseurs attitrés a augmenté de 19 % en 2024-25, tandis que le recours à nos ententes par le secteur parapublic a progressé de 24 % par rapport à l'année précédente. Ces résultats reflètent une confiance croissante chez les acheteurs du secteur public et un virage clair vers des solutions d'approvisionnement centralisées, partagées et collaboratives.

ApprovisiOntario a également commencé à exercer les pouvoirs que lui confère la loi pour s'assurer que l'échelle de l'approvisionnement se traduit par de la valeur. À la fin de l'année dernière, nous avons publié notre premier avis en vertu de l'article 20 de notre législation, la *Loi de 2019 sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement (entités gouvernementales, parapubliques et du secteur de la santé)*, (la « LGCA ») concernant notre entente de fournisseurs attitrés relative aux appareils informatiques, exigeant des conseils scolaires qu'ils utilisent notre contrat centralisé. Cela marque une étape importante dans l'évolution du système d'approvisionnement de l'Ontario : l'agrégation des contrats du secteur public pour tirer parti du pouvoir d'achat de l'Ontario afin d'obtenir une meilleure valeur et de meilleurs résultats.

Cette agrégation produit déjà des résultats financiers significatifs. Les économies confirmées réalisées par rapport au contrat initial ont atteint 19 % en 2024-2025 et 15 % depuis le début de l'exercice en cours. En dollars, ApprovisiOntario a confirmé plus

d'un milliard de dollars en économies et estime à 6,6 milliards de dollars les évitements de coûts, réductions et recouvrements totaux projetés sur la durée de vie des contrats actuels du programme d'ententes visant les fournisseurs attitrés. Ces économies aident directement les entités du secteur public à faire face aux pressions liées à l'inflation, au commerce et à d'autres facteurs de coûts, et permettent de réaffecter des ressources aux services de première ligne. L'approvisionnement centralisé renforce également la résilience économique de l'Ontario et soutient l'industrie locale, tout en garantissant l'ouverture, la transparence et le respect des règles commerciales. Aujourd'hui, 89 % des fournisseurs figurant sur nos listes de fournisseurs attitrés sont basés en Ontario, 97 % sont canadiens et 98 % des équipements de protection individuelle (EPI) achetés par ApprovisiOntario sont maintenant fabriqués en Ontario, ce qui constitue un changement radical par rapport à l'environnement d'avant 2020, où aucune des fournitures d'EPI de la province n'était produite au pays. L'investissement dans les EPI produits localement a dépassé un milliard de dollars depuis. En priorisant les fournisseurs de l'Ontario et du Canada, nous aidons à faire croître les entreprises locales, à maintenir la capacité de fabrication et à réduire l'exposition aux perturbations mondiales de l'approvisionnement.

Nous avons simplifié et consolidé les opérations stratégiques d'inventaire de l'Ontario, simplifiant l'entreposage d'EPI d'urgence de dizaines d'emplacements et sept fournisseurs de services vers trois centres régionaux de distribution et une installation satellite dans le

nord de l'Ontario, soutenus par un fournisseur logistique tiers moderne et unique. Cette consolidation permet de mettre en place un inventaire dynamique qui assure la distribution des équipements de protection individuelle (EPI) essentiels aux secteurs de la santé et à d'autres secteurs, améliore la visibilité, réduit les chevauchements en matière d'approvisionnement et garantit que la province puisse réagir rapidement et efficacement pour protéger les services publics et l'économie en temps de crise.

En même temps, l'organisme a atteint une certaine maturité institutionnelle. Nous avons mis en place et mis en œuvre des systèmes et processus essentiels en finances, ressources humaines, informatique, données et numériques, entre autres, permettant une meilleure prévision de la demande, une gestion des contrats et une meilleure mesure de rendement. Nous mettons en œuvre la *Loi de 2025 visant à encourager à acheter ontarien (approvisionnement du secteur public)* (la « Loi visant à encourager à acheter ontarien ») et avons précédemment mis en œuvre l'Initiative de développement des entreprises ontariennes (IDEO), initiative du secteur parapublic de la province, ainsi que la Politique de restriction en matière d'approvisionnement, renforçant la gouvernance, la conformité, la résilience et la transparence à l'ensemble du système.

ApprovisiOntario a également élargi sa portée opérationnelle en soutien à la prestation de la santé publique. Au cours de l'année dernière, nous avons assumé la responsabilité des opérations des services pharmaceutiques et

de fournitures médicales du gouvernement de l'Ontario, qui entreposent et distribuent des vaccins et des produits pharmaceutiques aux hôpitaux, médecins, unités de santé publique et établissements correctionnels à travers la province. Cette intégration renforce encore la coordination des systèmes et la continuité de l'approvisionnement pour les produits de santé essentiels.

À l'avenir, le lancement du nouveau Système d'approvisionnement numérique (SAN) de l'Ontario marquera une avancée majeure pour le secteur public. Le SAN mettra à disposition un portail d'approvisionnement unique, intuitif et basé sur l'intelligence artificielle, destiné aux acheteurs et aux fournisseurs. Ce portail permettra de réduire le fardeau administratif, de renforcer la concurrence, d'améliorer la transparence et de donner accès aux données et aux analyses en matière d'approvisionnement dans son ensemble. Combinée à notre capacité croissante d'analytique, la plateforme permettra une agrégation plus stratégique, un meilleur engagement des fournisseurs et de meilleurs résultats pour les Ontariennes et Ontariens.

La réalisation de ce mandat ambitieux exige collaboration et partenariat. En tant qu'autorité centrale d'approvisionnement de l'Ontario, ApprovisiOntario s'engage à développer son expertise en approvisionnement, à soutenir la mise en œuvre et à promouvoir l'innovation dans le secteur public. Grâce aux services de conseil, aux communautés de pratique (CDP) et à la sensibilisation des fournisseurs, nous aidons les acheteurs à adopter des approches modernes d'approvisionnement et

à aider les fournisseurs — en particulier ceux établis en Ontario ainsi que les fournisseurs diversifiés — à s'orienter dans le marché de l'approvisionnement public et à y réussir.

ApprovisiOntario franchit une nouvelle étape dans son évolution. L'organisme fonctionne maintenant à grande échelle, avec la capacité, l'autorité et les systèmes en place pour fournir des résultats mesurables. Dans un contexte mondial de plus en plus incertain, un modèle d'approvisionnement centralisé qui apporte valeur ajoutée, résilience et solidité économique n'est pas une option, mais une nécessité. ApprovisiOntario met en œuvre ce modèle, en s'appuyant sur l'approvisionnement public pour protéger les Ontariennes et les Ontariens aujourd'hui et renforcer l'indépendance économique de l'Ontario pour l'avenir.



A handwritten signature in black ink that reads "Jamie Wallace". The signature is fluid and cursive, written over a white background.

Jamie Wallace
Président-directeur général
ApprovisiOntario



Sommaire

ApprovisiOntario continue de renforcer son rôle en tant qu'organisme central d'approvisionnement du secteur public de l'Ontario, remplissant son mandat de centraliser les chaînes d'approvisionnement, d'optimiser la rentabilité et de renforcer la résilience à long terme de l'approvisionnement de la province. Au cours de la dernière année, l'organisme a élargi ses programmes d'approvisionnement pour les entreprises, augmenté l'adoption de ses ententes de fournisseurs attirés et commencé à faire le suivi sur des avantages mesurables rendus possibles par des pratiques d'approvisionnement plus coordonnées, plus transparentes et plus efficaces. Grâce à ces réalisations, ApprovisiOntario est désormais en mesure d'accroître son influence au cours des trois prochaines années, en s'appuyant sur ses bases solides pour mettre en place un système d'approvisionnement du secteur public plus harmonisé, plus numérique et plus résilient, qui apporte une valeur ajoutée aux Ontariennes et Ontariens.

Au cours de la période de planification 2026-2027 à 2028-2029, ApprovisiOntario continuera de répondre aux priorités gouvernementales à travers trois thèmes stratégiques interreliés : **centralisation et prestation, transformation et modernisation, et leadership du secteur public**. Ensemble, ces priorités définissent la voie de l'organisme vers un modèle d'approvisionnement pleinement développé à l'échelle du système, qui génère des économies, soutient le développement économique et renforce la préparation de l'Ontario pour l'avenir.

Centralisation et prestation

Le Programme des ententes de fournisseurs attirés d'ApprovisiOntario a connu une croissance de 130 % depuis l'exercice 2025-2026 et de 300 % depuis le milieu de 2023 en matière de contrats sous gestion, tout en générant une valeur tangible, avec plus d'un milliard de dollars de réductions de coûts confirmées identifiées sur la durée de vie des contrats existants. ApprovisiOntario élargira

considérablement l'approvisionnement centralisé à travers l'Ontario, bâtissant un système provincial qui offre une valeur mesurable. En exerçant ses pouvoirs prévus aux articles 20 et 21 du Règlement de l'Ontario 612/20 (Gestion centralisée de la chaîne d'approvisionnement Ontario) (Règl. de l'Ont. 612/20), l'organisme harmonisera activement l'approvisionnement, recueillera des données stratégiques et augmentera la part des dépenses sous gestion. Au cours des trois prochaines années, ApprovisiOntario accroîtra l'utilisation de ses ententes de fournisseurs attitrés, élargira ses stratégies de gestion des catégories et approfondira la collaboration avec les établissements de soins de longue durée, les municipalités et d'autres entités du secteur public, élargissant ainsi les avantages des contrats centralisés dans l'ensemble du secteur.

ApprovisiOntario travaille en étroite collaboration avec les organismes effectuant des achats en groupe (OEAG) et les organismes de services communs (OSC) afin d'aligner les stratégies d'approvisionnement, de réduire les chevauchements et de simplifier les processus d'achat. Par ce travail, l'organisme maximisera le pouvoir d'achat collectif du secteur public tout en assurant des possibilités d'approvisionnement équitables, ouvertes et transparentes pour les fournisseurs, y compris les entreprises basées en Ontario et au Canada, qui renforcent la capacité économique nationale. L'organisme fera également croître son inventaire stratégique pour en faire un stock plus vaste et davantage produit au pays, appuyé par un réseau modernisé régional d'entreposage et de logistique conçu pour

assurer une préparation d'urgence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ces mesures permettent à ApprovisiOntario d'optimiser le pouvoir d'achat de la province, de garantir l'approvisionnement en biens essentiels et de favoriser les économies et l'efficacité au sein des entités du secteur public en Ontario.

Transformation et modernisation

ApprovisiOntario fera avancer un programme global de modernisation qui redéfinira la manière dont l'Ontario se procure des biens et services. Le lancement du Système d'approvisionnement numérique (SAN) de l'organisme créera un environnement d'approvisionnement unique, infonuagique, qui remplacera les processus fragmentés, accélérera les cycles d'approvisionnement, renforcera la qualité des données et améliorera l'expérience tant des acheteurs que des fournisseurs. Cet effort de modernisation intègre également des analyses avancées, de la cybersécurité et des pratiques technologiques responsables pour bâtir un système d'approvisionnement réactif capable de s'adapter aux besoins futurs.

En accord avec les priorités économiques et de résilience de l'Ontario, l'organisme priorisera la production nationale, intégrera le développement économique dans les principales stratégies de catégorie et ancrera l'approvisionnement en biens fabriqués en Ontario et au Canada, lorsque cela sera permis. ApprovisiOntario soutiendra l'avancement de la Loi visant à encourager à acheter ontarien, en tirant parti des achats du secteur public pour stimuler la création d'emplois, soutenir les entreprises ontariennes, renforcer la concurrence sur le marché et faciliter le développement économique.

ApprovisiOntario jouera également un rôle central dans le plan pour protéger l'Ontario en renforçant la souveraineté de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant l'exposition aux chocs géopolitiques et en assurant un accès stable aux biens essentiels. De plus, l'organisme appuiera les efforts de modernisation des politiques et des cadres législatifs afin de simplifier les règles d'approvisionnement, de réduire le fardeau administratif, d'améliorer les résultats de la centralisation et de renforcer l'équité, l'accessibilité et l'efficacité à l'échelle du secteur public.

Leadership du secteur public

Mettre en œuvre ce programme de transformation exige une organisation performante et une culture d'amélioration continue. ApprovisiOntario continuera de renforcer sa capacité interne au moyen d'une gouvernance renforcée, d'une gestion financière améliorée et de stratégies en matière d'effectif visant à attirer et à retenir les meilleurs talents en approvisionnement, en analytique et dans les opérations de la chaîne d'approvisionnement. L'organisme continuera également de renforcer son cadre de mesure du rendement et de réalisation des avantages afin de mieux suivre, évaluer et communiquer la valeur de ses initiatives. Ce cadre guidera la prise de décision, améliorera la transparence et garantira que les activités de l'organisme offrent des résultats concrets pour les Ontariennes et les Ontariens.

ApprovisiOntario renforcera également son rôle de leader d'opinion dans l'approvisionnement et la contractualisation du secteur public en facilitant le partage des connaissances entre secteurs. Grâce à un soutien consultatif, à de la formation et à

des communautés de pratique (CDP), l'organisme aidera ses partenaires du secteur public à adopter des pratiques exemplaires, notamment la gestion stratégique des catégories, l'approvisionnement concurrentiel et transparent, les contrats axés sur les résultats et le rendement, les outils d'approvisionnement normalisés, ainsi qu'une gestion rigoureuse des fournisseurs et des contrats. En favorisant ces approches, ApprovisiOntario contribuera à obtenir des résultats plus cohérents et de meilleure qualité en matière d'approvisionnement. Ce leadership sera complété par un soutien continu à la modernisation des politiques gouvernementales, incluant des mises à jour des directives et cadres d'approvisionnement qui simplifient les processus, réduisent le fardeau administratif et éliminent les obstacles tant pour les acheteurs que pour les fournisseurs. À l'avenir, ApprovisiOntario demeure axé sur l'obtention de résultats mesurables pour la province, la réalisation d'économies, le renforcement de la capacité nationale et la modernisation de l'approvisionnement à long terme. En faisant progresser ses priorités stratégiques par la centralisation, la modernisation et le leadership, l'organisme continuera d'exécuter son mandat avec transparence, responsabilité et un engagement envers l'intérêt public

| | Thème 1 : Croître et atteindre des gains d'efficience en centralisant le pouvoir d'achat de la province | Thème 2 : Transformer et moderniser le paysage de la chaîne d'approvisionnement et des achats du secteur public | Thème 3 : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public |
|-----------|---|--|--|
| Priorités | 1.1 Élargir et faire évoluer les offres du Programme des ententes de fournisseurs attirés afin de répondre aux besoins émergents du marché grâce à des activités de mobilisation stratégique, de formation et de collaboration. | 2.1 Renforcer la capacité de réaction de la province face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux urgences sanitaires et aux risques mondiaux. | 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations. |
| | 1.2 Livrer et faire croître le Programme d'inventaire stratégique de l'Ontario. | 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les obstacles administratifs dans le paysage provincial. | 3.2 Promouvoir l'excellence dans l'approvisionnement public de l'Ontario. |
| | 1.3 Favoriser la centralisation à travers l'écosystème des achats en tirant parti des outils numériques, des données partagées et des cadres stratégiques. | 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficience et les résultats en matière d'approvisionnement. | 3.3 Renforcer la gouvernance, la responsabilité et la mesure de rendement. |
| | | | 3.4 Renforcer les partenariats stratégiques dans l'écosystème de l'approvisionnement du secteur public. |

Mandat, vision, mission et valeurs

Mandat

ApprovisiOntario est un organisme provincial établi en vertu du Règl. de l'Ont. 612/20, conformément à la LGCA. L'organisme a pour mandat de veiller à ce que les entités publiques visées de l'Ontario aient accès à des biens et services de grande qualité, approvisionnés de manière rentable et au meilleur rapport qualité-prix possible, conformément aux objectifs du gouvernement en matière d'efficience opérationnelle et de responsabilité financière.

Ces entités comprennent :

- **Le gouvernement** : les ministères, les organismes provinciaux, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), ainsi qu'Ontario Power Production et ses filiales.
- **Le secteur parapublic** : les hôpitaux, les conseils scolaires, les universités et collèges, les sociétés d'aide à l'enfance, ainsi que les OEAG et les OSC contrôlés par ces entités parapubliques qui achètent uniquement ou principalement pour ces entités.

Les principales responsabilités et obligations d'ApprovisiOntario sont décrites dans la LGCA et le Règlement de l'Ontario 612/20 et peuvent être résumées comme suit :

- **Approvisionnement centralisé** : ApprovisiOntario est responsable de la centralisation de l'approvisionnement dans l'ensemble des entités du secteur public provincial. Cela consiste à coordonner et à gérer les activités d'approvisionnement,

à superviser les besoins provinciaux en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et à assurer l'uniformité ainsi que le meilleur rapport qualité-prix dans l'acquisition de biens et services pour le secteur public de l'Ontario. En centralisant les achats, l'organisme maximise le pouvoir d'achat collectif des entités du secteur public de l'Ontario, ce qui entraîne des réductions de coûts importantes et une plus grande efficience.

- **Collecte de données sur la chaîne d'approvisionnement** : L'organisme a la responsabilité de recueillir et d'analyser des données détaillées sur la chaîne d'approvisionnement auprès des entités visées, notamment les niveaux et les besoins en stocks, les plans et activités d'approvisionnement, les occasions, les éventualités et les contraintes liées à la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les données sur le rendement des fournisseurs. Ces renseignements seront essentiels pour surveiller et améliorer les pratiques d'approvisionnement, identifier les inefficiences et s'assurer que les achats sont alignés avec les objectifs du secteur public.
- **Approvisionnement d'urgence** : L'organisme est responsable de la gestion de l'inventaire stratégique provincial, y compris l'équipement de protection individuelle (EPI) et des fournitures et des équipements essentiels (FEE), et de s'assurer que ces fournitures sont disponibles au besoin. Ce

rôle devient particulièrement crucial en période d'urgence ou de catastrophe de santé publique, où l'approvisionnement et la distribution rapides de biens essentiels sont nécessaires pour assurer la sécurité publique.

- **Gestion des fournisseurs** : ApprovisiOntario doit gérer efficacement ses relations avec les fournisseurs, en veillant à ce qu'ils respectent les normes de rendement et qu'ils apportent de la valeur aux contrats du secteur public. Cela comprend la surveillance du respect des contrats par les fournisseurs, le traitement des problèmes liés à la livraison et le maintien de prix concurrentiels dans l'ensemble des contrats.
- **Promouvoir l'efficacité et réduire les chevauchements** : ApprovisiOntario a pour mandat de réduire la fragmentation et d'éliminer les chevauchements dans l'approvisionnement du secteur public, afin d'assurer des processus simplifiés et une prestation plus rapide des biens et services. Ce mandat permet d'accroître la coordination et l'efficacité dans l'ensemble de l'écosystème de l'approvisionnement du secteur public, tout en évitant les dépenses inutiles et le fardeau administratif.
- **Soutenir les entreprises locales et « acheter ontarien »** : ApprovisiOntario joue un rôle clé en utilisant l'approvisionnement du secteur public pour soutenir les entreprises et les travailleurs de l'Ontario, et pour renforcer les chaînes d'approvisionnement provinciales. Conformément à la Loi visant à encourager à acheter ontarien, l'organisme accordera, lorsque permis, la préférence appropriée

aux fournisseurs ontariens et canadiens, contribuant ainsi au développement économique, à l'innovation et au renforcement de la capacité nationale pour les biens et services fabriqués en Ontario, tout en faisant progresser une économie provinciale plus concurrentielle, résiliente et autonome, à l'abri des risques liés au commerce et des perturbations mondiales de l'approvisionnement.

Au-delà de son mandat principal, ApprovisiOntario se voit confier des obligations supplémentaires pour promouvoir la responsabilité, la transparence et l'efficacité. Cela comprend le respect de toutes les lois, réglementations, politiques, directives et orientations gouvernementales applicables, notamment la LGCA et la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (la « LAPHO »), la conduite des activités d'approvisionnement de manière équitable, en offrant des occasions égales aux fournisseurs et en consignait clairement les activités pertinentes, ainsi que la production régulière de rapports aux entités gouvernementales afin d'assurer une surveillance optimale et l'atteinte des objectifs.

Vision, mission et valeurs

La *mission*, la *vision* et les *valeurs* d'ApprovisiOntario guident ses opérations et son orientation stratégique, assurant que les efforts de l'organisme s'alignent sur les objectifs plus larges de la province.

Vision : Exploiter le pouvoir d'achat de l'Ontario pour favoriser le **développement économique**, **la résilience** à l'échelle de la province et produire de **la valeur** pour les Ontariennes et Ontariens.

Mission : Apporter une cohésion à la chaîne d'approvisionnement du secteur public en adoptant l'innovation et en tirant parti de différents partenariats et relations avec les fournisseurs.

Valeurs : Nos valeurs sont guidées par notre engagement envers nos partenaires, nos intervenants et les uns envers les autres afin d'obtenir les meilleurs résultats pour les Ontariennes et Ontariens :

- **Collaboration** : s'associer avec les intervenants pour aligner les stratégies d'approvisionnement, partager des objectifs, maximiser les ressources et simplifier les processus au bénéfice du secteur public.
- **Confiance** : bâtir et maintenir la confiance par l'intégrité et la responsabilité, et maintenir la confiance du public dans la gestion des fonds publics.
- **Excellence** : favoriser une culture d'excellence et d'amélioration continue, visant à offrir des services de haute qualité et à obtenir les meilleurs résultats possibles pour les entités du secteur public et les contribuables de l'Ontario.

Plan de stratégie et de mise en œuvre triennal

Alors qu'ApprovisiOntario se tourne vers les trois prochaines années, l'organisme poursuit la vision du gouvernement en matière de centralisation et de transformation de la chaîne d'approvisionnement provinciale. En s'appuyant sur les progrès solides réalisés dans l'établissement des bases nécessaires

pour concrétiser cette vision, la stratégie triennale de l'organisme, telle qu'elle se reflète dans les thèmes, les priorités et les activités présentés dans le présent plan d'activités, vise à approfondir ce travail et à amener l'organisme vers des résultats plus mesurables et un impact durable.

de l'exposition aux incertitudes et risques mondiaux.

- **Offrir de meilleurs services** : mettre l'accent sur une conception axée sur l'utilisateur, la modernisation numérique et la simplification des processus afin d'améliorer l'expérience client, d'accroître l'efficacité et d'éliminer les obstacles administratifs inutiles.

- **Favoriser l'innovation et le meilleur rapport qualité-prix** : tirer parti de la technologie et de l'amélioration continue pour offrir des solutions innovantes, améliorer la productivité et assurer une utilisation efficace des ressources publiques.

Entente de fournisseurs attitrés pour la transcription par IA

Dans le cadre d'un partenariat collaboratif, ApprovisiOntario, le ministère de la Santé (MS), Santé Ontario et OntarioMD ont lancé conjointement une entente de fournisseurs attitrés pour des solutions de transcription par IA, une initiative unique en son genre. La transcription par IA transforme les flux de travail cliniques en automatisant la prise de notes, en réduisant la charge de travail des cliniciens et en libérant du temps pour les soins aux patients. La première étude d'évaluation de la transcription par IA en Ontario, financée par le ministère de la Santé en 2024, a montré une réduction de 70 % du temps consacré à la documentation pendant les consultations cliniques, ainsi qu'un gain moyen de quatre heures par semaine pour les cliniciens participants. Lancée en juin 2025, l'entente de fournisseurs attitrés simplifie l'accès à 18 solutions admissibles à des tarifs réduits et offre des conseils spécialisés, démontrant ainsi comment l'approvisionnement centralisé peut améliorer la prestation des services tout en favorisant l'innovation. Cette initiative fait partie de la stratégie plus large de l'Ontario visant à promouvoir l'adoption responsable et efficace des technologies de santé numériques. L'entente de fournisseurs attitrés suscite un vif intérêt et est ouverte à tous les fournisseurs de soins de santé, aux organisations, aux entités ainsi qu'à l'ensemble du secteur public.

Bien qu'ApprovisiOntario continue de se concentrer sur la mise en œuvre de ses priorités, ses efforts sont tout aussi dirigés vers le soutien aux objectifs plus larges de la province. En tant que partenaire du gouvernement, l'organisme s'engage à mettre à profit ses capacités, son

expertise et ses relations pour aider à atteindre les objectifs globaux de l'Ontario. Cela comprend :

- **Protéger l'Ontario** : renforcer les capacités nationales et prioriser la promotion de la résilience économique ainsi que la réduction

Acheter localement/protéger l'Ontario

L'Ontario fait progresser l'approche « Acheter ontarien » qui tire parti d'environ 30 milliards de dollars par année en approvisionnement du secteur public pour soutenir les entreprises ontariennes, les travailleuses et travailleurs ainsi que les chaînes d'approvisionnement nationales, renforcer les industries locales et bâtir une économie provinciale plus concurrentielle, résiliente et autonome.

La Loi visant à encourager à acheter ontarien donne au gouvernement provincial le pouvoir d'émettre des directives sur l'approvisionnement exigeant que les entités du secteur public privilégient les biens et services fabriqués en Ontario ou au Canada, mettent en œuvre des normes de rendement des fournisseurs, respectent les exigences de déclaration et respectent les mesures d'application établies par la Loi. La législation permet également de limiter l'admissibilité des fournisseurs lorsque nécessaire pour soutenir ou protéger les entreprises ontariennes.

Avec l'introduction de cette Loi, ApprovisiOntario favorisera les biens et services concernés fabriqués en Ontario et au Canada, conformément à toute orientation politique fournie par le gouvernement, tout en maintenant des pratiques d'approvisionnement équitables, transparentes et axées sur le bon rapport qualité-prix. La Loi réaffirme l'objectif de la province de recourir à l'approvisionnement du secteur public comme levier pour favoriser le développement économique, protéger la résilience des chaînes d'approvisionnement et renforcer la base manufacturière de l'Ontario. Elle fournit une base législative pour une approche provinciale coordonnée pouvant être appuyée par des politiques, des directives, des examens de conformité et des résultats rendus publics. En complément, la Politique de restriction en matière d'approvisionnement renforce l'engagement de la province à l'égard de la résilience des chaînes d'approvisionnement nationales en limitant les nouveaux achats auprès de fournisseurs américains en réponse aux mesures commerciales des États-Unis

et en demandant aux ministères ainsi qu'aux entités désignées du secteur parapublic de privilégier, dans la mesure du possible, les entreprises ontariennes et canadiennes. Cette politique appuie l'adoption d'une approche d'approvisionnement axée sur l'Ontario et le Canada, renforce la capacité de production locale, réduit l'exposition aux perturbations de l'approvisionnement mondial et s'aligne avec les stratégies nationales émergentes en matière d'approvisionnement. Cela accroît également la nécessité d'une orientation, d'une surveillance et d'un respect coordonnés au sein des entités du secteur public, des domaines dans lesquels ApprovisiOntario joue un rôle de leadership essentiel.

En parallèle, le SAN d'ApprovisiOntario simplifiera la façon dont les fournisseurs ontariens s'inscrivent, soumissionnent et font affaire avec le secteur public, élargissant les possibilités de marché pour les petites, moyennes et diverses entreprises, et améliorant la transparence ainsi que les données offertes aux acheteurs du secteur public. En intégrant des considérations axées sur l'Ontario dès le départ, ce cadre renforcé encouragera le recours aux fournisseurs ontariens et canadiens dans les projets d'infrastructure, de santé et d'éducation, notamment au moyen de nouveaux critères d'évaluation des chaînes d'approvisionnement nationales et d'exigences d'attestation.

En harmonisant la politique économique avec la résilience des chaînes d'approvisionnement et le meilleur rapport qualité-prix, l'Ontario intègre une approche axée sur l'Ontario dans la manière dont le secteur public achète et réalise ses projets. Par ce travail, ApprovisiOntario contribue à bâtir une économie provinciale plus sûre, plus concurrentielle et plus durable, qui procure une valeur durable aux Ontariennes et Ontariens.



Thème 1 – Croître et atteindre des gains d'efficacité en centralisant le pouvoir d'achat de la province

Offrir de la valeur aux Ontariennes et Ontariens

Ce thème s'aligne avec les priorités de la *prestation* du ministre énoncées dans la lettre d'instructions annuelle de 2026–2027 d'ApprovisiOntario, en mettant l'accent sur la prestation de services centralisés d'approvisionnement du secteur public et de services de chaîne d'approvisionnement qui créent de la valeur pour les Ontariennes et Ontariens. En dehors des priorités de la *prestation*, ce thème met également l'accent sur la collaboration avec les partenaires afin de réduire la fragmentation et, le cas échéant, d'intégrer l'approvisionnement à l'échelle du secteur. Les priorités de la Lettre d'instructions annuelle pertinentes reflétées dans ce thème incluent :

- **Accroître le pouvoir d'achat** en centralisant davantage les dépenses du secteur public de l'Ontario, en augmentant l'utilisation du programme d'entente de fournisseurs attitrés d'ApprovisiOntario et en collaborant avec les principaux ministères partenaires afin de procéder à une expansion stratégique vers des secteurs clés.
- **Maintenir l'inventaire stratégique d'EPI et de FEE** et démontrer l'excellence opérationnelle ainsi qu'une gestion efficace des opérations liées au stock provincial.

- **Fournir des services de qualité** aux ministères de la FPO, tout en prenant de l'expansion afin d'élargir le soutien offert à d'autres entités visées.
- **Réduire la fragmentation** et accroître la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement du secteur public de l'Ontario.
- **Faire progresser les priorités gouvernementales élargies** en matière d'accessibilité, d'IA et de cybersécurité.

ApprovisiOntario continue de renforcer son rôle d'autorité centrale d'approvisionnement de la province, favorisant l'efficacité et créant une valeur mesurable pour l'Ontario. Conformément aux orientations provinciales, l'organisme poursuit la centralisation de l'approvisionnement du secteur public afin de renforcer le pouvoir d'achat de l'Ontario, d'assurer l'approvisionnement en biens essentiels et de faire progresser des priorités stratégiques telles que le développement économique, l'accessibilité et l'innovation. La centralisation est un outil permettant au gouvernement de l'Ontario de rediriger les économies vers les services de première ligne et d'améliorer les résultats pour les Ontariennes et les Ontariens.

Les trois prochaines années marquent une phase décisive pour ApprovisiOntario. Avec les capacités de base en place, l'organisme établira un cadre pour étendre les avantages de la centralisation à l'ensemble du secteur public, tout en maintenant l'excellence opérationnelle et la responsabilité publique. En vertu de son pouvoir législatif prévu aux articles 20 et 21 du Règl. de l'Ont. 612/20, l'organisme recueillera de manière proactive des données sur l'approvisionnement ainsi que les besoins propres à chaque secteur

afin de cerner des possibilités stratégiques de centralisation, d'accroître le recours aux ententes de fournisseurs attitrés et d'augmenter les dépenses sous gestion. Cette approche vise à offrir une plus grande valeur aux entités du secteur public grâce à un écosystème d'approvisionnement plus unifié.

a. Renforcer le pouvoir d'achat en centralisant davantage les dépenses du secteur public de l'Ontario

Exploiter le pouvoir d'achat collectif de l'Ontario est essentiel pour répondre au mandat d'ApprovisiOntario. En regroupant la demande émanant des ministères, des organismes provinciaux et des entités du secteur public, l'organisme réduira les chevauchements, renforcera son pouvoir d'achat et optimisera la valeur de chaque dollar consacré aux marchés publics.

Le programme des ententes de fournisseurs attitrés d'ApprovisiOntario a atteint 16,8 milliards de dollars en contrats sous gestion. Cela représente une augmentation de 130 % pour l'exercice 2026-2027 et une croissance de 300 % depuis le milieu de l'année 2023. Cependant, sur une base annualisée, cela représente moins de deux milliards de

dollars sur plus de 30 milliards de dollars d'approvisionnement annuel du secteur public. Au cours des trois prochaines années, ApprovisiOntario **élargira et fera évoluer son Programme d'ententes de fournisseurs attitrés**, en augmentant la participation et les dépenses gérées. L'organisme approfondira également de manière stratégique sa collaboration avec des secteurs à fort impact, comme les municipalités, et élargira les avantages des contrats centralisés afin de permettre un recours accru aux contrats d'entreprise.

Grâce à ce travail, ApprovisiOntario va :

- **Accroître l'adoption par secteur** en renforçant la collaboration avec les partenaires de la santé, de l'apprentissage et municipaux afin de faire des contrats d'entreprise la méthode d'approvisionnement privilégiée pour les dépenses majeures.
- **Renforcer la gestion des catégories** en s'assurant que les stratégies d'approvisionnement sont guidées par les données, répondent aux tendances du marché et

sont alignées sur les priorités à long terme du secteur public.

- **Renforcer la collaboration avec les OEAG et les OSC** pour éliminer les chevauchements, aligner les stratégies d'approvisionnement et maximiser la valeur à l'échelle du système.
- **Poursuivre stratégiquement les possibilités d'expansion** et **maintenir les échanges** avec les intervenants des ministères, du secteur public et des partenaires afin de soutenir la mise en œuvre efficace des expansions du programme d'ententes de fournisseurs attitrés.

Pour soutenir ces objectifs, l'organisme mettra à profit des données et des analyses partagées afin de démontrer des économies concrètes, l'évitement des coûts et l'amélioration de la prestation des services. À mesure que l'organisme prend de l'ampleur, il maintiendra l'équité, la transparence et l'accessibilité, en assurant des normes d'excellence uniformes à l'échelle de la province.

Entente de fournisseurs attitrés pour les appareils et services informatiques de l'utilisateur final

En octobre 2025, ApprovisiOntario a lancé son entente de fournisseurs attitrés pour l'informatique de l'utilisateur final, un contrat centralisé pour les produits et services informatiques destinés aux utilisateurs finaux au bénéfice de toutes les entités du secteur public. Grâce à cette entente, les entités du secteur public ont accès à des offres complètes de produits et services, à des conseils d'intégration experts et à un soutien d'intégration fluide qui assureront la continuité des activités, offriront des améliorations de service et optimiseront la valeur pour les acheteurs du secteur public.

Les principaux avantages comprennent :

- L'accès à des fournisseurs qualifiés, y compris les meilleurs fabricants d'équipements d'origine (par exemple, Dell, Lenovo, Apple, etc.) et des revendeurs autorisés;
- Un soutien à la clientèle professionnel et rapide, tarifs avantageux et prévisibles, résolution des problèmes et soutien technique;
- Des réductions de coûts et un alignement complet sur les directives d'approvisionnement du service public; et
- Un soutien dédié à l'intégration des programmes d'ApprovisiOntario.

b. Faire croître et maintenir l'inventaire stratégique de l'Ontario

ApprovisiOntario joue un rôle crucial dans la préparation aux situations d'urgence de l'Ontario grâce à sa gestion de l'inventaire stratégique de l'Ontario. Ce travail protège la santé et la sécurité des travailleurs du secteur public et renforce la résilience des chaînes d'approvisionnement de l'Ontario.

En s'appuyant sur ses succès passés, l'organisme mettra en place un réseau coordonné d'entrepôts et de logistique afin de moderniser la manière dont les fournitures essentielles sont entreposées, gérées et distribuées. Cette stratégie simplifiera l'entrepôt provincial, créera un système de distribution plus agile et améliorera la gestion des stocks.

ApprovisiOntario va :

- Assurer un **accès** fiable à des EPI et FEE, à des vaccins et à des produits pharmaceutiques de haute qualité afin d'atténuer les pénuries et de soutenir la préparation du système.
- Intégrer les indicateurs de rendement et l'assurance qualité pour démontrer

l'excellence opérationnelle et l'assurance qualité à travers la chaîne d'approvisionnement.

- Collaborer et communiquer avec les intervenants et les partenaires afin d'harmoniser **la planification de l'approvisionnement** et la gestion des stocks, en veillant à être prêt en cas de hausse soudaine de la demande ou d'urgence.
- Développer le **programme d'inventaire stratégique de l'Ontario**, ajouter de nouvelles catégories de produits et tirer parti de la fabrication nationale pour renforcer la souveraineté de la chaîne d'approvisionnement et soutenir les emplois en Ontario.

Grâce à ces mesures, ApprovisiOntario maintiendra un modèle durable, transparent et résilient, positionnant l'Ontario comme un chef de file en matière de préparation aux situations d'urgence du secteur public et de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Stratégie d'entrepôt régional

ApprovisiOntario élargit le réseau d'entrepôt de l'Ontario afin de renforcer la capacité de la province à stocker et à distribuer les fournitures essentielles là où et au moment où elles sont le plus nécessaires. Grâce à son inventaire stratégique de l'Ontario, l'organisme veille à ce que ses partenaires du secteur public soient prêts à faire face aux urgences sanitaires, aux pics saisonniers et à d'autres perturbations de la chaîne d'approvisionnement, tout en gérant un stock modernisé et simplifié qui permet d'éviter toute accumulation future et de réduire les coûts.

En s'appuyant sur sa stratégie d'entrepôt à long terme, ApprovisiOntario a mis en place un nouveau modèle régional avec des installations prévues à Thunder Bay, Innisfil, ainsi qu'à l'ouest et à l'est de la région du Grand Toronto. Cette approche remplace environ 40 entrepôts autonomes mis en place à l'époque de la pandémie par un réseau provincial coordonné qui améliore les délais de livraison, réduit les coûts et renforce la capacité d'intervention d'urgence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans tout l'Ontario. Ce modèle s'appuie sur un seul prestataire logistique externe et un système de distribution intégré, ce qui permet de supprimer le stockage traditionnel par semi-remorques et les contrats d'entrepôt obsolètes. Il permet également de maintenir un stock dynamique, dont les produits sont régulièrement renouvelés, réapprovisionnés et distribués aux hôpitaux, aux services de santé publique, aux écoles et à d'autres utilisateurs, afin de garantir la qualité des produits et leur disponibilité permanente.

L'inventaire stratégique de l'Ontario est maintenant composé à 98 % d'EPI fabriqués en Ontario, renforçant la résilience de la chaîne d'approvisionnement et soutenant les emplois manufacturiers en Ontario. En modernisant les opérations et en gérant l'inventaire stratégique de l'Ontario, ApprovisiOntario contribue à protéger la chaîne d'approvisionnement de la province, assurant un accès fiable aux biens essentiels pour les services publics et faisant progresser l'engagement de l'Ontario envers un système résilient et centralisé qui protège les communautés à travers la province.

c. Continuer à fournir des services de qualité aux ministères de la FPO tout en augmentant le soutien aux entités du secteur public dans le cadre de la LGCA (2019)

ApprovisiOntario continuera d'offrir des services de haute qualité aux clients de la

FPO et du secteur public tout en étendant sa portée à un réseau plus large d'entités du secteur public en vertu de la LCGA. Ces entités incluent des hôpitaux, des conseils scolaires, des universités et des collèges. L'organisme travaillera en étroite collaboration avec le gouvernement pour identifier des occasions

de faire évoluer le cadre législatif et d'élargir son soutien à d'autres entités du secteur public, y compris les foyers de soins de longue durée, les municipalités et les entités municipales. Le modèle de prestation de services de l'organisme met l'accent sur la fiabilité, la collaboration et une valeur mesurable, afin d'assurer aux clients l'accès à des mécanismes d'approvisionnement efficaces et à des contrats performants.

Au cours des trois prochaines années, ApprovisiOntario va :

- **Maintenir un service exceptionnel** pour les ministères de la FPO, en offrant des contrats concurrentiels et un soutien à l'approvisionnement réactif.
- **Développer les services consultatifs et d'approvisionnement**, afin d'aider les entités du secteur public à tirer parti de notre expertise en approvisionnement centralisé.
- **Renforcer l'engagement des clients** grâce à la sensibilisation ciblée, à la formation et à la collaboration sectorielle afin de promouvoir les avantages de la centralisation.

Cette évolution marque la prochaine phase de la croissance de l'organisme; du renforcement de la capacité interne au leadership d'un réseau d'approvisionnement unifié à l'échelle du secteur public de l'Ontario.

d. Soutenir et faire progresser les priorités gouvernementales plus larges

En appuyant les objectifs plus larges de l'Ontario, l'organisme contribue à protéger l'économie de l'Ontario, à renforcer les collectivités et à moderniser les services publics. L'accessibilité demeure l'un des principes fondamentaux, tous les processus d'approvisionnement respectant la *LAPHO* afin d'assurer une participation équitable et sans obstacle. Grâce à une communication claire et inclusive à l'écoute du public, l'organisme favorise la visibilité et l'engagement des possibilités d'approvisionnement pour les fournisseurs et clients à travers la province. L'organisme fera également appel à **la cybersécurité, à la protection des données et au partage des données** pour améliorer l'efficacité de l'approvisionnement tout en préservant l'intégrité des processus publics.

L'avenir

La stratégie de centralisation de l'organisme soutient les priorités du gouvernement tout en maximisant la valeur et l'efficacité du secteur public. En élargissant le programme d'ententes de fournisseurs attitrés, en améliorant le pouvoir d'achat du gouvernement, en maintenant un inventaire stratégique et en développant ses services, l'organisme continuera d'exercer un leadership et d'offrir des avantages tangibles à l'Ontario et à ses contribuables. À travers cette nouvelle phase de croissance, ApprovisiOntario réaffirme son engagement envers un écosystème d'approvisionnement unifié, transparent et performant, qui crée de la valeur publique, protège l'économie provinciale et prépare l'Ontario pour l'avenir.

Priorités

Les priorités de l'organisme pour ce thème incluent :

- 1.1 Élargir et faire évoluer les offres du programme d'ententes de fournisseurs attitrés afin de répondre aux nouvelles demandes du marché par le biais d'un engagement, d'une formation et d'une collaboration stratégiques** : Élaborer, maintenir et actualiser les ententes de fournisseurs attitrés et les stratégies par catégorie afin de les aligner sur l'évolution des besoins des clients et des tendances du marché, tout en accélérant leur adoption dans l'ensemble du secteur public.

- 1.2 Mettre en œuvre et développer le Programme d'inventaire stratégique de l'Ontario** : Gérer l'inventaire stratégique de l'Ontario grâce à des stratégies coordonnées d'entreposage, de distribution et de logistique, assurant la préparation et la résilience.

- 1.3 Favoriser la centralisation dans l'ensemble de l'écosystème de l'approvisionnement en tirant parti des outils numériques, des données partagées et des cadres stratégiques** : Utiliser des mesures et des outils pour augmenter les dépenses sous gestion et mettre en valeur la centralisation auprès des partenaires gouvernementaux et du secteur public.

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|--|---|
| 1.1 Élargir et faire évoluer les offres du programme d'ententes de fournisseurs attirés afin de répondre aux besoins émergents des clients et du marché par une mobilisation, une formation et une collaboration stratégiques | Recueillir et comprendre les besoins des clients grâce à des échanges réguliers avec les acheteurs du secteur public afin de promouvoir et d'accroître l'adoption des nouvelles ententes de fournisseurs attirés ou des ententes mises à jour. | Analyser les commentaires des clients et les tendances d'adoption afin d'ajuster et d'accélérer le déploiement des ententes de fournisseurs attirés, en collaborant avec les intervenants pour veiller à ce que les offres soient alignées sur les besoins du secteur et renforcent la participation des fournisseurs canadiens. | Mettre à l'échelle et maintenir des ententes de fournisseurs attirés à fort impact dans tous les secteurs, en veillant à leur capacité d'adaptation aux tendances évolutives tout en élargissant les possibilités offertes aux fournisseurs. |
| | Accroître les offres du programme de fournisseurs attirés afin de mieux répondre aux besoins émergents des clients et du marché. | Continuer de cerner les occasions de proposer de nouvelles offres du programme de fournisseurs attirés afin de répondre aux besoins des clients, en cohérence avec le marché. | Maintenir et élargir les offres du programme de fournisseurs attirés en cernant davantage d'occasions et en mettant à l'échelle les occasions cernées et fructueuses, afin de répondre aux besoins évolutifs des clients et du marché. |
| | Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de catégorie qui s'harmonisent avec les besoins des clients, afin d'assurer une valeur optimale et une harmonisation des activités à long terme. | Mettre en œuvre et ajuster des stratégies de catégorie selon les besoins des clients et la dynamique du marché, en accélérant ou en faisant évoluer des approches qui démontrent une forte valeur et un alignement avec les objectifs à long terme. | Élargir les stratégies de catégorie, tout en veillant à ce qu'elles demeurent adaptées à l'évolution des besoins, afin de générer une valeur soutenue et une harmonisation stratégique pour l'écosystème de l'approvisionnement de l'Ontario. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 1.1 Élargir et faire évoluer les offres du programme d'ententes de fournisseurs attirés afin de répondre aux besoins émergents des clients et du marché par une mobilisation, une formation et une collaboration stratégiques | Organiser des séances d'information, de sensibilisation et de formation à l'intention des fournisseurs sur les initiatives nouvelles et en cours. Évaluer et ajuster le contenu et la fréquence des programmes éducatifs et des ateliers offerts pour refléter les besoins et les commentaires des clients. | Poursuivre les services continus de formation, de sensibilisation et d'accompagnement des fournisseurs, en adaptant le matériel et les approches en fonction des besoins des participants et des évolutions du secteur. Explorer des possibilités afin d'améliorer et d'élargir les programmes éducatifs et les ateliers destinés aux fournisseurs en fonction des résultats de l'évaluation, tout en veillant à leur alignement sur les priorités des clients et les évolutions du secteur. | Offrir des occasions de formation continue aux fournisseurs, en examinant et en améliorant le contenu et les tactiques afin d'assurer leur pertinence et leur incidence à long terme. Améliorer et élargir les programmes éducatifs et les ateliers destinés aux fournisseurs, en fonction des résultats de l'évaluation, tout en alignant la prestation sur les priorités des clients et les tendances émergentes du secteur. |
| | Mettre en œuvre l'orientation gouvernementale relative à la collaboration entre les OEAG et les OSC afin de tirer parti, de façon continue, des possibilités d'approvisionnement centralisé. | Faire progresser les priorités du gouvernement en renforçant la collaboration entre les OEAG et les OSC, et en établissant la norme en matière de possibilités d'approvisionnement centralisé dans l'ensemble du secteur public. | Assurer la mise en œuvre de l'orientation gouvernementale en matière de collaboration entre les OEAG et les OSC, en développant les possibilités d'approvisionnement centralisé et en démontrant des gains d'efficacité et une valeur ajoutée mesurables dans l'ensemble du secteur public. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|---|---|
| 1.2 Mettre en œuvre et développer le Programme d'inventaire stratégique de l'Ontario | Transférer le programme d'inventaire stratégique de l'Ontario vers le nouveau réseau centralisé d'entreposage et de distribution. | Collaborer avec les partenaires afin d'harmoniser les catégories d'EPI et de FEE et d'optimiser la distribution dans l'ensemble de la province. | Optimiser l'opération de bout en bout et la mise en œuvre de la stratégie d'entreposage et de distribution. |
| | <p>Travailler avec les partenaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier d'autres produits et explorer les occasions de développer des catégories pouvant être ajoutées à l'inventaire stratégique de l'Ontario. • Mettre à profit les capacités provinciales de distribution et de logistique d'ApprovisiOntario à l'appui des priorités du gouvernement. • Développer et moderniser le programme de distribution pharmaceutique. | <p>Travailler avec les partenaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir et diversifier l'inventaire/le stock stratégique de l'Ontario afin de répondre aux besoins émergents • Renforcer l'utilisation des capacités provinciales de distribution et de logistique d'ApprovisiOntario à l'appui des priorités du gouvernement. • Élargir et améliorer le programme de distribution pharmaceutique pour répondre aux besoins du secteur. | <p>Travailler avec les partenaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élargir la gamme de produits maintenus dans l'inventaire stratégique de l'Ontario. • Optimiser les capacités provinciales de distribution et de logistique d'ApprovisiOntario pour soutenir les priorités gouvernementales à long terme. • Faire progresser la modernisation du programme de distribution pharmaceutique afin d'assurer sa durabilité à long terme. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|---|---|
| 1.2 Mettre en œuvre et développer le Programme d'inventaire stratégique de l'Ontario | Mobiliser les partenaires gouvernementaux concernant les possibilités d'investissement national et d'approvisionnement afin d'assurer la résilience des chaînes d'approvisionnement en EPI/FEE et de soutenir les emplois. | Soutenir les priorités du gouvernement en faisant la promotion de la production d'EPI/FEE en Ontario et au Canada, et en participant à des initiatives conjointes qui assurent la résilience de l'approvisionnement et l'emploi. | Faire progresser des stratégies à long terme avec les partenaires gouvernementaux qui ancrent la résilience des EPI/FEE dans l'investissement national, garantissant des chaînes d'approvisionnement durables et la croissance de l'emploi. |
| | Partager avec les partenaires les mises à jour concernant les nouvelles installations et les extensions d'ApprovisiOntario, en mettant en évidence la façon dont elles améliorent notre service au secteur public. | Fournir aux partenaires des mises à jour continues sur l'avancement des installations et des extensions d'ApprovisiOntario, en soulignant les améliorations apportées au service offert au secteur public. | Présenter aux partenaires les travaux de développement des installations et les extensions, démontrant comment les investissements améliorent de façon continue la capacité, la résilience et la prestation de services dans l'ensemble du secteur public. |
| | Ajuster le programme de pénuries d'approvisionnement en santé afin de refléter les besoins opérationnels dans l'ensemble du continuum de soins et de tenir compte des commentaires des clients. | <p>Faire progresser la réalisation des avantages dans le cadre de la stratégie de catégorie.</p> <p>Mettre en œuvre des stratégies de chaîne d'approvisionnement pour les médicaments critiques et vulnérables ainsi que pour les principales pénuries d'approvisionnement.</p> | <p>Continuer à faire progresser la réalisation des prestations dans le cadre de la stratégie de catégorie.</p> <p>Continuer à mettre en œuvre des stratégies de chaîne d'approvisionnement pour les médicaments critiques et vulnérables ainsi que pour les principales pénuries d'approvisionnement.</p> |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 1.3 Favoriser la centralisation à travers l'écosystème des achats en tirant parti des outils numériques, des données partagées et des cadres stratégiques | Consulter les acheteurs et les vendeurs afin de déterminer l'efficacité de l'approche du cadre de service à guichet unique et d'évaluer la possible extension des services. | Examiner les progrès réalisés par l'approche de service à guichet unique et identifier les principaux domaines d'amélioration. | Mettre en œuvre les améliorations définies pour l'approche à guichet unique et en suivre les effets sur la qualité du service et la satisfaction des clients. |
| | Évaluer l'adoption du Programme d'entente de fournisseurs attirés d'ApprovisiOntario à partir des outils actuels, améliorer l'expérience d'approvisionnement des utilisateurs du Programme et identifier les défis ainsi que les occasions d'amélioration. | Poursuivre l'examen et l'ajustement des outils afin d'améliorer, au besoin, l'adoption du Programme d'entente de fournisseurs attirés d'ApprovisiOntario, créant ainsi une expérience améliorée pour les utilisateurs du programme. | Offrir une expérience de grande qualité aux utilisateurs du Programme d'entente de fournisseurs attirés, en s'appuyant sur l'identification et la résolution continues des défis, la révision et l'ajustement des outils, et l'amélioration de l'adoption du programme au besoin. |
| | Faire progresser l'accessibilité dans la prestation des services d'ApprovisiOntario conformément à la <i>LAPHO</i> . | Continuer de faire progresser l'accessibilité dans la prestation des services d'ApprovisiOntario conformément à la <i>LAPHO</i> . | Continuer de faire progresser l'accessibilité dans la prestation des services d'ApprovisiOntario conformément à la <i>LAPHO</i> . |
| | Soutenir et tirer parti des initiatives et outils qui améliorent l'expérience d'approvisionnement, y compris l'IA. | Créer et mettre en œuvre des améliorations continues à l'expérience d'approvisionnement en tenant compte des commentaires et en élargissant l'accès à des processus simplifiés. | Maintenir et renforcer les améliorations apportées à l'expérience d'approvisionnement pour les utilisateurs du Programme d'entente de fournisseurs attirés, en assurant une réponse adaptée à l'évolution des besoins des clients. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|---|---|---|
| 1.3 Favoriser la centralisation à travers l'écosystème des achats en tirant parti des outils numériques, des données partagées et des cadres stratégiques | | S'appuyer sur des initiatives et des outils qui renforcent les achats, en mettant l'accent sur la mise à l'échelle des applications d'IA et le renforcement des mesures de cybersécurité. | Institutionnaliser l'utilisation d'outils et d'initiatives avancés en IA et cybersécurité pour offrir des solutions d'approvisionnement sécurisées, efficaces et modernes. |
| | Exploiter le partage de données pour améliorer la compréhension des différents partenaires et identifier les possibilités de centralisation au sein de l'organisme. | Utiliser les données partagées pour approfondir la connaissance des activités des partenaires et mettre en évidence les possibilités de faire progresser la centralisation au sein de l'organisme. Utiliser les données pour mesurer et améliorer l'adoption du Programme d'entente de fournisseurs attirés ainsi que le rendement des programmes. | Faire progresser les partenariats en partageant des données et des analyses standardisées, offrant ainsi aux partenaires des perspectives qui renforcent l'adoption et la croissance stratégique. |



Thème 2 – Transformer et moderniser le paysage de la chaîne d'approvisionnement et de l'approvisionnement du secteur public

Bâtir un paysage provincial d'approvisionnement résilient

Ce thème s'aligne sur les priorités de *transformation* du ministre énoncées dans la lettre d'instructions annuelle 2026-2027 d'ApprovisiOntario. Il propose une approche pluriannuelle visant à moderniser et à renforcer le système d'approvisionnement et de chaîne d'approvisionnement du secteur public de l'Ontario, en mettant l'accent sur le rapport qualité-prix, la résilience et la croissance économique. Il reflète également le rôle de chef de file d'ApprovisiOntario dans le renforcement de la préparation face aux perturbations de l'approvisionnement, aux situations d'urgence et aux risques mondiaux.

Les priorités pertinentes de la lettre d'instructions annuelle qui se reflètent dans ce thème sont les suivantes :

- **Promouvoir une approche d'approvisionnement centrée sur l'Ontario et le Canada** qui soutient les industries nationales et renforce la résilience de la chaîne d'approvisionnement.
- **Développer des stratégies d'approvisionnement et de catégorie** qui réduisent

les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et soutiennent le développement économique.

- **Soutenir le ministère dans la modernisation de la politique provinciale d'approvisionnement et du cadre législatif** afin de faire progresser des achats simplifiés et centralisés.
- **Améliorer l'expérience des acheteurs et des fournisseurs** grâce à la mise en place du SAN.
- **Exploiter les technologies habilitantes, y compris l'IA**, pour améliorer les processus, l'analytique et l'expérience utilisateur.
- **Promouvoir des modèles d'approvisionnement innovants et alternatifs** pour soutenir l'adoption de l'innovation dans le secteur public.

ApprovisiOntario mène la transformation et la modernisation de l'approvisionnement du secteur public afin de créer un écosystème plus efficace et plus cohérent. En centralisant les processus, l'organisme garantit que l'approvisionnement est ouvert, équitable et transparent pour tous les fournisseurs. Conformément au mandat Acheter ontarien du gouvernement et à la Loi visant à encourager à acheter ontarien, ApprovisiOntario renforce la résilience de la chaîne d'approvisionnement, réduit les formalités administratives inutiles pour les entreprises et met à profit la technologie et les données afin d'améliorer les résultats en matière d'approvisionnement dans toute la province.

Au cours des trois prochaines années, s'appuyant sur des progrès significatifs, ApprovisiOntario accélérera ses efforts de modernisation de l'approvisionnement par le biais d'un plan pluriannuel axé sur la création

de plus grande valeur, la stimulation de l'innovation et le soutien au développement économique.

a. Encourager l'adoption d'une approche d'approvisionnement axée sur l'Ontario et le Canada, qui protège la province, soutient les possibilités pour les industries, entreprises et produits nationaux, et renforce la résilience des chaînes d'approvisionnement du secteur public

Bâtir une chaîne d'approvisionnement du secteur public résiliente commence par une base nationale solide. ApprovisiOntario fait progresser une stratégie d'approvisionnement axée sur la province, qui renforce les industries locales, assure l'accès aux biens essentiels et protège l'Ontario contre les perturbations mondiales

Au cours des trois prochaines années, l'organisme va :

- Exploiter les dépenses annuelles estimées à 30 milliards de dollars pour renforcer la **capacité d'approvisionnement nationale** de l'Ontario en s'approvisionnant en biens essentiels auprès de fabricants basés en Ontario et en élargissant la **production locale** de biens vulnérables aux perturbations commerciales causées par les tarifs américains.
- Faire avancer les pratiques d'approvisionnement qui priorisent les fournisseurs ontariens et canadiens en vertu de la **Loi de 2025 visant à encourager à acheter ontarien** et continuer à promouvoir l'**avantage industriel, régional et technologique (IRTB)** pour stimuler l'innovation nationale et la croissance économique.
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de catégorie qui stimulent l'**économie provinciale**, offrent des possibilités aux **entreprises ontariennes** et élargissent la **diversité des fournisseurs**.

négociés, les évaluations fondées sur le rapport qualité-prix et l'approvisionnement axé sur les résultats. En s'appuyant sur une connaissance approfondie du paysage des fournisseurs en Ontario, la fonction renforce la mobilisation du marché, améliore la concurrence et élargit l'accès à des solutions innovantes qui contribuent à des chaînes d'approvisionnement résilientes et performantes.

Grâce à ce travail, ApprovisiOntario aide les partenaires du secteur public à acquérir les biens, services et solutions dont ils ont besoin au bon moment et au bon coût, ce qui renforce le rapport qualité-prix, améliore l'efficacité et fait progresser les priorités du gouvernement. Ce soutien renforce un environnement d'approvisionnement cohérent, transparent et de haute qualité dans le secteur public, renforçant l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement et la résilience à long terme dans tout le système ontarien.

Nos services consultatifs

ApprovisiOntario offre des services consultatifs complets en matière de chaîne d'approvisionnement aux ministères, aux organismes provinciaux, aux organisations du secteur de la santé et aux partenaires du secteur parapublic. La fonction permet une approche pangouvernementale de l'approvisionnement et offre un soutien accru en coordonnant les activités entre les secteurs, de sorte que les entités publiques bénéficient d'un approvisionnement centralisé, d'une expertise partagée et d'orientations uniformes.

Les services consultatifs de la chaîne d'approvisionnement de l'organisme soutiennent les clients tout au long du cycle complet d'approvisionnement, y compris les activités supplémentaires de la chaîne d'approvisionnement, depuis l'élaboration préliminaire du dossier d'analyse et l'étude de marché jusqu'à l'approvisionnement concurrentiel, l'évaluation, la négociation, l'attribution des contrats ainsi que la gestion des fournisseurs et des contrats. ApprovisiOntario fournit des orientations officielles sur les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement, en tirant parti de son autorité législative pour recueillir des données sur l'approvisionnement et le rendement des fournisseurs, soutenir la conformité aux exigences provinciales en matière d'approvisionnement et conseiller les acheteurs sur les politiques émergentes, les considérations de risque et les obligations procédurales, y compris dans le contexte de nouvelles directives ou de conditions d'approvisionnement d'urgence.

En plus de ce soutien essentiel tout au long du cycle, les services consultatifs aident les clients à adopter des approches d'approvisionnement modernes, telles que les processus

Grâce à ces efforts, ApprovisiOntario renforce les chaînes d'approvisionnement nationales, réduit la dépendance aux marchés internationaux et crée des possibilités pour les industries et les travailleurs de l'Ontario, intégrant la résilience et la croissance économique inclusive dans la base de la chaîne d'approvisionnement provinciale.

b. Simplifier et moderniser le cadre d'approvisionnement de l'Ontario

La transformation de l'approvisionnement exige une base politique et législative moderne. ApprovisiOntario collaborera avec le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (MSPEA) ainsi qu'avec des partenaires clés afin de simplifier et de moderniser le cadre d'approvisionnement de l'Ontario.

Parmi ses principales initiatives :

- Soutenir les efforts du gouvernement pour **faire évoluer le cadre législatif** afin de faire progresser la centralisation et de moder-

niser la politique d'approvisionnement de l'Ontario, de manière à accroître la clarté, la cohérence et la simplicité pour les acheteurs et les fournisseurs.

- Mobiliser régulièrement les acheteurs du secteur public, les fournisseurs et les associations industrielles par le biais de **tables sectorielles et de CDP** afin d'identifier des améliorations et d'orienter les efforts de modernisation.
- **Renforcer la collaboration avec les OEAG et les OSC** afin de réduire la fragmentation, d'harmoniser les stratégies de catégorie et d'améliorer la coordination à l'échelle du système.

En simplifiant les cadres et en harmonisant les pratiques d'approvisionnement entre les secteurs, ApprovisiOntario créera un environnement d'approvisionnement plus simple et plus cohérent, permettant une prise de décision plus rapide, de meilleurs résultats et une valeur accrue pour les Ontariennes et Ontariens.

c. Transformer l'expérience de la chaîne d'approvisionnement grâce au SAN

La modernisation exige des systèmes efficaces, transparents et collaboratifs. ApprovisiOntario met en place un environnement d'approvisionnement axé sur le numérique, le **SAN**. Cette plateforme numérique unique, conviviale et dotée de capacités d'IA transformera l'approvisionnement du secteur public et offrira une plus grande valeur, une meilleure uniformité et davantage d'innovation aux entités publiques de l'Ontario.

Au cours des prochaines années, ApprovisiOntario mettra en œuvre le SAN en plusieurs phases pour sélectionner des entités du secteur public, créant ainsi une chaîne d'approvisionnement fluide et connectée à travers le secteur public. L'organisme améliorera également de façon continue le **SAN** afin de favoriser l'innovation, d'améliorer l'expérience des utilisateurs et d'assurer une prestation productive et efficace.

- Réduisant le fardeau administratif pour les fournisseurs et les clients grâce à des processus simplifiés et transparents;
- Renforçant la cybersécurité pour protéger les données de la chaîne d'approvisionnement et maintenir la confiance du public; et
- Fournissant une plateforme numérique unique et intégrée pour le secteur public ontarien, offrant aux fournisseurs un point d'accès unifié et à guichet unique pour découvrir des occasions et interagir aisément avec le gouvernement.

Le SAN est un outil essentiel pour renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, améliorer l'efficacité opérationnelle et favoriser un gouvernement ontarien plus efficace et réactif. En modernisant l'approvisionnement du secteur public, ApprovisiOntario crée un système plus intelligent, plus connecté et plus résilient qui offre une valeur durable aux Ontariennes et Ontariens.

La solution d'approvisionnement numérique d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario mettra en œuvre le **SAN**, une plateforme numérique à guichet unique qui transformera la façon dont les fournisseurs interagissent et font affaire avec le gouvernement. Cette solution permet aux organisations d'acquérir des biens et des services auprès des fournisseurs de manière plus efficace, créant un processus d'approvisionnement plus transparent et simplifié ainsi que des processus supplémentaires de chaîne d'approvisionnement. Le SAN simplifiera l'approvisionnement pour plus de 6 000 entités en remplaçant plusieurs systèmes hérités par une solution unique et conviviale qui simplifie l'approvisionnement, la gestion des contrats, la gestion des fournisseurs et d'autres processus clés. Grâce à un déploiement progressif, le système intégrera successivement la FPO et les entités du secteur public et regroupera les outils existants, tels que le Portail des appels d'offres de l'Ontario et le Système d'inscription, d'évaluation et de qualification (SIEQ), afin de créer au fil des prochaines années une solution moderne et connectée pour l'ensemble des intervenants. L'organisme demeure déterminé à s'assurer que le SAN continue d'évoluer pour répondre aux besoins présents et futurs en :

- Simplifiant les processus d'approvisionnement et en accélérant l'accès et la qualification des fournisseurs, tout en faisant progresser la centralisation et en favorisant une collaboration accrue;
- Offrant une solution numérique de bout en bout qui améliore l'expérience des utilisateurs, stimule l'innovation et permet l'utilisation de données et d'analyses avancées;

d. Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer les résultats en matière d'approvisionnement

En intégrant des analyses avancées, l'automatisation et une infrastructure numérique sécurisée, ApprovisiOntario offrira un approvisionnement plus intelligent et fondé sur les données, ce qui se traduira par de meilleurs résultats pour les acheteurs, les fournisseurs et le public. Au cours des trois prochaines années, l'organisme va :

- Intégrer le **suivi de la diversité des fournisseurs, l'analytique et les tableaux de bord de rendement** aux opérations afin d'améliorer la transparence et la responsabilité.
- Utiliser **l'automatisation et l'IA** pour simplifier les processus administratifs, améliorer les prévisions et fournir des analyses de données en temps réel.

- Renforcer **la cybersécurité et la gouvernance des données** afin de protéger les renseignements sensibles liés à l'approvisionnement et de maintenir la confiance du public.

En tirant parti des outils numériques, ApprovisiOntario réduira le fardeau administratif, accélérera les cycles d'approvisionnement et offrira une expérience plus efficace, informée par les données et sécurisée, établissant ainsi une nouvelle norme pour la prestation en matière d'approvisionnement du secteur public en Ontario.

e. Faire avancer l'innovation et les modèles d'approvisionnement stratégique

L'approvisionnement moderne doit être agile, tourné vers l'avenir et axé sur l'innovation pour soutenir l'économie de l'Ontario. ApprovisiOntario accélérera l'adoption de nouveaux modèles d'approvisionnement qui

favorisent l'innovation et permettent de répondre aux besoins émergents. L'organisme va :

- Soutenir le **Plan d'innovation en santé** du ministère de la Santé en fournissant une expertise de la chaîne d'approvisionnement, des services consultatifs et un soutien à la mise en œuvre pour les technologies de santé innovantes.
- Promouvoir les **innovations ontariennes prêtes à l'approvisionnement** au moyen de projets pilotes, de partenariats stratégiques et de communications ciblées auprès des ministères et des partenaires sectoriels.
- Collaborer avec les ministères et les organisations sectorielles pour **faire progresser les modèles d'approvisionnement et intégrer la modernisation**

de l'approvisionnement afin d'assurer la réalisation d'efficacités mesurables et d'avantages à l'échelle du système.

- Soutenir les priorités **Acheter ontarien** en offrant des programmes qui font progresser l'approvisionnement national pour les entités du secteur public, y compris le programme de parc de véhicules.

Ces initiatives positionneront l'Ontario comme un chef de file en matière d'approvisionnement axé sur l'innovation, en intégrant de nouvelles idées dans le secteur public, en dynamisant les marchés locaux et en générant une valeur publique durable grâce à des pratiques d'achat créatives et fondées sur des données probantes.

Politique relative au parc automobile fabriqué en Ontario

ApprovisiOntario soutient le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (MSPEA) ainsi que les ministères partenaires dans la mise en œuvre de la première politique relative au parc automobile fabriqué en Ontario de la province, un élément clé de la stratégie gouvernementale Acheter ontarien. Dans le cadre proposé, la FPO, le secteur parapublic et les municipalités accorderont la priorité à l'achat de parc automobile (véhicule léger) fabriqué en Ontario ou par des producteurs ontariens de véhicules. La politique tirera parti du pouvoir d'achat du secteur public pour renforcer le secteur automobile de l'Ontario, protéger les bons emplois manufacturiers et accroître la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

- La politique devrait être soutenue par de nouvelles ententes de fournisseurs attirés et par des cadres législatifs et stratégiques modernisés. Grâce à une approche coordonnée et provinciale de l'approvisionnement en parc automobile, la Politique relative au parc automobile fabriqué en Ontario vise à :
- Soutenir le secteur automobile de l'Ontario en stimulant la demande pour les

véhicules produits localement et en favorisant la poursuite des investissements dans la capacité de fabrication

- Renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement en favorisant l'approvisionnement national et en réduisant l'exposition aux perturbations des marchés mondiaux
- Faire progresser l'uniformité et la conformité au sein des parcs automobiles de la FPO, du secteur parapublic et des municipalités grâce à un cadre stratégique clair privilégiant l'Ontario.
- Offrir une valeur économique mesurable en réinvestissant la croissance, l'innovation et les emplois dans les collectivités ontariennes.

En intégrant les priorités provinciales dans l'approvisionnement public, ApprovisiOntario aide ses partenaires à promouvoir la résilience économique, le développement industriel et une chaîne d'approvisionnement plus solide et plus fiable.

L'avenir

Les efforts de transformation d'ApprovisiOntario visent à bâtir un écosystème d'approvisionnement cohérent et prêt pour l'avenir, qui soutient les priorités du gouvernement, la résilience économique et la confiance du public. À l'avenir, ApprovisiOntario accordera la priorité à l'amélioration continue en tirant parti des données, de la mesure du rendement et des commentaires des intervenants pour affiner ses stratégies de modernisation, démontrer un impact mesurable et diriger un écosystème d'approvisionnement moderne.

Priorités

Les priorités de l'organisme pour ce thème incluent :

- 2.1 Renforcer la préparation provinciale aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, aux urgences sanitaires et aux risques mondiaux** : Renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement

de l'Ontario en priorisant les fournisseurs ontariens et canadiens pour l'approvisionnement public en biens essentiels, tels que l'EPI et les FEE.

- 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les formalités administratives dans l'ensemble du paysage provincial** : Simplifier les processus et les procédures au moyen de politiques et d'initiatives pertinentes afin de créer un paysage provincial plus efficient et de soutenir l'élimination des obstacles à l'approvisionnement.

- 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière d'approvisionnement** : Investir dans la technologie numérique et les plateformes pour optimiser les processus d'approvisionnement et améliorer l'expérience client dans le secteur public.

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 2.1 Renforcer la capacité de réaction de la province face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux urgences sanitaires et aux risques mondiaux | Surveiller l'évolution du paysage géopolitique et élaborer des stratégies pour renforcer la résilience économique. | Évaluer les répercussions des évolutions géopolitiques sur les chaînes d'approvisionnement et ajuster les stratégies de résilience afin de protéger les intérêts économiques et d'approvisionnement de l'Ontario. | Faire progresser les mesures de résilience à long terme en tirant parti des leçons issues des évolutions géopolitiques, et en amplifiant les stratégies qui renforcent la stabilité et positionnent l'Ontario comme un chef de file en matière de préparation économique. |
| | Identifier et mettre en œuvre des options stratégiques en collaboration avec le MSPEA, afin de promouvoir la résilience et de renforcer la production fabriquée en Ontario et au Canada de biens essentiels, tout en garantissant l'équité, la transparence et la concurrence dans l'approvisionnement public. Encourager l'adoption d'une approche centrée sur l'Ontario et le Canada dans l'ensemble du secteur public, qui protège l'Ontario, soutient les entreprises nationales et intègre les principes de résilience dans le paysage de la chaîne d'approvisionnement provinciale. | Bâtir des partenariats stratégiques entre gouvernements et industries afin d'évaluer et d'ajuster les initiatives stratégiques en réponse aux dynamiques sectorielles et aux données, en élargissant les efforts pour renforcer la production nationale et renforcer la résilience de l'Ontario et du Canada. | Surveiller et faire progresser les mesures politiques pour accélérer et étendre les options stratégiques, assurant une réactivité face à l'évolution des dynamiques et renforçant la capacité de production nationale de l'Ontario et du Canada. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|--|
| 2.1 Renforcer la capacité de réaction de la province face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux urgences sanitaires et aux risques mondiaux | Mettre en œuvre les stratégies de résilience de la chaîne d'approvisionnement avec des partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux (F/P/T). | Continuez à mettre en œuvre des stratégies de résilience de la chaîne d'approvisionnement avec les partenaires F/P/T. | Continuer à mettre en œuvre des stratégies de résilience de la chaîne d'approvisionnement avec les partenaires F/P/T. |
| | Élaborer des stratégies et mobiliser les intervenants et partenaires afin d'accroître le soutien au développement économique national et de réduire la dépendance à l'égard de fournisseurs uniques grâce à la diversité des fournisseurs, y compris les entreprises régionales et celles appartenant à des Autochtones. | Mettre en œuvre des stratégies pour renforcer le développement économique national et appliquer des initiatives de diversité des fournisseurs qui limitent la dépendance aux fournisseurs uniques, assurant la participation active des entreprises régionales et celles appartenant à des Autochtones. | Évaluer et renforcer le soutien au développement économique, et limiter la dépendance à l'égard de fournisseurs uniques grâce à des initiatives de diversité des fournisseurs, tout en lançant, avec les partenaires, des programmes de développement des fournisseurs élaborés conjointement. |
| | Identifier les obstacles qui limitent la capacité de l'organisme à mener pleinement son mandat, et proposer au MSPEA des solutions législatives et non législatives afin de simplifier les formalités administratives et d'accroître l'accès aux possibilités d'approvisionnement. | Tirer parti des possibilités et des mesures proposées pour explorer de nouvelles pistes visant à améliorer l'approvisionnement du secteur public, en simplifiant les formalités administratives et en éliminant les obstacles partout dans la province. | Mesurer les effets d'un meilleur accès aux possibilités d'approvisionnement et déterminer, au besoin, les améliorations supplémentaires à apporter. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 2.1 Renforcer la capacité de réaction de la province face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux urgences sanitaires et aux risques mondiaux | Mettre en œuvre l'approche pilote de la stratégie RIRT (pour les approvisionnements d'une valeur de 50 M \$ ou plus) afin de générer davantage de possibilités économiques nationales pour les Ontariennes et Ontariens. | Tirer parti des leçons apprises pour renforcer les lignes directrices RIRT et la documentation d'appui, de manière à refléter les possibilités d'optimisation. | Ajuster la mise en œuvre des RIRT et élargir leur application à d'autres secteurs. |
| 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les formalités administratives dans l'ensemble du paysage provincial | Soutenir le MSPEA dans l'examen d'options visant à moderniser le cadre législatif et stratégique afin d'appuyer le mandat d'ApprovisiOntario. | Soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de toute modification au cadre législatif et stratégique, y compris l'élaboration d'orientations et de directives pour les entités visées, et assurer une gestion efficace du paysage provincial de la chaîne d'approvisionnement. | Poursuivre les consultations ouvertes avec les acheteurs et le marché afin de répondre aux besoins émergents, de lever les obstacles et d'améliorer les processus grâce aux possibilités de modernisation de l'approvisionnement. |
| | Poursuivre la mise en œuvre de nouvelles initiatives de modernisation de l'approvisionnement, en mettant l'accent sur le soutien des initiatives et des outils visant à favoriser l'adoption des contrats de l'organisme, tout en fournissant des conseils et en faisant la promotion des stratégies de gestion du changement. | Poursuivre les consultations ouvertes avec les acheteurs et le marché afin d'échanger sur les besoins émergents, les obstacles et les processus pouvant être améliorés grâce aux possibilités de modernisation de l'approvisionnement. | Des consultations continues avec les acheteurs et le marché afin d'échanger sur les besoins émergents, les obstacles et les processus pouvant être améliorés grâce aux possibilités de modernisation de l'approvisionnement. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|--|---|
| 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les formalités administratives dans l'ensemble du paysage provincial | Identifier et mettre en œuvre des possibilités de modernisation de l'approvisionnement afin de simplifier les processus et de réduire les irritants pour les acheteurs et les fournisseurs, en se basant sur les commentaires des tables sectorielles, des CDP sectoriels et des intervenants. | Surveiller, évaluer et améliorer continuellement les initiatives de modernisation de l'approvisionnement en se basant sur les commentaires des intervenants et des partenaires. | Surveiller, évaluer et améliorer continuellement les initiatives de modernisation de l'approvisionnement en se basant sur les commentaires des intervenants et des partenaires, tout en démontrant des avantages mesurables pour les acheteurs et les fournisseurs. |
| | Fournir une expertise en chaîne d'approvisionnement pour soutenir les services d'accompagnement, d'évaluation et de mise en œuvre du Plan pour l'innovation en santé du gouvernement. Accélérer l'utilisation de méthodes d'approvisionnement innovantes dans le secteur public. | Fournir une expertise en chaîne d'approvisionnement pour soutenir les services d'accompagnement, d'évaluation et de mise en œuvre du Plan pour l'innovation en santé du gouvernement. Accélérer l'utilisation de méthodes d'approvisionnement innovantes dans le secteur public. Faire connaître les technologies nationales adaptées à l'approvisionnement grâce à des partenariats stratégiques. | Poursuivre la prestation d'une expertise en chaîne d'approvisionnement pour soutenir les services d'accompagnement, d'évaluation et de mise en œuvre du Plan pour l'innovation en santé du gouvernement. Continuer à accélérer l'utilisation de méthodes d'approvisionnement innovantes dans le secteur public. Poursuivre la sensibilisation aux technologies nationales adaptées à l'approvisionnement grâce à des partenariats stratégiques. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|---|---|--|
| 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les formalités administratives dans l'ensemble du paysage provincial | <p>Soutenir les partenaires gouvernementaux dans l'élaboration d'un cadre stratégique pour l'approvisionnement local des parcs automobiles de la FPO, du secteur parapublic et des municipalités, en assurant l'harmonisation avec la Loi visant à encourager à acheter ontarien, les obligations commerciales et les priorités provinciales en matière de durabilité.</p> <p>Soutenir les consultations avec les intervenants — notamment les municipalités, les fabricants ontariens et les associations sectorielles — afin d'identifier les obstacles, les possibilités et le degré de préparation en vue d'une adoption progressive de l'approvisionnement local en véhicules.</p> | Soutenir la mise en œuvre et l'amélioration des stratégies d'approvisionnement local ainsi que l'utilisation du Programme d'entente de fournisseurs attirés pour les achats de parc automobile. | Soutenir l'évaluation et la production de rapports sur les résultats des politiques, y compris l'impact économique, la participation des fournisseurs et la conformité aux cadres commerciaux, et recommander en conséquence des améliorations aux politiques. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 | |
|---|---|---|--|--|
| 2.2 Transformer l'écosystème et réduire les formalités administratives dans l'ensemble du paysage provincial | Rassembler, piloter et modifier des idées de modernisation et les adopter à grande échelle dans l'ensemble du secteur public. | <p>Mettre en œuvre, de façon continue, des mesures de modernisation de l'approvisionnement afin de simplifier les processus et les exigences d'approvisionnement du secteur public.</p> <p>Mettre à l'essai, affiner et promouvoir les initiatives de modernisation auprès des intervenants, en démontrant leurs résultats et en les préparant à une adoption plus large dans l'ensemble du secteur public.</p> | Mettre en œuvre, de façon continue, des mesures de modernisation de l'approvisionnement afin de simplifier les processus et les exigences d'approvisionnement du secteur public. | Mettre en œuvre, de façon continue, des mesures de modernisation de l'approvisionnement afin de simplifier les processus et les exigences d'approvisionnement du secteur public. |
| 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière d'approvisionnement | <p>Intégrer la première phase des entités du secteur public à l'utilisation de la SAN.</p> <p>Élaborer un plan d'intégration progressive pour les entités du secteur public.</p> <p>Élaborer un plan de mise en œuvre progressive pour les fonctionnalités supplémentaires de la SAN.</p> | <p>Intégrer des entités supplémentaires selon le plan d'intégration progressif de la SAN.</p> <p>Intégrer des fonctionnalités supplémentaires de la SAN selon le plan élaboré.</p> | Continuer d'intégrer les entités à la SAN. | |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|---|--|--|
| 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière d'approvisionnement | Mettre en œuvre des mécanismes de mesure de la diversité des fournisseurs dans la SAN. | Évaluer et améliorer les mécanismes de mesure des fournisseurs. | S'engager dans l'affinement et l'amélioration continue des mécanismes de mesure des fournisseurs. |
| | Consolider les données de la FPO, du secteur parapublic et des partenaires afin de renforcer la capacité de l'organisme à répondre aux défis et aux possibilités d'approvisionnement avec des renseignements actuels et éclairés par le marché. | Poursuivre la consolidation des données de la FPO, du secteur parapublic et des partenaires afin de renforcer la capacité de l'organisme à répondre aux défis et aux possibilités d'approvisionnement avec des renseignements actuels et éclairés par le marché. | Étendre la diffusion de renseignements de marché fiables et exploitables à d'autres secteurs afin d'appuyer les décisions d'approvisionnement stratégiques. |
| | Étendre les fonctionnalités de l'expérience numérique en offrant des parcours centrés sur l'utilisateur et riches en données. | Améliorations et mises à jour continues des fonctionnalités de l'expérience numérique en offrant des parcours centrés sur l'utilisateur et riches en données. | Atteindre et maintenir une expérience numérique en constante évolution, réactive et personnalisée pour répondre aux besoins de nos clients. |
| | Créer des produits de données pour répondre aux besoins opérationnels internes d'ApprovisiOntario. Intégrer l'automatisation et l'IA responsable dans le développement de produits analytiques. | Étendre l'utilisation de l'automatisation et de l'IA à l'appui d'analyses à valeur ajoutée et de capacités de production de rapports pour les cas d'utilisation prioritaires de la feuille de route. | Passer à une utilisation établie de l'automatisation et de l'IA responsable dans une solution d'écosystème d'analytique et de production de rapports pour le secteur parapublic. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|--|---|
| 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière d'approvisionnement | Formaliser les processus de collecte de données et les normes à adopter par les partenaires d'ApprovisiOntario, tout en faisant progresser la normalisation et l'harmonisation des données. | Continuer d'itérer le catalogue d'ApprovisiOntario pour la consommation et la normalisation des partenaires externes. Introduire la validation et la normalisation des données assistées par l'IA. | Établir un cadre unifié pour la collecte de données qui intègre les partenaires externes et incorpore des outils de gouvernance des données. |
| | Affiner et automatiser les tableaux de bord et les cartes de pointage pour stimuler la prise de décision fondée sur des données probantes. Améliorer les méthodes de visualisation des données et améliorer la standardisation des données. | Passer à l'utilisation établie de l'IA/ apprentissage automatique (AA) et de l'analytique prédictive pour appuyer la planification stratégique des catégories d'approvisionnement. | Faire évoluer les capacités d'analytique vers des outils proactifs d'aide à la décision. |
| | Mettre en œuvre l'authentification des utilisateurs et des contrôles d'accès pour protéger les systèmes et les données d'approvisionnement, tout en permettant l'intégration sécurisée et efficace des partenaires et des clients. Renforcer la capacité de développement et de déploiement rapides de solutions d'approvisionnement, | Développer une capacité interne pour optimiser les investissements technologiques et stimuler l'innovation numérique adaptée aux défis de l'approvisionnement, en veillant à ce que l'organisme puisse s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux besoins des clients sans dépendances externes. | Établir une capacité d'exploration et d'expérimentation des technologies émergentes pour optimiser l'approvisionnement, positionnant ApprovisiOntario comme chef de file conceptuel de la transformation de l'approvisionnement du secteur public grâce à des partenariats directs avec des innovateurs technologiques et des leaders de l'industrie. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|---|--|
| 2.3 Tirer parti de la technologie et des données pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière d'approvisionnement | permettant à ApprovisiOntario de répondre rapidement aux exigences opérationnelles et aux occasions du marché sans contraintes de développement externes. | | |
| | <p>Faire évoluer et maintenir les canevas d'architecture d'entreprise afin de permettre des opérations TI entièrement autonomes à travers les couches d'infrastructure, d'applications, de données, de sécurité et d'intégration.</p> <p>Établir une base technologique résiliente qui permette à l'organisme d'innover et d'adapter ses services à l'évolution des mandats.</p> <p>Mettre en place des opérations technologiques dédiées afin d'assurer une prestation de services fiable et une réponse agile aux besoins opérationnels, sans dépendre de fournisseurs externes.</p> | <p>Fonctionner comme une organisation technologique entièrement autonome, exerçant un contrôle total sur tous les services numériques afin de stimuler l'innovation au rythme exigé par les conditions du marché.</p> <p>Maintenir des capacités indépendantes de sécurité et de surveillance afin de protéger les actifs numériques et les renseignements stratégiques liés à l'approvisionnement.</p> | <p>Renforcer l'autonomie technologique en développant les plateformes numériques, en modernisant les systèmes hérités et en accélérant l'innovation afin d'anticiper et de satisfaire les exigences organisationnelles.</p> <p>Renforcer les capacités de sécurité et de surveillance en adoptant des outils avancés, en élargissant la couverture des systèmes et des surfaces d'attaque, et en intégrant une détection proactive des menaces dans l'ensemble des systèmes.</p> |



Thème 3 – Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public

Bâtir un organisme hautement performant

Ce thème s'aligne sur les priorités relatives aux *volets organisationnels* et à la *démonstration* énoncées dans la lettre d'instructions annuelle 2026-2027 d'ApprovisiOntario. Il met l'accent sur le renforcement des fondations opérationnelles de l'organisme afin de faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de la chaîne d'approvisionnement du secteur public, tout en assurant une transparence responsable quant aux progrès et aux résultats. Le thème souligne l'excellence du service, une collaboration efficace avec les intervenants et les partenaires, ainsi qu'une gestion stratégique et opérationnelle robuste à l'échelle de l'organisation.

Les priorités pertinentes de la lettre d'instructions annuelle qui se reflètent dans ce thème comprennent :

- **Renforcer la capacité opérationnelle d'ApprovisiOntario** pour remplir son mandat.
- **Achever la mise en œuvre d'une infrastructure indépendante d'information, de technologies de l'information (ITI) et de données** afin de soutenir les opérations et de permettre une production de rapports robustes.

- **Assurer la durabilité organisationnelle et l'efficacité opérationnelle.**
- **Maintenir une organisation forte, centrée sur les personnes** qui soutient la culture et les valeurs de l'organisme.
- **Renforcer l'identification et l'atténuation des risques organisationnels.**
- **Appliquer un cadre de réalisation des avantages** aligné sur les pratiques exemplaires de la chaîne d'approvisionnement.
- **Établir et mettre en œuvre un cadre robuste de gestion du rendement et de réalisation des avantages**, axé sur les résultats et soutenant l'amélioration continue.

À mesure qu'ApprovisiOntario gagne en maturité organisationnelle, l'accent est mis sur le renforcement des fondations pour une prestation de services efficace à l'échelle du système d'approvisionnement du secteur public. Renforcer les capacités, moderniser les systèmes internes et livrer des résultats mesurables sont des éléments clés pour bâtir l'excellence interne et renforcer la confiance dans le rôle d'ApprovisiOntario en tant que principale autorité du secteur public ontarien en matière de chaîne d'approvisionnement.

Au cours des trois prochaines années, l'organisme modernisera ses systèmes, renforcera ses cadres de gouvernance et financiers, et favorisera une culture de transparence, de responsabilité et d'amélioration continue. ApprovisiOntario continuera d'offrir des services consultatifs, d'animer des groupes de travail par catégorie et de mener des projets conjoints avec la FPO et les entités du secteur public afin d'apporter des conseils et un soutien d'expert au secteur public ontarien. Par ailleurs, ApprovisiOntario élargira ses CDP pour répondre aux besoins des secteurs, favoriser la collaboration et faire progresser les possibilités en matière d'approvisionnement public.

Les partenariats et la mobilisation des intervenants demeurent une priorité pour ApprovisiOntario. La collaboration avec les entités du secteur public est essentielle pour favoriser un changement à l'échelle du système, permettant une adoption plus rapide des nouveaux processus et une communication réactive. En travaillant avec des partenaires sur des priorités communes comme la gestion par catégorie et l'intégration des données, ApprovisiOntario veille à ce que les changements soient stratégiques, probants et bénéfiques pour la population ontarienne.

a. Renforcer la capacité opérationnelle pour remplir le mandat d'ApprovisiOntario

La réussite d'ApprovisiOntario repose sur des bases solides pour une prestation cohérente et de grande qualité. L'organisme continuera de renforcer sa capacité en consolidant son effectif, sa gouvernance et ses systèmes financiers afin de répondre à l'évolution des attentes des clients et d'offrir de la valeur dans l'ensemble du secteur public.

De 2026-2027 à 2028-2029, l'organisme va :

- Achever la **transition vers une organisation pleinement opérationnelle** avec des processus opérationnels, des rôles et des normes de service définis.
- **Faire progresser des politiques comptables modernes, des contrôles financiers et des processus de vérification interne** alignés sur les normes provinciales, afin d'assurer une production de rapports transparents au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.
- **Gérer les ressources publiques**, y compris une **gestion financière prudente**, en augmentant l'efficacité, en réalisant des réductions et des évitements de coûts, et en livrant des avantages financiers mesurables pour le gouvernement.
- Renforcer **l'effectif** grâce à une rétention ciblée, à la formation et au développement du leadership afin de favoriser une culture collaborative, inclusive et responsable.
- **Intégrer les considérations de durabilité financière** dans la planification, les opérations et la prise de décision organisationnelles, afin d'assurer l'utilisation des ressources dans une optique de viabilité à long terme et d'une gestion responsable des ressources publiques.

Ces efforts veilleront à ce qu'ApprovisiOntario fonctionne comme une organisation à haute performance, soutenant le programme d'approvisionnement croissant de la province tout en répondant aux besoins des clients, aux attentes des intervenants et aux exigences gouvernementales.

Service d'approvisionnement médicopharmaceutique du gouvernement de l'Ontario (SAMPGO)

En mars 2025, ApprovisiOntario a intégré avec succès le Service d'approvisionnement médicopharmaceutique du gouvernement de l'Ontario (SAMPGO), marquant une étape majeure vers la centralisation de la chaîne d'approvisionnement du secteur public ontarien. L'équipe du SAMPGO soutient la prestation des soins de santé essentiels en distribuant des vaccins, des traitements et des fournitures pharmaceutiques à plus de 3 800 clients partout dans la province, notamment des bureaux de santé publique, des cliniques et des hôpitaux. Au cours du seul exercice financier 2025-2026, l'équipe a géré le déploiement à l'échelle provinciale du programme d'immunisation contre le virus respiratoire syncytial (VRS), en distribuant plus de 224 000 doses sans interruption des soins.

L'intégration du SAMPGO à ApprovisiOntario renforce les capacités provinciales centralisées d'entreposage et de distribution, garantissant à la population ontarienne un accès opportun aux fournitures médicales essentielles et consolidant notre mandat de fournir des services de chaîne d'approvisionnement modernes, fiables et axés sur la valeur.

b. Mettre en œuvre une infrastructure indépendante des systèmes informatiques (ITI) et de données

Un environnement numérique et de données résilient est essentiel à l'efficacité et à la transparence de l'organisme. ApprovisiOntario finalisera son infrastructure indépendante d'ITI et de gestion des données afin de permettre des opérations sécurisées et intégrées ainsi qu'une prise de décisions fondée sur les données.

Cela comprend :

- Le déploiement d'un **cadre de données unifié** reliant les renseignements sur l'approvisionnement, les finances et les activités opérationnelles à l'échelle de l'organisme.
- La mise en place d'**applications sécurisées infonuagiques** afin d'automatiser les flux de travail et de renforcer la cybersécurité, la protection de la vie privée et la gestion de l'information.
- L'utilisation d'outils d'analytique avancée pour assurer le suivi de la **réalisation des avantages, du rendement et des prévisions**.
- L'application de **pratiques de gouvernance des données** et de protocoles de conservation conformes aux directives provinciales et assurant le respect de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée (LAIPVP)

En intégrant la technologie dans les opérations quotidiennes, ApprovisiOntario augmentera l'efficacité, renforcera la responsabilité et fournira aux décideurs des analyses précises et en temps réel sur son rendement.

c. Améliorer l'efficacité opérationnelle

L'excellence opérationnelle et la durabilité sous-tendent la capacité d'ApprovisiOntario à offrir des résultats constants aux Ontariennes et Ontariens. En s'appuyant sur les progrès réalisés l'an dernier, l'organisme affinera les systèmes internes pour renforcer l'efficacité, la discipline budgétaire et la gestion proactive des risques.

Les principales priorités des trois prochaines années comprennent :

- Des **pratiques précises de prévision et de gestion de la trésorerie** afin d'assurer une gestion responsable des ressources publiques.
- L'intégration de la **gestion des risques de l'entreprise (GRE)** aux activités de planification et de production de rapports afin de cerner et d'atténuer les risques rapidement.
- Optimisation de l'**efficacité stratégique des stocks grâce aux données** afin d'optimiser les niveaux d'inventaire et la logistique.
- Amélioration de la **résilience opérationnelle** en harmonisant les systèmes d'approvisionnement, de finances et de ressources humaines au sein de structures de gouvernance unifiées.
- **Promotion des priorités provinciales à l'interne** afin de soutenir une gestion responsable des ressources et le bien-être en milieu de travail.

Ces efforts aideront ApprovisiOntario à rester agile et efficace tout en remplissant son mandat.

Structure organisationnelle des services de développement et de la relation client

Alors qu'ApprovisiOntario fait progresser son mandat, l'organisme modernise sa structure interne afin de refléter son engagement envers la transparence, la modernisation et le rendement mesurable dans son modèle opérationnel de gestion de la clientèle. La structure renouvelée renforce la responsabilisation et aligne davantage l'organisation sur son principal indicateur de réussite — une utilisation accrue de ses programmes et des ententes de fournisseurs attirés dans l'ensemble du secteur public.

En regroupant les capacités au sein de quatre fonctions organisationnelles — **Développement des affaires et partenariats, Ventes et adoption des programmes, Services à la clientèle et aux fournisseurs** et **Stratégie, analytique et rendement** — l'organisme établit un modèle unifié des services de développement et de la relation client conçu pour améliorer à la fois la qualité et la portée de ses programmes et de la prestation de services. Ce nouveau modèle :

- Crée une structure centralisée, collaborative et responsable axée sur la promotion de l'adoption, de l'utilisation et de la valeur du Programme des ententes de fournisseurs attirés;
- Assure la cohérence dans la prestation de l'expérience client, soutenue par des réponses coordonnées et rapides;
- Intègre les fonctions de développement des affaires, de ventes, de marketing et de service à la clientèle dans une approche unique et cohérente qui soutient l'adoption des programmes;
- Clarifie les rôles et responsabilités entre les fonctions afin de permettre une collaboration interfonctionnelle plus solide; et
- Renforce la confiance, la fiabilité et le partenariat avec les entités du secteur public.

d. Démontrer la valeur par la transparence, le rendement et l'amélioration continue

La transparence et la responsabilisation sont essentielles à la confiance du public. ApprovisiOntario renforcera la façon dont elle mesure, rend compte et communique son impact, en démontrant des résultats concrets issus de la centralisation, de la modernisation et des initiatives opérationnelles.

L'organisme continuera de renforcer son **cadre global de réalisation des avantages et de mesure du rendement**, aligné sur les pratiques exemplaires en gestion de la chaîne d'approvisionnement, afin de suivre des résultats tels que la réduction des coûts, les gains d'efficacité, la diversité des fournisseurs et la qualité des services. Le Programme des ententes de fournisseurs attirés d'ApprovisiOntario a atteint 16,8 milliards de dollars, soit une augmentation

de 130 % par rapport à l'exercice 2025-2026 et de 300 % depuis le milieu de l'année 2023; il génère déjà des avantages concrets. L'organisme a également identifié plus d'un milliard de dollars en réductions de coûts confirmées sur la durée de ces contrats, avec des économies qui devraient augmenter à mesure que la capacité du programme s'accroît, que l'adoption des contrats progresse au sein du secteur parapublic et que l'organisme continue de suivre et de quantifier la valeur générée.

Notre cadre de réalisation des avantages et de mesure du rendement soutiendra :

- Maintien d'une **gouvernance solide** assurée par le conseil d'administration et l'équipe de direction, soutenue par une surveillance rigoureuse des risques et du rendement.
- **Plans d'activités annuels et rapports de rendement trimestriels** à l'intention du ministre et du conseil d'administration, détaillant les stratégies opérationnelles à court terme et les stratégies systémiques à long terme; les progrès réalisés par rapport aux priorités ministérielles, organisationnelles et du plan d'activités; les risques et les mesures d'atténuation; ainsi que la situation financière.
- **Examens réguliers de la réalisation des avantages** afin de s'assurer que les initiatives génèrent une valeur claire pour les clients et les contribuables.
- Cycles d'**amélioration continue** éclairés par les commentaires des clients, les audits internes et les leçons tirées des projets majeurs.

- Renforcement des pratiques **de communication et de production de rapports publics** afin de mettre en valeur les réalisations, de partager les réussites et de promouvoir la transparence.

En intégrant la mesure du rendement à la gouvernance, ApprovisiOntario démontrera qu'elle obtient des résultats de façon responsable, efficace et en cohérence avec les priorités provinciales.

L'avenir

Ces priorités stratégiques soutiennent le développement d'ApprovisiOntario vers une organisation pleinement développée, résiliente et prête à gérer la complexité de l'approvisionnement dans le secteur public. Grâce à une capacité accrue, à des systèmes modernes, à des partenariats solides et à une gouvernance renforcée, l'organisme continue d'obtenir des résultats, de bâtir la confiance et de soutenir l'écosystème de l'approvisionnement public en répondant aux besoins actuels tout en façonnant l'avenir de l'approvisionnement en Ontario.

Priorités

Les priorités de l'organisme pour ce thème incluent :

3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations : Bâtir une base résiliente en renforçant les structures internes, les processus et les capacités de l'effectif afin de remplir efficacement le mandat.

ApprovisiOntario collabore avec le National Institute for Supply Chain Leaders (NISCL)

ApprovisiOntario et le National Institute for Supply Chain Leaders (NISCL) ont conclu une collaboration exclusive afin d'intégrer du contenu propre à l'approvisionnement en Ontario au programme établi de certificat en approvisionnement public du NISCL. Cette collaboration veillera à ce que les contenus d'apprentissage liés à la législation, aux politiques et aux pratiques exemplaires de l'Ontario soient accessibles aux acheteurs du secteur public partout dans la province, et démontrera notre engagement à être l'autorité de premier plan dans le paysage de l'approvisionnement en Ontario.

Prévu pour être lancé au printemps 2027, le programme de certificat offrira une formation pratique et axée sur l'application au secteur parapublic de l'Ontario, centrée sur les pratiques modernes d'approvisionnement, la gouvernance et l'approvisionnement stratégique. Fondée sur un engagement commun envers le renforcement des capacités, la transparence et l'excellence professionnelle, cette collaboration permettra de :

- Intégrer un contexte politique et législatif spécifique à l'Ontario dans un programme national éprouvé;
- Renforcer les normes professionnelles et la cohérence en matière d'approvisionnement et de gestion des contrats au sein des entités du secteur public;
- Promouvoir la collaboration et le partage des connaissances grâce à une formation harmonisée et à des indicateurs d'évaluation conjoints; et
- Positionner ApprovisiOntario comme un chef de file provincial dans le renforcement des capacités organisationnelles, des pratiques d'approvisionnement modernes et éthiques, et de la création de valeur mesurable pour les Ontariennes et Ontariens.

En intégrant les priorités de l'Ontario dans un programme établi et de haute qualité, ApprovisiOntario contribue à bâtir un effectif en approvisionnement qualifié et prêt pour l'avenir, tout en démontrant un leadership en matière de développement professionnel au sein du secteur public.

3.2 Promouvoir l'excellence dans l'approvisionnement public de l'Ontario : Diriger et établir des normes qui favorisent le professionnalisme, l'innovation et l'intégrité dans l'ensemble de l'écosystème de l'approvisionnement du secteur public de l'Ontario.

3.3 Renforcer la gouvernance, la responsabilisation et la mesure du rendement : Démontrer des progrès, renforcer la conformité législative et politique, et intégrer des cadres solides de mesure et de rapport de rendement.

3.4 Renforcer les partenariats stratégiques dans l'écosystème de l'approvisionnement du secteur public :

Renforcer la collaboration avec les intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux afin d'harmoniser les efforts, d'élargir les ententes et de favoriser une innovation partagée dans les pratiques d'approvisionnement.

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|---|---|---|
| 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations | <p>Créer, acquérir et itérer des applications et des infrastructures technologiques novatrices qui appuient le mandat et les priorités d'ApprovisiOntario.</p> <p>Continuer à moderniser les applications technologiques héritées et à mettre en œuvre des processus indépendants d'infrastructure et de gouvernance, tout en assurant la continuité des activités.</p> <p>L'excellence continue en matière de cybersécurité intégrée aux activités normales de l'organisation.</p> | <p>Achèvement de la transition vers des opérations technologiques entièrement indépendantes, établissant ApprovisiOntario comme une organisation numérique autonome capable de mener la transformation de l'approvisionnement sans contraintes externes.</p> <p>Surveiller et ajuster la transition vers des systèmes indépendants et continuer à mettre en œuvre des systèmes et processus indépendants supplémentaires alignés sur les besoins opérationnels et des utilisateurs.</p> | <p>Déployer des solutions technologiques de premier ordre qui font avancer le mandat de l'organisme.</p> <p>Continuer de faire évoluer l'empreinte technologique indépendante d'ApprovisiOntario, en adoptant des pratiques et des processus exemplaires.</p> |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations | <p>Définir les organes, politiques et processus de gouvernance des données afin de soutenir le développement de l'organisme.</p> <p>Déployer des outils de gouvernance des données intégrés aux processus opérationnels.</p> | <p>Faire évoluer les organes, politiques et processus de gouvernance des données afin de soutenir le développement de l'organisme.</p> <p>Maintenir et renforcer les processus de gouvernance établis et amorcer leur mise en œuvre par l'application automatisée des politiques.</p> | <p>Automatiser et appliquer de façon constante les processus de gouvernance intégrés à l'ensemble de l'organisme.</p> |
| | <p>Utiliser des outils avancés pour une gestion efficace des dossiers.</p> | <p>Améliorer et mettre à jour les outils et politiques de gestion des dossiers pour refléter les exigences réglementaires à jour.</p> | <p>Renforcer les pratiques de gestion des documents en alignant les outils et les politiques avec l'évolution des normes de conformité et des besoins organisationnels.</p> |
| | <p>Mettre en œuvre les changements apportés au programme de santé et sécurité au travail (SST) et de mieux-être, et recueillir les commentaires pour une amélioration continue.</p> | <p>Évaluer l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de mieux-être, en l'analysant et en la révisant au besoin.</p> | <p>Évaluer la stratégie de bien-être mise en œuvre et planifier les actions et initiatives qui en découlent.</p> |
| | <p>Mettre en œuvre les systèmes essentiels de gestion du capital humain (GCH) et de paie afin de soutenir le développement et l'évolution de l'organisme.</p> | <p>Surveiller la mise en œuvre des systèmes de GCH et de paie et les améliorer en continu afin de répondre aux besoins de l'organisme.</p> | <p>Mettre en œuvre un système de gestion des talents (gestion du rendement, planification de la relève), des systèmes de paie et un système centralisé de gestion de l'apprentissage.</p> |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations | Évaluer les programmes de développement de la culture organisationnelle et la stratégie relative aux ressources humaines afin d'assurer la satisfaction et la rétention des employés. Réaliser des sondages réguliers auprès des employés afin de recueillir les commentaires sur la culture organisationnelle et agir sur les priorités identifiées dans le sondage sur l'engagement des employés. Élaborer des mesures de suivi ministérielles et fonctionnelles (en fonction des résultats du sondage). Mettre en œuvre la première année du programme de gestion de la relève. Réaliser des évaluations des besoins en apprentissage et élaborer des offres de formation en fonction des besoins organisationnels. | Examiner et améliorer les initiatives de développement de la culture organisationnelle et la stratégie relative aux ressources humaines, en intégrant les commentaires afin de renforcer l'engagement et la rétention des employés. Mettre en œuvre le premier sondage complet sur l'engagement des employés et utiliser les résultats pour renforcer la culture en milieu de travail et répondre aux besoins émergents. Mettre en œuvre et suivre les plans d'action organisationnels et par secteur fonctionnel découlant des résultats des sondages, en assurant leur alignement avec les priorités organisationnelles. Mettre en œuvre la deuxième année du programme de gestion de la relève. | Évaluer l'efficacité des initiatives de développement de la culture organisationnelle et de la stratégie relative aux ressources humaines, en appliquant des améliorations qui renforcent une culture de travail positive et soutiennent la rétention à long terme. Mettre en œuvre le deuxième sondage complet sur l'engagement des employés, en maintenant un cycle continu de commentaires et en traduisant les renseignements recueillis en activités organisationnelles. Examiner et améliorer les plans d'action organisationnels et par secteur fonctionnel fondés sur les résultats des sondages, en intégrant l'amélioration continue dans les pratiques organisationnelles. Mettre en œuvre la troisième année du programme de gestion de la relève. |
| | | | |
| | | | |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|---|---|---|
| 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations | | Améliorer et élargir les offres de formation en intégrant la rétroaction et en les alignant sur l'évolution des priorités organisationnelles. | Renforcer le cadre d'apprentissage organisationnel en évaluant de façon continue les besoins de développement des employés et en assurant une réponse continue aux besoins identifiés. |
| | Faire progresser et promouvoir les initiatives de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIA) à l'échelle de l'organisme. Évaluer la faisabilité et la structure potentielle des groupes-ressources d'employés (GRE), en mobilisant les employés pour cerner les domaines d'intérêt et les niveaux d'intérêt. Terminer l'analyse des données relatives à la DEIA. | Lancer la formation sur le respect en milieu de travail. Mettre en place les groupes-ressources d'employés (GRE) afin de soutenir l'inclusion, l'engagement et la collaboration. Poursuivre le développement de la participation au Conseil DEIA. | Réaliser la deuxième itération de la formation sur le respect en milieu de travail. Renforcer les groupes-ressources d'employés (GRE) en élargissant la participation et en harmonisant leurs activités avec les priorités organisationnelles. Poursuivre le développement de la participation au Conseil DEIA. |
| | Surveiller et évaluer l'opérationnalisation et l'impact des activités opérationnelles sur les relations de travail. | Surveiller la convention collective et assurer le suivi de tout enjeu. | Surveiller la convention collective et assurer le suivi de tout enjeu. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|---|--|--|
| 3.1 Renforcer la capacité organisationnelle et les opérations | <p>Faire évoluer le cadre de gestion des risques de l'organisme afin de soutenir son développement stratégique et sa conformité.</p> <p>Évaluer les processus et contrôles actuels afin de cerner les chevauchements, les incohérences et les lacunes en matière de couverture.</p> | <p>S'engager dans une amélioration continue du cadre de gestion des risques afin de garantir son adaptabilité à l'évolution des conditions du marché et des besoins des clients.</p> <p>Élaborer et tester des protocoles normalisés de gestion des risques et des contrôles à l'échelle de l'organisme ainsi qu'un cadre de production de rapports.</p> | <p>Renforcer la résilience organisationnelle en priorisant la gestion des risques au moyen d'analyses des écarts, de simulations proactives et d'évaluations des risques à l'échelle de l'organisme permettant d'identifier les vulnérabilités et d'orienter la transformation des activités.</p> <p>Renforcer la gestion des risques en concevant, en mettant en œuvre et en surveillant des contrôles, et en les intégrant aux flux de travail opérationnels afin d'assurer une résilience et une responsabilisation durables.</p> |
| | <p>Mettre en œuvre les vérifications internes et élargir la couverture des vérifications internes afin de renforcer la surveillance, améliorer la conformité et offrir une plus grande assurance à l'échelle des activités de l'organisme.</p> | <p>Faire évoluer la fonction de vérification interne en améliorant les méthodologies, en approfondissant la couverture et en harmonisant les pratiques avec les normes exemplaires afin d'améliorer la détection des risques et la responsabilisation.</p> | <p>Faire évoluer la fonction de vérification, d'une approche axée sur la conformité vers une approche plus stratégique, en mettant en œuvre et en testant un cadre organisationnel qui permet d'identifier de façon proactive les risques, de renforcer les activités, de s'assurer de l'efficacité des contrôles et de minimiser la fraude.</p> |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|---|---|
| 3.2 Promouvoir l'excellence en matière d'approvisionnement public en Ontario | <p>Établir des normes et des critères de rendement à l'échelle provinciale en mettant en place une infrastructure et une gouvernance indépendantes afin d'assurer la continuité des activités, tout en modernisant les applications technologiques existantes.</p> | <p>Démontrer un leadership en matière de transformation numérique du secteur public en surveillant et en affinant la transition vers des systèmes indépendants, tout en faisant progresser d'autres solutions alignées sur l'évolution des besoins opérationnels et des utilisateurs</p> | <p>Consolider le leadership d'ApprovisiOntario en matière d'innovation dans le secteur public en faisant évoluer une empreinte technologique indépendante qui adopte les pratiques et processus exemplaires, établissant ainsi une référence pour d'autres administrations.</p> |
| | <p>Poursuivre la mise en place de CDP afin de partager et de collaborer avec d'autres acheteurs du secteur public.</p> | <p>Renforcer les CDP en les adaptant aux besoins propres aux secteurs et en favorisant une collaboration plus approfondie entre les acheteurs du secteur public.</p> | <p>Faire évoluer les CDP en plateformes durables d'échange de connaissances et de résolution conjointe de problèmes, en les positionnant comme des modèles de collaboration dans le secteur public.</p> |
| | <p>Poursuivre les activités de sensibilisation et l'adoption de la solution de fournisseur de services gérés (FSG) et du système dorsal normalisé afin d'intégrer avec succès des utilisateurs supplémentaires de tous les secteurs publics à la nouvelle plateforme de logiciel en tant que service (SaaS).</p> | <p>Renforcer l'adoption de la solution de fournisseur de services gérés et du système dorsal normalisé dans l'ensemble du secteur public en approfondissant les activités de sensibilisation et en soutenant l'intégration.</p> <p>Établir la prochaine occasion de développement des affaires afin d'accroître</p> | <p>Promouvoir la solution de fournisseur de services gérés et le système dorsal normalisé comme une plateforme largement adoptée dans l'ensemble du secteur public, en assurant une intégration soutenue et une harmonisation avec les besoins du secteur.</p> |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|---|---|---|
| 3.2 Promouvoir l'excellence en matière d'approvisionnement public en Ontario | | la présence d'ApprovisiOntario dans le secteur parapublic dans le cadre du mandat de l'organisme. | |
| | Améliorer et faire évoluer les outils et modèles accessibles afin de répondre aux besoins des clients et des utilisateurs et de refléter en continu les changements de politiques. | Affiner et adapter les outils et modèles afin de demeurer réactif aux exigences des clients et à l'évolution des orientations politiques. | Maintenir et améliorer les outils et modèles accessibles comme normes du secteur, en assurant leur alignement avec les besoins des clients et les mises à jour réglementaires. |
| | Identifier et poursuivre les initiatives et projets prioritaires issus des travaux réalisés par les tables sectorielles. | Continuer de recueillir les commentaires des intervenants obtenus par l'entremise des tables sectorielles afin d'éclairer les initiatives prioritaires et les activités de centralisation. | Évaluer l'efficacité des tables sectorielles, notamment en procédant à des examens réguliers des mandats et en cernant les lacunes et/ou les domaines d'intérêt émergents. |
| | Publier des articles de leadership éclairé afin de positionner ApprovisiOntario comme une voix de confiance et tournée vers l'avenir dans le paysage de l'approvisionnement public. | Renforcer le rôle de premier plan d'ApprovisiOntario en matière d'approvisionnement public en publiant des articles de réflexion qui façonnent le dialogue au sein du secteur et orientent les pratiques exemplaires dans l'ensemble des administrations. | Établir ApprovisiOntario comme une voix de premier plan en matière d'approvisionnement public en publiant des contenus de leadership éclairé fondés sur les commentaires des intervenants, les besoins des clients et les orientations des politiques gouvernementales. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|--|---|---|
| 3.2 Promouvoir l'excellence en matière d'approvisionnement public en Ontario | Organiser des événements ciblés démontrant comment l'approvisionnement coordonné permet de générer des gains d'efficacité, de réduire les coûts et de créer de la valeur pour les Ontariennes et Ontariens. | Diriger des événements stratégiques avec des partenaires et des intervenants mettant en évidence les avantages de l'approvisionnement coordonné pour le développement économique et le renforcement des chaînes d'approvisionnement nationales. | Convoquer des activités de mobilisation à l'échelle du secteur avec les fournisseurs et les acheteurs du secteur public afin de mettre en valeur les résultats de l'approvisionnement coordonné. |
| | Mettre en œuvre les directives gouvernementales sur la centralisation des ressources et des fonctions d'approvisionnement dans le secteur public. | Agir à titre de partenaire stratégique du gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'orientation relative aux ressources et au fonctionnement de l'approvisionnement centralisé dans l'ensemble du secteur public. | Renforcer le rôle d'ApprovisiOntario à titre de principal partenaire du gouvernement dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'orientation relative aux ressources et au fonctionnement de l'approvisionnement centralisé dans la province. |
| | Positionner ApprovisiOntario comme l'employeur de choix pour les professionnels de l'approvisionnement en soutenant le développement organisationnel et en renforçant la capacité de l'organisme à attirer les meilleurs talents et à répondre aux besoins des employés. | Renforcer la réputation d'ApprovisiOntario comme principal milieu de travail pour les professionnels de l'approvisionnement du secteur public en favorisant le développement des employés et de l'organisme. | Maintenir et faire progresser ApprovisiOntario comme employeur privilégié pour les talents en approvisionnement, en établissant la norme d'excellence dans le secteur public. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|--|--|---|---|
| 3.2 Promouvoir l'excellence en matière d'approvisionnement public en Ontario | Continuer à éliminer les obstacles pour les personnes en situation de handicap en comblant de façon continue les lacunes dans les interactions numériques. | Faire progresser l'accessibilité numérique en soutenant des produits et services numériques conçus de manière inclusive. | Continuer à faire progresser l'accessibilité numérique en soutenant des produits et services numériques conçus de manière inclusive. |
| 3.3 Renforcer la gouvernance, la responsabilisation et la mesure du rendement | Réviser et améliorer les indicateurs permettant d'évaluer la qualité du service client pour les fournisseurs, les acheteurs et les autres clients. | Assurer un suivi constant de la prestation des services par rapport aux cibles d'excellence du service à la clientèle. | Comparer les résultats obtenus aux objectifs d'excellence en matière de service client afin de garantir une amélioration continue et une adéquation avec les attentes des clients. |
| | Mettre en œuvre les conclusions de l'examen réalisé par un tiers sur la réalisation des avantages tout au long du cycle d'approvisionnement (estimation, confirmation, réalisation) et améliorer les processus connexes de documentation, de gouvernance et de production de rapports. S'appuyer sur les leçons apprises afin de renforcer les indicateurs clés de rendement et les mécanismes de production de rapports connexes utilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience de l'organisme. | Poursuivre la mise en œuvre des conclusions de l'examen réalisé par un tiers sur la réalisation des avantages tout au long du cycle d'approvisionnement (estimation, confirmation, réalisation) et améliorer les processus connexes de documentation, de gouvernance et de production de rapports. Élargir et améliorer les indicateurs clés de rendement ainsi que les processus de mesure connexes en mettant l'accent sur l'amélioration continue. | S'engager de manière proactive dans le perfectionnement continu du cadre de réalisation des avantages et de l'approche de mesure, de suivi et de production de rapports afin d'obtenir des résultats continus et améliorés du modèle de prestation. Élargir et améliorer les indicateurs clés de rendement ainsi que les processus de mesure connexes en mettant l'accent sur l'amélioration continue. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|---|--|---|
| 3.3 Renforcer la gouvernance, la responsabilisation et la mesure du rendement | Élaborer et produire des rapports trimestriels à l'intention du ministre mettant en évidence les progrès et le rendement de l'organisme, en cohérence avec les priorités du gouvernement et les exigences de conformité. | Renforcer et normaliser les processus de production de rapports au ministre, en assurant clarté, cohérence et alignement sur l'orientation stratégique et les exigences gouvernementales. | Consolider le rôle stratégique des rapports trimestriels en finalisant la structure de reddition et en fournissant une analyse exhaustive des résultats de l'organisme. Réviser et ajuster les exigences de rapport au ministre, en alignant les formats au besoin afin d'assurer un rapport d'avancement continu, conforme et efficace. |
| 3.4 Renforcer les partenariats stratégiques à l'échelle de l'écosystème d'approvisionnement du secteur public. | Établir et mettre en œuvre des partenariats dans des catégories de grande valeur avec des acheteurs de groupes non gouvernementaux. | Évaluer systématiquement les possibilités de partenariats à fort impact qui font progresser le mandat de l'organisme. | Étendre et approfondir les partenariats existants au moyen d'initiatives développées conjointement et de cadres de collaboration à long terme générant des effets systémiques. |
| | Établir des partenariats stratégiques avec des organismes importants du secteur et de la communauté afin de promouvoir conjointement les services d'ApprovisiOntario par le biais d'événements communs, de communications partagées et de campagnes de sensibilisation ciblées. | Collaborer avec les partenaires pour offrir des séances de sensibilisation ciblées et intégrer l'offre d'ApprovisiOntario aux programmes dirigés par les partenaires afin d'accroître la visibilité et l'adoption. | Mettre en place des initiatives formelles de sensibilisation dirigées par des partenaires, comprenant des événements conjoints, des canaux numériques partagés et des messages coordonnés, afin de promouvoir les services d'ApprovisiOntario auprès de publics ciblés. |

| Activités | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
|---|---|--|---|
| 3.4 Renforcer les partenariats stratégiques à l'échelle de l'écosystème d'approvisionnement du secteur public. | Établir et développer des partenariats stratégiques avec les ministères provinciaux, les associations municipales, les grandes entités d'approvisionnement, les groupes du secteur privé, les organismes à but non lucratif et les organismes internationaux ou les administrations étrangères afin de favoriser la collaboration dans la mise en œuvre des politiques, de mener des recherches conjointes et de mettre en place des programmes pilotes et des initiatives en matière d'innovation. | Maintenir des partenariats stratégiques avec les ministères provinciaux, les associations municipales, les grandes entités d'approvisionnement, les groupes du secteur privé, les organismes sans but lucratif et les organismes internationaux ou les administrations étrangères pour favoriser la collaboration en matière de politiques d'approvisionnement, la recherche concertée et des initiatives partagées en matière d'innovation. | Évaluer l'efficacité des partenariats avec les ministères provinciaux, les associations municipales, les grandes entités d'approvisionnement, les groupes du secteur privé, les organismes sans but lucratif et les organismes internationaux ou les administrations étrangères afin d'éviter les blocages et le statu quo. |

Mesures de rendement et objectifs

| Objectifs et les Indicateurs | 2025-26 Objectif | 2026-27 Objectif | 2027-28 Objectif | 2028-29 Objectif |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| OBJECTIF : Croître et réaliser des gains d'efficacité en centralisant le pouvoir d'achat de la province | | | | |
| INDICATEUR : Valeur totale estimée du contrat (\$) sous gestion (pendant toute la durée du contrat) | 17,8 G\$ | 22,6 G\$ | 29 G\$ | 32 G\$ |
| OBJECTIF : Transformer et moderniser la chaîne d'approvisionnement et l'approvisionnement du secteur public | | | | |
| INDICATEUR : Pourcentage des contrats d'inventaire stratégique attribués aux entreprises ontariennes | 98 % | 98 % | 98 % | 98 % |
| OBJECTIF : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public | | | | |
| INDICATEUR : Pourcentage de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité globale des services fournis par les services consultatifs | 85 % | 85 % | 85 % | 85 % |
| INDICATEUR : Pourcentage de fournisseurs ayant soumissionné pour un appel d'offres et s'étant déclarés satisfaits du processus d'approvisionnement d'ApprovisiOntario, de la publication des documents à la soumission des offres | 75 % | 75 % | 80 % | 80 % |
| INDICATEUR : Le pourcentage des commandes des fournisseurs de services d'entrepôt ont été expédiées dans les délais prévus | 99 % | 99 % | 99 % | 99 % |

Annexe A : Ressources

A1 : Profil financier

ApprovisiOntario est entièrement financé par le gouvernement de l'Ontario. Le plan budgétaire prévisionnel suivant permettra à ApprovisiOntario de disposer des ressources financières et humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs au cours des trois prochaines années.¹

| Budget de fonctionnement (M\$) | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2025-26 | 2026-27 | 2027-28 | 2028-29 |
| Revenu | Budget | Budget | Budget | Budget |
| Fonds de fonctionnement du gouvernement | 346,4000 | 378,4963 | 390,8382 | 386,8859 |
| Total des revenus | 346,4000 | 378,4963 | 390,8382 | 386,8859 |
| Charges de fonctionnement | | | | |
| I. Activités de base d'ApprovisiOntario | | | | |
| Salaires, rémunérations, avantages sociaux | 41,7400 | 51,3119 | 55,8223 | 55,8223 |
| Autres financements de base opérationnelle | 15,8495 | 45,0808 | 50,4123 | 46,4601 |
| Expérience numérique | 5,9235 | 19,6232 | 21,6907 | 21,6275 |
| Initiatives de collaboration (OEAG/OSC, mobilisation) | - | 3,0000 | 3,0000 | 6,0000 |
| PAO et SIEQ | 3,3000 | 3,3000 | 3,3000 | 3,3000 |
| Services de soutien juridique | 2,1450 | 1,0954 | 1,0954 | 1,0954 |
| Frais de location et améliorations locatives | 1,9629 | 12,2397 | 15,5037 | 6,8637 |
| Dépenses diverses | 2,5182 | 5,8225 | 5,8225 | 7,5735 |
| Total des activités de base d'ApprovisiOntario | 57,5895 | 96,3927 | 106,2346 | 102,2824 |
| II. Initiatives en matière de stock | | | | |
| Initiatives externes en matière de stock | 18,9035 | 14,0970 | 14,0970 | 14,0970 |
| Entreposage, logistique et distribution | 59,9070 | 58,0066 | 60,5066 | 60,5066 |
| Total des initiatives en matière de stock | 78,8105 | 72,1036 | 74,6036 | 74,6036 |
| Charges de fonctionnement d'ApprovisiOntario | 136,4000 | 168,4963 | 180,8382 | 176,8859 |
| Achats de stock | | | | |
| Achats d'EPI et FEE | 210,0000 | 210,0000 | 210,0000 | 210,0000 |
| Achats de stock d'ApprovisiOntario | 210,0000 | 210,0000 | 210,0000 | 210,0000 |
| Charges totales d'ApprovisiOntario | 346,4000 | 378,4963 | 390,8382 | 386,8859 |

Les chiffres peuvent ne pas correspondre exactement en raison de l'arrondissement.

¹Le financement de fonctionnement du gouvernement pour l'exercice 2026-2027 jusqu'à l'exercice 2028-2029 est en attente d'examen et d'approbation du gouvernement.

ApprovisiOntario se conforme aux directives et aux politiques gouvernementales applicables et assure la transparence et la responsabilisation dans la production de rapports. L'organisme adhère également aux normes et aux pratiques comptables du secteur public et répond aux constatations de la vérification.

A2 : Gestion des ressources humaines et des talents

Conception et stratégie organisationnelles

ApprovisiOntario continue de peaufiner prudemment et efficacement sa conception organisationnelle afin d'assurer une structure et une taille d'effectif appropriée qui soutiendront son mandat et seront agiles pour poursuivre son évolution. L'approche en matière d'effectif est rigoureuse et responsable, conformément à l'annonce gouvernementale du 26 septembre 2025 sur les contrôles d'embauche.

Le 3 décembre 2024, le MS a annoncé le transfert de l'unité du Service d'approvisionnement médicamenteux du gouvernement de l'Ontario (SAMPGO) à ApprovisiOntario afin de tirer parti de l'expertise et des fonctions déjà établies au sein du SAMPGO pour offrir à la province une chaîne d'approvisionnement intégrée, efficiente et stratégique. Les employés ont été transférés le 3 mars 2025.

À mesure qu'ApprovisiOntario évolue, il est essentiel de mettre en place une structure organisationnelle permettant de réaliser notre mandat. Notre objectif est de mettre en œuvre une stratégie axée sur un service à la clientèle cohérent, l'augmentation des ventes, le développement des affaires et l'amélioration de l'analyse des données en entreprise afin

de simplifier nos processus et d'accroître la réalisation des avantages.

ApprovisiOntario s'engage à assurer un équilibre optimal entre la supervision managériale et l'efficacité opérationnelle. Nos principes de conception organisationnelle soutiennent l'objectif de l'organisme de maintenir un leadership efficace, une responsabilité claire et une communication fluide à tous les niveaux. Une portée de contrôle bien définie favorise la clarté des rôles et des responsabilités, une prise de décision cohérente et des niveaux de supervision appropriés. Elle garantit que les dirigeants ne sont ni surchargés ni sous-employés, ce qui leur permet de se concentrer sur l'orientation stratégique, la gestion du rendement et le perfectionnement des employés. Ces principes fournissent des orientations pour déterminer le nombre approprié de subalternes directs à chaque niveau de leadership, en fonction de la complexité des fonctions, des risques et de la conception organisationnelle. Nous cherchons à nous assurer que la structure organisationnelle soutient des flux de travail efficaces, favorise la collaboration et améliore la prestation de services tant aux parties prenantes internes qu'externes.

Priorités stratégiques des ressources humaines (RH)

Au cours de la prochaine année, ApprovisiOntario vise à continuer de créer les bases et d'élaborer des initiatives en matière de RH pour cultiver et renforcer sa stratégie en matière de ressources humaines. L'accent sera mis sur la formulation et l'assurance que les lignes directrices, les méthodologies, les procédures et les initiatives en matière de RH

sont conformes aux objectifs et aux principes stratégiques de l'organisme. ApprovisiOntario s'est engagé à assurer le traitement équitable des personnes, en veillant à ce que l'équité, la diversité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance fassent partie intégrante de ses stratégies, de ses politiques, de ses initiatives et de ses valeurs organisationnelles.

Les priorités 2026-2027 incluent :

- 1. Gestion responsable de l'effectif** : Gérer l'effectif avec une intendance rigoureuse afin de stabiliser les dépenses et d'assurer la viabilité financière à long terme. Cela sera réalisé en appliquant strictement les paramètres établis de contrôle des embauches, notamment la suspension du recrutement pour les postes non essentiels aux activités et non orientés vers le public, ainsi que la limitation du recours aux consultants. L'organisme fonctionnera selon un effectif maximal défini, maintiendra une conformité totale à la Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic et continuera de faire progresser la productivité et l'efficacité opérationnelle grâce à l'utilisation stratégique de la technologie.
- 2. Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement** : Offrir une formation améliorée aux dirigeants sur les compétences en leadership et aux employés afin d'approfondir leur expertise et d'améliorer leurs capacités qui correspondent à nos valeurs afin de répondre aux nouvelles priorités stratégiques et aux nouveaux défis organisationnels.
- 3. Mieux-être en milieu de travail** : Mettre en œuvre les livrables et initiatives de la première année énoncés dans la stratégie de mieux-être

en milieu de travail. Examiner les processus d'aménagement, de retour au bureau (conformément à la norme de cinq jours sur site de la FPO) et de déclaration des maladies, et élaborer les formations, processus, politiques et documents requis, alignés sur les pratiques exemplaires. Aligner les stratégies RH et de mesures d'aménagement sur les directives et politiques de la FPO. Aligner les stratégies de RH et d'aménagements sur les directives et les politiques de la FPO.

- 4. Santé et sécurité au travail** : Analyser la conformité de l'entreprise en matière de santé et de sécurité, y compris les processus de production de rapports, comparer les initiatives de pratiques exemplaires en matière de santé et de sécurité et élaborer la formation, les processus, les politiques et la documentation requis.
- 5. DEIA** : Mettre en œuvre les mesures prévues pour l'exercice 2026-2027 de la stratégie DEIA afin de favoriser un milieu de travail positif et productif, d'attirer et de retenir les meilleurs talents, d'accroître l'engagement des employés, d'améliorer la qualité des décisions et de rehausser le rendement. Poursuivre la formation sur le respect en milieu de travail et sur les biais cognitifs, et mettre en place des groupes-ressources d'employés.
- 6. Engagement des employés et stratégie d'action** : Le sondage d'engagement des employés sera réalisé en 2026-2027, et des plans d'action fondés sur les résultats du sondage seront élaborés et mis en œuvre en 2027-2028.

- 7. Cadre de planification de la relève** : Mettre en œuvre la première année du cadre de gestion de la relève pour renforcer la capacité globale de l'organisme en déterminant les postes essentiels, en sélectionnant les compétences et les habiletés clés nécessaires à la continuité des activités et en mettant l'accent sur le développement des individus pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.
- 8. Système de gestion du capital humain (GCH)** : Mettre en œuvre les fonctionnalités de base du système GCH pour automatiser les processus RH, notamment la gestion des données des employés, l'administration des avantages sociaux et des régimes de retraite, la gestion des absences, la gestion des postes, les congés et autorisations d'absence, le libre-service des employés et le suivi des candidatures.
- 9. Stratégie d'acquisition de talents** : Optimiser la page Web Carrières d'ApprovisiOntario et LinkedIn pour attirer les meilleurs talents et affiner les processus d'acquisition de talents en l'absence d'un système de suivi des candidats (SSC).

Stratégie de rémunération

La politique et les lignes directrices d'ApprovisiOntario en matière de rémunération sont fondées sur les principes suivants :

- la responsabilité financière, la gouvernance, la conformité à toutes les lois applicables et l'obligation de rendre compte;
- l'alignement sur le mandat, les orientations stratégiques et les valeurs de l'organisation;
- la valeur du régime de rémunération total;

- la compétitivité externe et l'équité interne, les postes de valeur égale étant rémunérés dans la même échelle salariale;
- l'équilibre entre l'uniformité et la souplesse dans la conception et l'application des programmes de rémunération;
- la transparence et la communication ouverte, dans le respect de la vie privée;
- la reconnaissance et la récompense du rendement des employés au moyen d'un programme de rémunération juste et équitable;
- l'alignement sur les pratiques exemplaires en matière de rémunération et de stratégie de gestion des talents d'ApprovisiOntario.

La compétitivité de la structure salariale de base d'ApprovisiOntario a été évaluée en effectuant des recherches sur les marchés externes pertinents du secteur public et en ciblant une médiane d'un marché des talents défini, représentatif des organisations pertinentes du secteur public au sens large.

Cadre de rémunération des cadres

Depuis décembre 2020, le cadre de rémunération des cadres d'ApprovisiOntario s'est aligné sur la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur public. La structure de rémunération des cadres décrit les niveaux minimaux et maximaux de rémunération en espèces totale pour les postes considérés comme des « cadres désignés » en vertu de la Loi.

Cadre de rémunération des gestionnaires intermédiaires

Le conseil d'administration a approuvé la structure de rémunération des gestionnaires intermédiaires en février 2022.

Avantages

ApprovisiOntario offre aux employés une gamme complète d'avantages médicaux et dentaires, de régimes de retraite à prestations déterminées et d'assurance-vie collective. Les employés peuvent, en plus, souscrire un ensemble d'avantages sociaux optionnels à leurs frais. ApprovisiOntario offre également des programmes pour les invalidités de courte et de longue durée ainsi qu'un programme complet d'aide aux employés et aux familles.

Résumé des données sur l'effectif

Les activités de planification de l'effectif continuent de faire en sorte qu'ApprovisiOntario embauche les meilleurs talents et renforce la capacité organisationnelle. Le tableau ci-dessous fournit des renseignements par domaine fonctionnel sur le nombre d'employés actuels en place en date du 31 janvier 2026.

ApprovisiOntario compte 250 postes pourvus, pour un effectif total de 319, lequel comprend 69 travailleurs temporaires qui soutiennent les fonctions d'Inventaire stratégique et de technologies d'entreprise.

Données sur l'effectif des employés par domaine fonctionnel en date du 31 janvier 2026

| Domaine fonctionnel | Total de l'effectif | Direction | Employés non-syndiqués | Association des employés et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) | Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) |
|---------------------------------------|---------------------|-----------|------------------------|---|--|
| Bureau du directeur général | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Secrétaire général et avocat général | 5 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| Finances | 18 | 5 | 7 | 6 | 0 |
| Ressources humaines | 12 | 3 | 9 | 0 | 0 |
| Stratégie, programmes et partenariats | 34 | 13 | 7 | 12 | 2 |
| Opérations | 147 | 20 | 6 | 81 | 40 |
| Numérique et données | 30 | 8 | 8 | 11 | 3 |
| Total | 250 | 55 | 40 | 110 | 45 |

Données sur l'effectif des employés par domaine fonctionnel en date du 31 janvier 2026

| Domaine fonctionnel | Total de l'effectif | Essentiel aux activités | Orienté vers le public | Non essentiel aux activités/non orienté vers le public |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|--|
| Bureau du directeur général | 4 | 3 | 0 | 1 |
| Secrétaire général et avocat général | 5 | 5 | 0 | 0 |
| Finances | 18 | 16 | 0 | 2 |
| Ressources humaines | 12 | 11 | 0 | 1 |
| Stratégie, programmes et partenariats | 34 | 15 | 15 | 4 |
| Opérations | 147 | 39 | 104 | 4 |
| Numérique et données | 30 | 28 | 0 | 2 |
| Total | 250 | 117 | 119 | 14 |

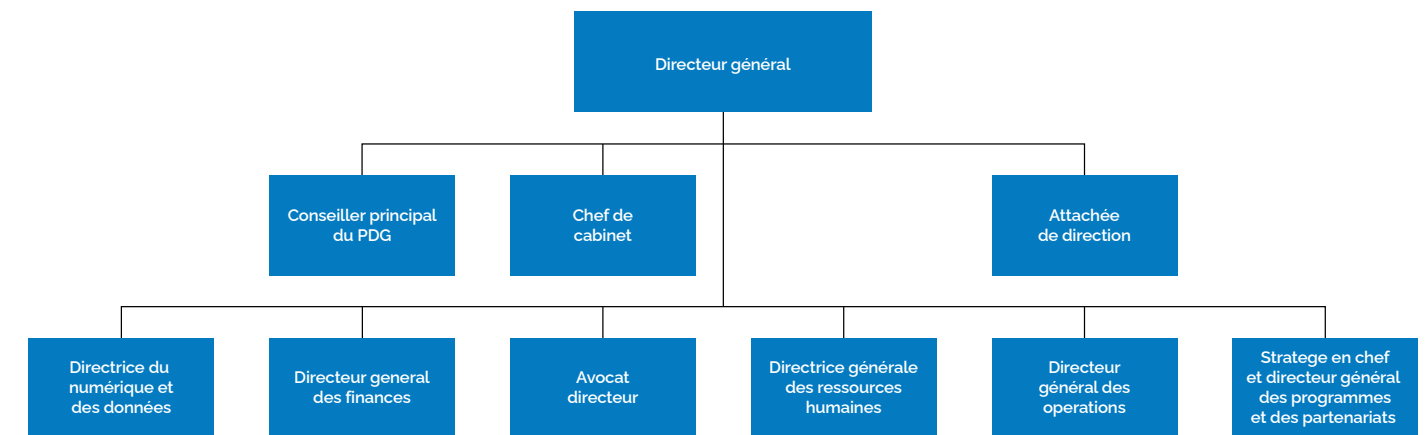
Recours à des consultants (travailleurs temporaires ou rémunérés à l'acte)

| Domaine fonctionnel | Nombre total |
|---------------------------------------|--------------|
| Bureau du directeur général | 0 |
| Avocat général | 0 |
| Finances | 0 |
| Ressources humaines | 0 |
| Stratégie, programmes et partenariats | 0 |
| Opérations | 58 |
| Numérique et données | 11 |
| Total | 69 |

Organigramme

Équipe de direction d'ApprovisiOntario

31 janvier 2026



A3 : Immobilier

ApprovisiOntario a son siège social au centre-ville de Toronto, en vertu d'une sous-location auprès de l'Association des hôpitaux de l'Ontario pour les 28e, 27e et 23e étages du 200, rue Front Ouest. La sous-location prend fin en novembre 2026.

En octobre 2024, ApprovisiOntario a obtenu une exemption temporaire en vertu des mesures provisoires de la Directive du gouvernement de l'Ontario relative aux biens immobiliers, qui a permis à l'organisme d'identifier de nouvelles options à Toronto. L'organisme a également reçu l'autorisation d'aller de l'avant avec un renouvellement de bail pouvant aller jusqu'à cinq ans. ApprovisiOntario continue de travailler en étroite collaboration avec Infrastructure Ontario (IO) et le ministère de l'Infrastructure pour évaluer ses besoins immobiliers et déterminer la voie la plus appropriée à suivre.

Le maintien d'un siège social à Toronto est essentiel à la réussite d'ApprovisiOntario, car il permet de recruter et de retenir du personnel hautement qualifié et expérimenté. De plus, Toronto offre un accès facile aux intervenants principaux et aux chefs de file de l'industrie, un élément déterminant alors qu'ApprovisiOntario poursuit le renforcement de sa réputation et s'affirme comme l'autorité d'approvisionnement de référence pour le secteur public ontarien.

ApprovisiOntario maintient une présence opérationnelle dans l'ensemble de la région du Grand Toronto. L'équipe du SAMPGO de l'organisme est basée au 99, promenade Adesso, à Concord, un emplacement qui soutient les activités d'entreposage et de réserve stratégique de l'organisme. Cette installation joue un rôle essentiel pour assurer la continuité des services d'approvisionnement médicaux et pharmaceutiques à l'échelle de la province et

reflète l'engagement d'ApprovisiOntario envers l'excellence opérationnelle et la modernisation.

Centralisation des pouvoirs de gestion immobilière (CPGI) : La centralisation des pouvoirs de gestion immobilière (CPGI) modifie la façon dont les décisions immobilières sont prises au gouvernement de l'Ontario en transférant certaines autorisations immobilières des entités individuelles au ministère de l'Infrastructure. ApprovisiOntario continuera de travailler en étroite collaboration avec le ministère de l'Infrastructure pour tout besoin immobilier futur.

Initiative pour les emplois dans les collectivités : Le 1er avril 2022, le ministère de l'Infrastructure a lancé cette initiative, une nouvelle stratégie visant à économiser l'argent des contribuables tout en créant de bons emplois et en favorisant le développement

économique dans un plus grand nombre de collectivités, en veillant à la répartition des organismes provinciaux à travers l'Ontario. ApprovisiOntario continuera de travailler en étroite collaboration avec le ministère de l'Infrastructure pour soutenir la mise en œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités.

ApprovisiOntario dispose d'une empreinte opérationnelle dans l'ensemble de la RGT et au-delà. L'équipe du SAMPGO est basée au 99, promenade Adesso, à Concord, soutenant des activités essentielles d'entreposage et de réserve stratégique à l'extérieur du centre-ville. La stratégie d'entreposage à long terme de l'organisme prévoit également des installations régionales à Thunder Bay, Innisfil et à des emplacements à l'est et à l'ouest de la RGT, soutenant l'emploi dans les collectivités de l'Ontario.

Annexe B : Stratégies de définition, d'évaluation et d'atténuation des risques

ApprovisiOntario a mis en place un programme de gestion des risques d'entreprise (GRE) afin de permettre une gestion proactive et prudente des risques, conformément aux Stratégies de définition, d'évaluation et d'atténuation des risques, à l'appui de ses objectifs stratégiques et de ses priorités opérationnelles. Le programme de gestion globale des risques tire parti des méthodes de gestion des risques pour cerner, évaluer, atténuer et surveiller les risques au moyen d'une approche systématique et intégrée.

La fonction de gestion des risques d'ApprovisiOntario est supervisée par son Comité de la vérification et des finances, un comité de son conseil d'administration. ApprovisiOntario examine et met régulièrement à jour les plans d'atténuation des risques afin de tenir compte de l'évolution des facteurs de risque internes et externes. Les principaux risques sont communiqués au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) par l'intermédiaire du MSPEA tous les trimestres, conformément aux exigences énoncées dans la Directive concernant les organismes et les nominations du Conseil de gestion du gouvernement.

ApprovisiOntario continue d'améliorer ses principales capacités de gestion globale des risques, sa capacité et ses processus opérationnels afin d'instaurer une culture de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisme. ApprovisiOntario a mis sur pied un Comité de surveillance des risques composé de sa haute direction. Le Comité de

surveillance des risques est responsable de la gestion des risques par l'entremise de trois lignes de défense :

- *Assumer* – Les équipes des activités opérationnelles et des programmes sont responsables d'identifier, d'évaluer, d'escalader, puis de gérer et d'atténuer les risques opérationnels et émergents rencontrés dans les activités quotidiennes.
- *Superviser* – L'équipe des risques et de la conformité exerce une surveillance indépendante alignée sur le Cadre de GRE de la FPO, en définissant les politiques de gestion des risques, en surveillant l'exposition et en faisant rapport à la haute direction et aux comités de gouvernance.
- *Assurer* – Des évaluations internes sont réalisées pour valider l'efficacité des contrôles, des politiques de gestion des risques et des cadres de gestion, fournissant une assurance au conseil d'administration, au comité de vérification et des finances et au Comité de surveillance des risques.

Les principaux risques d'entreprise actuellement identifiés dans le cadre ERM incluent.

Exploitation/Exécution des programmes

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Il existe un risque selon lequel les limites des clauses contractuelles, la disponibilité et la qualité des données, la maturité des pratiques de production de rapports et la capacité en ressources pourraient retarder la capacité de l'organisme à mesurer et à démontrer les avantages réalisés de ses initiatives d'approvisionnement et de contrats, ce qui pourrait nuire à sa capacité de démontrer la réalisation de son mandat en matière de création de valeur, de résilience et de développement économique. | Possiblement (3) | Critique (5) | Moyen-élevé (15) | Thème 3 : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>ApprovisiOntario atténue ce risque grâce à la mise en œuvre progressive d'une approche normalisée de réalisation des avantages, intégrée à la durée de ses contrats d'approvisionnement. L'organisme a élaboré une méthodologie pour quantifier les avantages estimés et réalisés, éclairée par les pratiques d'administrations et d'entités du secteur public comparables, dont la rigueur a fait l'objet d'un examen indépendant et a été confirmée en 2025. La méthodologie s'applique dès l'idéation du contrat et oriente la mesure subséquente des avantages réalisés.</p> <p>La mise en œuvre progresse au moyen d'un projet pilote avec l'entente de fournisseurs attirés relative aux appareils et services mobiles; le suivi de la réalisation des avantages a été instauré à l'exécution du contrat et est mesuré à des jalons définis, notamment lors des échéances annuelles du contrat.</p> <p>En s'appuyant sur les leçons apprises, ApprovisiOntario élaborera un plan d'échelonnement pluriannuel pour étendre le suivi de la réalisation des avantages à d'autres ententes de fournisseurs attirés, en l'alignant sur les cycles de renouvellement et de mise à jour des contrats. Cette approche soutient un rapport cohérent et solide des avantages réalisés, tout en reconnaissant les contraintes contractuelles, de données et de ressources.</p> | | | | |

Opérationnel/ITI

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Le risque d'incidents de cybersécurité touchant les systèmes et les données d'ApprovisiOntario en raison de contrôles, de mécanismes de gouvernance et d'une capacité d'effectif insuffisant, entraînant des perturbations opérationnelles, la compromission de données, une exposition juridique et des atteintes à la réputation. | Possiblement (3) | Critique (5) | Moyen-élevé (15) | Thème 3 : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>ApprovisiOntario atténue les risques liés à la cybersécurité grâce à une approche à plusieurs niveaux qui renforce la gouvernance, les contrôles, la sensibilisation et les capacités de réaction aux incidents. L'organisme a mis en place un cadre de gestion des risques cybernétiques aligné sur des normes reconnues, déployé des processus d'évaluation des incidences sur la vie privée et opérationnalisés un comité de gouvernance TI chargé de superviser les activités de cybersécurité et de sécurité de l'information. Des initiatives continues de sensibilisation et de formation à la cybersécurité soutiennent la vigilance du personnel et favorisent des comportements sécuritaires à l'échelle de l'organisation.</p> <p>Pour renforcer la détection, la préparation et l'intervention, ApprovisiOntario mise sur des partenariats stratégiques avec la Fonction publique de l'Ontario et des fournisseurs externes afin d'accéder à des services de sécurité gérés, du renseignement sur les menaces et des capacités d'intervention en cas d'incident. Ces mesures renforcent la capacité d'ApprovisiOntario à identifier les menaces émergentes, à réagir efficacement aux incidents cybernétiques et à protéger les systèmes et les données essentiels.</p> <p>Pour l'exercice 2026-2027, ApprovisiOntario continuera d'améliorer sa posture de cybersécurité en poursuivant la mise en œuvre des politiques de sécurité de l'information, en renforçant la gestion des identités et des accès, en améliorant la surveillance des risques liés aux tiers et en menant des évaluations de sécurité à l'échelle de l'organisation. Des ressources adéquates et un financement soutenu demeurent essentiels pour maintenir et faire évoluer ces contrôles à mesure que l'empreinte numérique de l'organisation grandit.</p> | | | | |

Gouvernance

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Les postes vacants au conseil d'administration peuvent limiter l'accès à l'ensemble des compétences, expériences et perspectives nécessaires à une gouvernance efficace, à la supervision stratégique et à la responsabilité organisationnelle au cours de l'évolution de l'organisme. | Probable (4) | Modéré (3) | Moyen-élevé (12) | Thème 3 : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>Le secrétaire général collaborera avec le conseil d'administration afin de soutenir la mise en œuvre continue de la feuille de route en matière de gouvernance approuvée par le conseil, et ce, pour garantir que les structures, les rôles et les responsabilités en matière de gouvernance continuent de fonctionner efficacement pendant la période où le conseil d'administration siège en effectif réduit.</p> <p>Cela comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le président du conseil et le PDG, en collaboration avec le ministre et le ministère, priorisent les nominations au conseil afin de combler les lacunes de compétences identifiées et d'approcher le plein effectif du conseil; • Le conseil fait appel à des experts externes pour compléter son expertise; et • Veiller à la mise en place de structures de comités robustes et d'une délégation de pouvoirs appropriée afin de maintenir une surveillance et une gouvernance fortes de l'organisme. | | | | |

Opérationnel/ITI/Ressources humaines

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Il existe un risque que la capacité d'ApprovisiOntario à assurer une gestion des RH et des finances rapide, exacte et sécurisée soit compromise en l'absence d'une solution TI intégrée pour les services administratifs, ce qui entraînerait le maintien de processus manuels, de systèmes fragmentés et d'ententes avec des tiers à mesure que l'organisation prend de l'ampleur. | Improbable (2) | Critique (5) | Moyen (10) | Thème 3 : Faire progresser ApprovisiOntario en tant que principale autorité de l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>ApprovisiOntario atténue ce risque au moyen d'une approche par étapes visant à moderniser ses capacités administratives RH et de paie, tout en maintenant des contrôles intérimaires pour gérer le risque opérationnel. À court terme, les processus manuels, la séparation des tâches, les contrôles de vérification et l'accès contrôlé aux données des employés continuent de soutenir l'exactitude, la sécurité des données et la continuité des activités.</p> <p>Parallèlement, ApprovisiOntario fait progresser l'approvisionnement d'une solution intégrée de gestion du capital humain et de la paie dans le cadre de l'entente de fournisseurs attirés pour les solutions dorsales de TI. Au cours de l'exercice 2026-2027, l'accent sera mis sur l'achèvement de la sélection des fournisseurs et l'avancement des activités de mise en œuvre afin de réduire la dépendance aux processus manuels, d'améliorer l'intégrité des données et la rapidité de production des rapports, et de renforcer la gestion de l'effectif et des finances à mesure que l'organisation poursuit son développement. Des ressources adéquates et un financement pluriannuel fiable demeurent essentiels à l'exécution réussie de cette approche et à la possibilité d'une intégration future avec d'autres systèmes d'entreprise.</p> | | | | |

Opérations

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Il existe un risque que la dépendance continue à certains processus manuels puisse retarder l'achèvement en temps opportun des rapports financiers. | Improbable (2) | Critique (5) | Moyen (10) | Thème 2 : Transformer et moderniser la chaîne d'approvisionnement et l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>ApprovisiOntario a intégré l'ensemble des stocks dans un seul système de gestion d'entrepôt afin d'éliminer les processus manuels et a intégré les coûts au niveau d'inventaire afin de permettre une production de rapports consolidée. La transition pour supprimer tous les processus manuels est en cours.</p> <p>En s'appuyant sur ces efforts, sur l'horizon de planification 2026-2027, ApprovisiOntario continuera de renforcer la mobilisation auprès des hôpitaux et d'autres entités du secteur public afin d'accroître la distribution des stocks à risque.</p> <p>Ces actions, ainsi qu'un suivi régulier, renforceront davantage l'intendance, la transparence et la résilience de la réserve provinciale d'EPI. Elles s'alignent également sur les principales recommandations de la vérification de rendement 2025 de la vérificatrice générale de l'Ontario, intitulée « ApprovisiOntario – Gestion de l'équipement de protection individuelle ».</p> | | | | |

Environnement externe

| Risques | Probabilité de risque | Incidence sur les risques | Classement global du risque | Thème du plan d'activités touché |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| Il existe un risque que les événements liés au climat, les éclosons de maladies infectieuses, les évolutions géopolitiques et les perturbations commerciales ou du transport aient des effets négatifs sur la disponibilité, le coût et la continuité de l'approvisionnement en biens essentiels, limitant la capacité d'ApprovisiOntario à garantir un accès rapide et fiable aux produits indispensables pour le secteur parapublic. | Possiblement (3) | Modéré (3) | Moyen (9) | Thème 2 : Transformer et moderniser la chaîne d'approvisionnement et l'approvisionnement du secteur public |
| Stratégie d'atténuation | | | | |
| <p>La gestion des risques environnementaux associés aux opérations de la chaîne d'approvisionnement constitue un volet important de l'approche d'ApprovisiOntario en matière de résilience opérationnelle et de continuité des services.</p> <p>ApprovisiOntario atténue ce risque grâce à des activités continues de suivi, de préparation et de diversification de l'approvisionnement. L'organisme exploite le Programme des pénuries de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les risques émergents touchant les biens essentiels des hôpitaux et de soutenir des mesures d'atténuation en temps opportun en collaboration avec Santé Ontario. Des exercices sur table avec Gestion des situations d'urgence Ontario et d'autres partenaires servent à évaluer les vulnérabilités et à éclairer les stratégies d'intervention pour des scénarios à risque élevé.</p> <p>En parallèle, ApprovisiOntario réduit l'exposition aux perturbations environnementales et géopolitiques en soutenant la capacité de production nationale pour les articles prioritaires, en mobilisant les clients clés par l'entremise des tables sectorielles de la santé et de l'apprentissage afin d'identifier rapidement les risques, et en recourant à des stratégies d'approvisionnement multi-fournisseurs pour renforcer la continuité de l'approvisionnement.</p> <p>Ces activités se poursuivront en 2026-2027, sous réserve des ressources disponibles, afin de soutenir une chaîne d'approvisionnement plus résiliente et réactive.</p> | | | | |

Annexe C : Technologie de l'information (TI)/Numérique

Au cours de la dernière année, ApprovisiOntario a réalisé des progrès significatifs dans l'avancement de son programme de transformation numérique, en ligne avec l'engagement du gouvernement de l'Ontario à offrir des services publics modernes et centrés sur l'utilisateur. ApprovisiOntario établit les fondations d'un système d'approvisionnement moderne, résilient, intelligent et réactif aux besoins évolutifs du secteur public ontarien et de la communauté des fournisseurs.

Ce travail guide des principes fondamentaux pour la prestation de services numériques :

- **Réduire la complexité** – permettre aux utilisateurs d'obtenir facilement l'information dont ils ont besoin, plus rapidement.
- **Fournir une approche plus transparente** – réduire le temps nécessaire pour terminer les processus ou les flux de travail.
- **Assurer l'accessibilité et la sécurité dès la conception** – renforcer la confiance lors d'un partenariat avec ApprovisiOntario.

Au fondement de ces principes se trouvent l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et le renforcement de la résilience. ApprovisiOntario s'engage à veiller à ce que ses plateformes demeurent fiables, sécurisées et réactives pour les utilisateurs.

Renforcement des infrastructures fondamentales

Les progrès d'ApprovisiOntario ont reposé sur la mise en place d'une infrastructure fondamentale, tant à l'interne qu'au service

des utilisateurs externes. Cela inclut la mise en œuvre d'une approche sécuritaire et fiable pour l'accès unique, qui permet une expérience plus fluide lors des déplacements entre les services de l'organisme.

ApprovisiOntario a fait de la mise en place d'une infrastructure numérique sécurisée et extensible une priorité, pour soutenir son mandat en tant qu'autorité centrale d'approvisionnement de la province. Parallèlement à l'expansion des services numériques, l'organisme a concentré ses efforts pour positionner ApprovisiOntario comme une organisation davantage guidée par les connaissances et activée par les données. Cela a notamment inclus le renforcement de l'infrastructure de données sous-jacente nécessaire pour soutenir une utilisation plus cohérente et stratégique des données à l'échelle de l'organisation.

Améliorer l'expérience des acheteurs et des vendeurs

Une priorité majeure des investissements numériques a été le développement d'outils destinés aux utilisateurs qui simplifient l'interaction avec l'approvisionnement gouvernemental. ApprovisiOntario développe des services numériques qui fonctionnent pour les acheteurs du secteur public ainsi que pour les fournisseurs souhaitant travailler avec le gouvernement.

Un domaine clé d'intérêt a été de renforcer le Programme d'entente de fournisseurs attitrés d'ApprovisiOntario avec des outils numériques

intuitifs qui favorisent l'adoption et la facilité d'utilisation. Des améliorations comme des fonctionnalités accrues de recherche et de découverte, ainsi qu'un outil de comparaison de produits, permettent aux acheteurs du secteur public d'identifier plus efficacement les fournisseurs attitrés adaptés à leurs besoins.

Ces capacités réduisent le délai de décision pour les acheteurs, renforcent la confiance dans la sélection des fournisseurs et soutiennent l'utilisation cohérente des ententes de fournisseurs attitrés dans l'ensemble du secteur public.

Modernisation numérique

ApprovisiOntario continue de faire évoluer son site Web public en tant que carrefour fiable pour les renseignements et services liés à l'approvisionnement. L'organisme continuera d'améliorer l'expérience des fournisseurs et des acheteurs grâce à des outils interactifs et à un contenu facile à comprendre. Une refonte progressive est en cours pour offrir une expérience cohérente, accessible et centrée sur l'utilisateur.

Ces efforts de modernisation constituent un fondement des plans plus vastes visant à moderniser l'environnement numérique d'approvisionnement de l'Ontario, y compris l'évolution de la technologie qui sous-tend le Portail des appels d'offres de l'Ontario. Le SAN introduira des pratiques d'approvisionnement de premier ordre, soutenues par des technologies performantes, sécuritaires et évolutives.

Activation des données, approvisionnement numérique et capacité analytique

L'organisme renforce sa capacité à utiliser les données plus efficacement à l'appui de la prestation opérationnelle, de la surveillance et de la prise de décisions stratégiques. Au cours de l'exercice 2025-2026, ApprovisiOntario a franchi des jalons pour sa transition vers une plateforme moderne d'analytique avancée, a renforcé les protocoles de gouvernance des données et a lancé des initiatives pour favoriser une plus grande adoption de l'analytique avancée grâce à la littératie des données et à la gestion du changement. L'organisme a poursuivi la consolidation des données d'approvisionnement externes et éclairées par le marché. ApprovisiOntario a également accru sa capacité à harmoniser les données d'approvisionnement entre les systèmes grâce à une meilleure gestion des données de référence, en établissant les fondements de gouvernance et les bases techniques nécessaires à une utilisation des données à l'échelle de l'organisation.

Au cours des prochaines années, ApprovisiOntario s'appuiera sur ce fondement en faisant évoluer sa plateforme de données organisationnelle, en élargissant l'intégration des données provenant des partenaires et en renforçant les pratiques de normalisation des données. Cette orientation continue soutiendra une utilisation plus cohérente, fiable et évolutive des données à travers l'organisation. Ces efforts permettront une utilisation plus stratégique des données en appui au mandat d'ApprovisiOntario et favoriseront une plus grande harmonisation avec les organismes partenaires. L'organisme

continuera également de faire évoluer la gouvernance des données et les capacités en matière de métadonnées, en assurant des fondements solides pour les années à venir.

Analytique avancée et intelligence artificielle responsable

ApprovisiOntario a entamé des travaux exploratoires pour établir la base technique et de gouvernance nécessaire pour exploiter de manière responsable l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique en soutien à la prise de décision en matière d'approvisionnement basée sur les données.

Conformément à la Directive sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle, l'organisme a mis en place un cadre de gouvernance interne afin de veiller à ce que les déploiements et usages de l'IA soient éthiques, transparents et vérifiables. Cela comprend l'établissement de politiques internes, de contrôles et d'une approche de gestion des risques liés aux modèles afin d'encadrer l'utilisation responsable de l'IA. Dans le cadre de cette approche, ApprovisiOntario tient un inventaire des systèmes d'IA, assorti de profils de risques définis, de mesures d'atténuation et de mécanismes de surveillance. La fréquence des rapports est appliquée selon une proportionnalité au risque, et la divulgation publique est déterminée en fonction des répercussions de l'application pour le public.

Cybersécurité et gestion des risque

Dans le paysage complexe d'aujourd'hui, des pratiques robustes en cybersécurité sont essentielles pour protéger nos systèmes, nos données et nos clients. ApprovisiOntario s'engage à faire avancer une feuille de route pluriannuelle en cybersécurité qui garantit que nos investissements technologiques sont sécuritaires, résilients et évolutifs. En intégrant la cybersécurité à ses processus et en surveillant en continu l'évolution des menaces, ApprovisiOntario renforce la confiance dans sa capacité à offrir à la province des services sécurisés, fiables et transparents.

Annexe D : Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers

| Nom/Type | Nature de la relation | Régi par |
|---|---|-------------------|
| Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement | Gouvernance et financement | PE |
| Infrastructure Ontario | Services immobiliers | Accord |
| Ministère de l'Infrastructure | Entente d'utilisation de l'espace | Accord |
| Commission du Régime de retraite de l'Ontario | Administrateur de régime de retraite | Accord |
| Fiducie du SEFPO | Administrateur de régime de retraite | Accord |
| Communications quotidiennes | Fournisseur de plateforme d'apprentissage en ligne et de publication d'offres d'emploi (LinkedIn Learning et Recruiter) | Contrat |
| Eckler | Conseiller en rémunération | Contrat |
| Sterling Backcheck | Fournisseur de services de vérification des antécédents et des références des employés | Contrat |
| Odgers Berndtson Canada | Cabinet de recrutement de cadres | Contrat |
| Gartner | Recherche | Contrat |
| Microsoft | Système financier | Contrat |
| ADP Canada | Service de la paie | Contrat |
| FlexTrack | Ressources sur la rémunération à l'acte | Contrat |
| Randstad | Ressources sur la rémunération à l'acte | Contrat |
| 4 saisons de la réconciliation – Productions Cazabon | Apprentissage en ligne autochtone par l'intermédiaire du portail des fournisseurs | Contrat |
| National Institute of Supply Chain Leaders (NISCL) | Abonnement pour l'apprentissage sur la chaîne d'approvisionnement | Contrat |
| Centre canadien pour la diversité et l'inclusion | Apprentissage en ligne sur la diversité et l'inclusion par l'intermédiaire du portail des fournisseurs | Contrat |
| Stragisense | Tests psychométriques pour les leaders et séances | Contrat |
| Occupational Safety Group Inc. | Fournisseur de formation en ligne | Contrat |
| Clearview Strategic Partners Inc. | Service de signalement anonyme des employés | Contrat |
| GHX | Données permettant de mieux comprendre les données transactionnelles des hôpitaux | Contrat (proposé) |

Annexe E : Plan de gestion des communications et des enjeux

À mesure qu'ApprovisiOntario progresse vers une chaîne d'approvisionnement du secteur public plus résiliente, transparente et innovante, sa stratégie de communication renforcera l'harmonisation entre les intervenants, rehaussera l'image de marque de l'organisme et consolidera la confiance envers son mandat. L'approche unifiée du plan de communication assure cohérence et clarté sur toutes les plateformes numériques, les efforts de sensibilisation et la gestion des intervenants. ApprovisiOntario continuera de collaborer avec ses partenaires du secteur public conformément au protocole de communications publiques de son protocole d'entente avec le ministre, favorisant ainsi la transparence et amplifiant son influence dans le paysage de l'approvisionnement du secteur public de l'Ontario.

Objectifs

- **Continuer de renforcer la marque et le profil public d'ApprovisiOntario** : Positionner ApprovisiOntario comme un chef de file transparent et guidé par son mandat en matière d'approvisionnement public, en misant sur la narration, la collaboration intersectorielle et des communications simplifiées afin de renforcer la confiance, d'accroître la portée des initiatives et de mettre en valeur l'innovation.
- **Remplir le mandat d'ApprovisiOntario** : Permettre à ApprovisiOntario d'atteindre les priorités clés avec le soutien et l'adhésion des principaux intervenants et partenaires.

- **Renforcer les relations entre fournisseurs, intervenants et partenaires** : Approfondir la compréhension des besoins des fournisseurs et renforcer les partenariats grâce à une mobilisation ciblée, en organisant des événements, en faisant la promotion de formations destinées aux fournisseurs et aux acheteurs, et en créant des espaces favorisant l'harmonisation de l'approvisionnement public avec l'innovation de l'industrie.
- **Inspirer les employés** : Favoriser un milieu de travail engagé par une communication transparente, la célébration des réussites et l'engagement continu sur les priorités et objectifs clés de l'organisme.
- **Renforcer l'approche de communication « à guichet unique »** : Mettre en place une approche « à guichet unique » qui unifie les outils numériques fragmentés et les canaux de communication à travers l'Ontario et le paysage de l'approvisionnement de l'Ontario, améliorant la réactivité, la satisfaction des utilisateurs et le partage des connaissances.

Principaux intervenants et partenaires/public

ApprovisiOntario continuera de collaborer avec les intervenants et partenaires clés pour renforcer les chaînes d'approvisionnement de l'Ontario. Les principaux intervenants et partenaires sont les suivants :

- le MSPEA, à titre de ministère surveillant d'ApprovisiOntario;

- la FPO, les acheteurs et les gestionnaires de programmes du secteur parapublic et du secteur de la santé, de l'éducation et des services;
- le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité;
- les fournisseurs, prestataires et distributeurs, y compris les entreprises autochtones et les groupes méritant une attention particulière, notamment les personnes en situation de handicap;
- les OEAG et les OSC;
- les associations industrielles, commerciales et professionnelles; et
- le personnel d'ApprovisiOntario.

Approche stratégique

- Continuer à développer l'image d'ApprovisiOntario en mettant en avant son rôle d'acteur de premier plan en matière d'approvisionnement du secteur public, guidé par sa mission, et en mettant l'accent sur la résilience, l'innovation et la transparence.
- Exploiter les canaux de communication internes et externes, tels que LinkedIn, les communications avec les intervenants, les conférences et événements, le site Web et l'intranet, pour créer une expérience cohérente et captivante à tous les publics.
- Travailler de façon collaborative et transparente avec les intervenants et partenaires externes, y compris le MSPEA, les entités parapubliques, les intervenants dans le domaine de la santé, de l'éducation, de la durabilité et du numérique, ainsi que le gouvernement de l'Ontario, y compris

le ministère des Services aux aînés et de l'accessibilité, afin de tirer parti de leur portée, d'amplifier leur contenu, de partager les enseignements et d'identifier de nouvelles perspectives sectorielles.

- Collaborer avec le MSPEA pour explorer d'autres possibilités de communication, en soutenant une approche collaborative du partage de l'information.
- Maintenir les protocoles d'engagement du ministère en conformité avec le protocole d'entente et la directive concernant les organismes et les nominations (octobre 2024), y compris consulter le ministère sur des questions controversées ou très médiatisées et collaborer au développement et à la coordination des communications publiques.

Stratégies

Les communications d'ApprovisiOntario mettront l'accent sur des activités clés dans plusieurs domaines, notamment :

- Poursuivre le dialogue avec les fournisseurs et les intervenants, en mettant l'accent sur le partage de renseignements, la prise en compte des points de vue pertinents des intervenants et la promotion de la participation des fournisseurs aux initiatives relatives à la chaîne d'approvisionnement du secteur public, notamment par une participation active aux événements du secteur, l'étude d'un projet visant à mettre en place un guichet unique et l'organisation d'événements et de conférences;

- Une stratégie de communication externe axée sur le renforcement continu de la marque et du profil public d'ApprovisiOntario par le biais de campagnes sur les réseaux sociaux, de conférences, de communiqués de presse et d'événements;
- LinkedIn sera utilisé pour fournir du contenu important et des annonces, partager des histoires de réussite et tirer parti des occasions de promouvoir du contenu avec le gouvernement et les intervenants, y compris la série « Saviez-vous? », les FAQ, les courtes vidéos éducatives et les annonces de Programmes de fournisseurs attirés;
- Une stratégie Web en plusieurs phases se concentrera sur la migration de contenus actualisés et pertinents vers supplyontario.ca tout en soutenant la consolidation de cet écosystème numérique fragmenté en une ressource cohérente, accessible et fiable pour les acheteurs, fournisseurs et intervenants; et
- Des infolettres internes, des assemblées publiques de consultation, des initiatives d'engagement et des séances d'apprentissage mettront en relation les employés avec les priorités et objectifs de l'organisme, célébreront les réussites et favoriseront une communication transparente afin de garder les employés informés, entendus et connectés.

Mesures de rendement

Pour mesurer l'exécution efficace des tactiques et des campagnes de communication, ApprovisiOntario surveillera divers paramètres, le cas échéant, notamment :

- Fréquentation du site Web;
- Analytique LinkedIn (c.-à-d. impressions, taux de croissance des abonnés, taux de clics, réactions, commentaires et partages);
- Taux d'adoption et/ou de participation du produit, de l'initiative ou de l'appel à l'action;
- Demandes de renseignements et messages entrants d'employés ou d'intervenants externes, en tenant compte du ton, de la nature de l'enjeu ou du sujet, des questions, des compliments, etc.;
- Couverture médiatique;
- Visionnement des vidéos;
- Résultats des sondages; et
- Taux d'inscription/participation aux séances de formation.



Annexe F : Analyse environnementale

Depuis sa création en 2020, ApprovisiOntario évolue dans un contexte mondial d'approvisionnement marqué par une volatilité, une complexité et des transformations persistantes. Créé pour centraliser les activités d'approvisionnement du gouvernement, ApprovisiOntario avait initialement pour mandat de gérer l'approvisionnement urgent en EPI et en fournitures essentielles pendant la pandémie de COVID-19. Depuis, l'organisme continue de répondre aux vulnérabilités systémiques révélées par la crise, notamment l'instabilité géopolitique, la fragmentation des chaînes d'approvisionnement et les perturbations des marchés. Ces défis, mis en lumière pendant la pandémie, non seulement ont persisté, mais dans bien des cas, se sont intensifiés, façonnant ainsi l'environnement actuel de l'approvisionnement.

Au cours de la dernière année en particulier, les conditions externes influençant l'approvisionnement public se sont accentuées.

Les tensions géopolitiques persistantes en Europe de l'Est et en Asie de l'Est, combinées aux pressions inflationnistes, aux mesures protectionnistes en matière de commerce, à la consolidation des marchés d'approvisionnement et aux perturbations liées aux changements climatiques, continuent de mettre à l'épreuve et de perturber la résilience des chaînes d'approvisionnement nationales et mondiales. Cette dynamique exige une vigilance et une capacité d'adaptation continues de la part des organismes publics d'approvisionnement, y compris ApprovisiOntario, qui évoluent dans un environnement caractérisé par des contraintes liées aux ressources et aux fournisseurs, des attentes accrues des intervenants et des exigences de rendement en constante évolution.

Parallèlement, le paysage de l'approvisionnement du secteur public de l'Ontario a connu des changements importants. Les

interprétations évolutives de la notion de « valeur », qui englobent désormais davantage de considérations telles que l'équité sociale, la durabilité, la cybersécurité et le rendement des fournisseurs, redéfinissent de plus en plus la manière dont les décisions d'approvisionnement sont encadrées et évaluées. La dynamique des achats regroupés évolue également, avec un accent accru sur l'approvisionnement stratégique, la diversification des fournisseurs et l'accès inclusif pour les groupes sous-représentés, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), les entrepreneurs en technologies innovantes et les entreprises autochtones. L'adoption de plateformes numériques d'approvisionnement, de l'analytique des données et d'outils responsables alimentés par l'intelligence artificielle s'accélère également, intégrant davantage la technologie à la conception et à l'exécution des processus et stratégies d'approvisionnement.

Cette analyse environnementale présente les principales forces externes et internes qui influencent le mandat et la capacité d'exécution de l'organisme au cours de l'horizon de planification, en s'appuyant sur les tendances actuelles, les développements récents et des évaluations prospectives du paysage de l'approvisionnement public de l'Ontario.

Orientation stratégique du secteur public et tendances à la centralisation

Le gouvernement de l'Ontario continue de faire progresser un ambitieux programme de modernisation et de centralisation de l'approvisionnement au sein des entités

du secteur public, en réponse aux pressions budgétaires persistantes, aux inefficiences opérationnelles des systèmes d'approvisionnement hérités et au désir d'améliorer la surveillance et la coordination entre les ministères et les organismes. Le budget de l'Ontario 2025 a réitéré l'intention du gouvernement de consolider les pouvoirs d'approvisionnement et de réduire la fragmentation du système d'approvisionnement public en tant que stratégie de gestion des coûts et de gouvernance. La centralisation n'est plus perçue uniquement comme un objectif administratif, mais comme un moyen de renforcer les dépenses stratégiques, de soutenir les chaînes d'approvisionnement nationales et d'améliorer la gestion des risques à travers les portefeuilles gouvernementaux. Cependant, la centralisation peut aussi introduire des complexités de gouvernance et de gestion du changement, particulièrement dans des secteurs historiquement habitués à des autorités d'approvisionnement indépendantes.

Dans ce contexte, ApprovisiOntario est de plus en plus appelé à jouer un rôle qui dépasse celui de simple fournisseur de services transactionnels pour devenir un orchestrateur à l'échelle du système de la transformation de l'approvisionnement. Dans ce rôle, l'organisme devra concilier l'efficacité à l'échelle de l'entreprise avec la flexibilité propre aux secteurs de la santé, de l'éducation, des infrastructures et des services sociaux, afin d'assurer la meilleure valeur possible pour les Ontariennes et les Ontariens.

Accords commerciaux, dynamique intergouvernementale et impératifs de conformité

L'environnement externe d'ApprovisiOntario est fortement influencé par ses obligations découlant des accords commerciaux nationaux et internationaux. Des accords commerciaux tels que l'Accord de libre-échange canadien (ALEC), l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG) et l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce exigent généralement que les entités responsables de l'approvisionnement mènent des processus ouverts et concurrentiels accessibles aux fournisseurs de différentes administrations, sans favoriser les entreprises nationales ni empêcher les fournisseurs non ontariens de concurrencer selon les mêmes modalités et conditions. Ces accords ont créé à la fois des possibilités et des contraintes. Bien qu'ils favorisent une participation élargie des fournisseurs et contribuent à assurer des prix concurrentiels, ils limitent la capacité de l'organisme à accorder explicitement une préférence aux fournisseurs nationaux ou établis en Ontario.

Les développements récents témoignent d'un intérêt croissant parmi les provinces à revoir certains éléments des politiques d'approvisionnement en raison des vulnérabilités accrues des chaînes d'approvisionnement et des enjeux de résilience mis en évidence par la pandémie de COVID-19 et les mesures protectionnistes en matière de commerce, notamment les tarifs imposés par les États-Unis sur les produits canadiens. Les discussions au sein du Conseil de la fédération

ont démontré un intérêt pour une approche coordonnée en matière d'approvisionnement de biens et de technologies critiques exposés à des risques mondiaux, particulièrement dans des secteurs comme la santé, les technologies propres et les infrastructures. Cette évolution intergouvernementale crée des occasions pour ApprovisiOntario de façonner des plateformes d'approvisionnement conjointes et d'influencer l'élaboration de politiques harmonisées.

La gestion de la conformité devient également de plus en plus complexe, particulièrement dans un contexte où le gouvernement fédéral renforce les mécanismes d'application de l'ALEC et élimine l'ensemble des exceptions fédérales. L'Ontario est également la première province canadienne à avoir supprimé toutes ses exceptions spécifiques aux parties (ESP), sans exception, afin de soutenir le libre-échange. Toute infraction ou perception de favoritisme, que ce soit dans la préqualification des fournisseurs, l'évaluation ou l'attribution des contrats, pourrait exposer la province à des contestations commerciales ou à des risques réputationnels. À mesure que le rôle d'ApprovisiOntario continue de s'élargir, des contrôles robustes à l'échelle du système, une gouvernance claire et des pratiques d'approvisionnement cohérentes dans l'ensemble du secteur public deviendront de plus en plus essentiels pour atténuer ces risques.

Conditions du marché et évolutions dans l'écosystème des fournisseurs

La structure et le comportement des marchés d'approvisionnement évoluent rapidement, avec des implications directes sur les stratégies

d'approvisionnement public. Une consolidation des fournisseurs est en cours dans plusieurs secteurs clés, notamment les fournitures médicales, les technologies de l'information, la construction et les services de sécurité. Cette consolidation réduit la concurrence nécessaire au maintien de la stabilité dans certaines catégories et accroît le pouvoir de marché d'un nombre limité de grands fournisseurs. Il en résulte une hausse des prix, une baisse de la qualité des biens et services, une concentration accrue des risques et une réduction du pouvoir de négociation des acheteurs publics.

À l'inverse, les PME, particulièrement celles appartenant à des femmes, à des groupes racisés ainsi qu'à des communautés autochtones et régionales, continuent de faire face à des obstacles systémiques à leur participation aux appels d'offres et aux contrats publics. Malgré l'intérêt soutenu des politiques publiques pour un approvisionnement inclusif et durable, les défis liés à la complexité des soumissions, aux exigences financières et au manque de sensibilisation persistent. Ces obstacles réduisent la diversité des fournisseurs et limitent les possibilités de croissance régionale et de développement économique. La Stratégie de croissance inclusive 2025 du gouvernement de l'Ontario met l'accent sur l'approvisionnement en tant que levier d'inclusion économique et confie à des organismes comme ApprovisiOntario le mandat de soutenir les activités de sensibilisation, le renforcement des capacités et la mise en place de structures contractuelles plus accessibles.

De plus, il y a un changement notable dans les attentes des fournisseurs. Les fournisseurs considèrent de plus en plus le

gouvernement non seulement comme un client, mais également comme un partenaire dans la création de valeur à long terme. Cette tendance est particulièrement marquée dans les catégories liées aux technologies de l'information et au numérique, où les fournisseurs s'attendent à des modèles contractuels plus souples, axés sur les résultats, ainsi qu'à des cycles d'approvisionnement plus rapides.

Modernisation numérique, gouvernance des données et cybersécurité

La technologie est désormais un moteur central de la transformation de l'approvisionnement. Cet environnement émergent exige plus qu'une simple modernisation technique. Cela nécessite de repenser toute une architecture d'approvisionnement. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique sont de plus en plus utilisés pour l'évaluation des risques liés aux fournisseurs, l'évaluation des soumissions et la prévision de la demande. Cependant, les préoccupations concernant la transparence, l'équité et la responsabilisation s'accumulent également. En juin 2025, le Bureau du directeur de l'information de l'Ontario a publié de nouvelles lignes directrices sur l'utilisation éthique de l'IA dans la prise de décision dans le secteur public. Ces cadres s'appliquent directement à l'approvisionnement et exigent une gouvernance proactive de la part d'ApprovisiOntario, en partenariat avec les intervenants des secteurs des technologies de l'information, des affaires juridiques et des politiques.

La cybersécurité demeure également une préoccupation cruciale. La hausse des cyberattaques visant les chaînes d'approvisionnement gouvernementales a entraîné une attention réglementaire accrue. En vertu de la Loi de 2024 visant à renforcer la cybersécurité et la confiance dans le secteur public (projet de loi 194), les entités du secteur public sont désormais assujetties à des exigences renforcées en matière d'intégrité des données numériques, de notification des atteintes à la sécurité et d'évaluation de la sécurité des fournisseurs.

Responsabilisation publique, transparence et attentes des citoyens

L'examen public des activités d'approvisionnement gouvernemental continue de s'intensifier, particulièrement à la suite des contrats conclus pendant la pandémie, des controverses entourant les contrats à fournisseur unique et de la demande croissante de transparence dans l'utilisation des fonds publics. Les intervenants, allant des élus aux organisations de la société civile, exigent des justifications plus claires des décisions d'approvisionnement, une meilleure visibilité du rendement des fournisseurs et une divulgation proactive des résultats contractuels. De récents examens externes continuent d'alimenter le programme d'amélioration continue d'ApprovisiOntario.

Dans le rapport de décembre 2024 intitulé *Approvisionnement et réalisation de certains projets d'infrastructure*, la vérificatrice générale souligne la nécessité d'une tenue de dossiers détaillée et d'une traçabilité

accrue dans l'approvisionnement du secteur public. Elle recommande notamment que le gouvernement intègre des mécanismes robustes de documentation et de contrôle dans les contrats et les cadres de prestation afin de soutenir les activités de vérification, de surveillance et d'évaluation de l'optimisation des ressources. Une pression accrue s'exerce également en faveur du renforcement des mécanismes de mobilisation du public, particulièrement pour les approvisionnements présentant des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ensemble, ces constats témoignent d'un environnement de responsabilisation en évolution qui exige une plus grande rigueur procédurale et une transparence accrue à l'échelle du secteur.

S'inscrivant dans ce contexte plus large, le rapport de décembre 2025 de la vérificatrice générale comprenait une vérification de rendement portant sur la gestion des équipements de protection individuelle (EPI) par ApprovisiOntario, notamment en ce qui concerne la gestion des stocks, les pratiques d'entreposage, la mobilisation des clients et la viabilité des réserves stratégiques. ApprovisiOntario **reconnait** les recommandations de la vérificatrice, qui renforcent l'importance d'une gouvernance solide et de pratiques modernes de chaîne d'approvisionnement pour assurer la protection des ressources publiques. L'organisme a fait, et continuera de faire, des progrès significatifs pour répondre aux enjeux soulevés, notamment **la mise en œuvre d'une stratégie d'entreposage à long terme**. Cette stratégie constitue une étape majeure et devrait renforcer la surveillance des stocks, l'efficacité

opérationnelle et la résilience du système. Les constats issus du processus de vérification ont permis d'apporter un éclairage important sur les efforts continus de modernisation de l'organisme et soulignent l'engagement d'ApprovisiOntario envers la transparence, la responsabilisation et l'amélioration continue.

Durabilité, ESG et pressions liées à l'approvisionnement climatique

Les changements climatiques et la durabilité sont désormais des considérations de premier plan dans l'approvisionnement du secteur public. Le *plan environnemental conçu en Ontario (2018)* demeure la principale stratégie environnementale de la province; il couvre les enjeux liés à l'air, aux terres, à l'eau et aux déchets, tout en prévoyant des mécanismes visant à répondre aux changements climatiques. Toutefois, des politiques d'approvisionnement écologique sont déjà en vigueur dans certaines administrations, notamment en Colombie-Britannique et au sein du gouvernement fédéral, et pourraient devenir plus prescriptives en Ontario au cours des trois prochaines années.

Les fournisseurs sont de plus en plus appelés à divulguer leur empreinte carbone, leurs pratiques de travail et leurs certifications environnementales. Les acheteurs publics doivent ainsi composer avec des arbitrages entre l'abordabilité et la durabilité, particulièrement dans des catégories telles que les matériaux de construction, les parcs automobiles et l'équipement médical.

Conditions économiques et fiscales

Le contexte macroéconomique de l'Ontario continuera d'influer sur les activités d'approvisionnement. La croissance du PIB réel de l'Ontario devrait rester modeste au cours des prochaines années, passant de 0,8 % en 2025 à 0,9 % en 2026, avant de s'accélérer les années suivantes, ce qui reflète des perspectives de croissance modérées.² Des risques externes persistants, comme les pressions commerciales et inflationnistes, pourraient accroître l'incertitude entourant la performance économique et les dépenses gouvernementales. Si l'inflation s'est stabilisée depuis le pic atteint en 2022-2023, les coûts des intrants dans les principaux secteurs d'approvisionnement, notamment l'informatique, la construction et la santé, restent élevés. Ces pressions pourraient se traduire par des budgets plus serrés, un accent accru sur l'efficacité des coûts et des environnements d'approvisionnement plus concurrentiels.

La politique budgétaire de la province demeure axée sur le contrôle du déficit et la maîtrise des dépenses. Les dernières projections du ministère des Finances suggèrent une croissance limitée des dépenses de programmes, en particulier pour les fonctions administratives et de soutien. Par conséquent, on s'attendra à ce que les entités du secteur public offrent un meilleur rapport qualité-prix, améliorent l'évitement des coûts et dégagent des économies systémiques grâce à des stratégies d'approvisionnement consolidé et de gestion de la demande.

Les tendances du marché du travail indiquent un ralentissement de l'emploi (la croissance de l'emploi devrait ralentir à 0,4 % en 2026 avant de rebondir légèrement³) et une hausse de la croissance démographique (l'Ontario continue d'attirer des immigrants, ce qui accroît la demande de services publics). Un marché de l'emploi plus lent pourrait alléger légèrement les pressions sur les coûts de main-d'œuvre dans les contrats, mais il pourrait aussi augmenter la demande envers des services sociaux nécessitant de l'approvisionnement (p. ex., options de logement social et inclusif sur le plan financier, fournitures médicales pour répondre aux besoins croissants en santé, etc.) De plus, ces dynamiques du marché du travail répondent à une demande croissante de professionnels qualifiés dans le secteur public. Plus de 80 % de l'effectif d'ApprovisiOntario occupe des postes exigeant des certifications, des titres de compétence ou une expertise thématique développée sur plusieurs années; l'acquisition et la rétention des talents demeurent donc des priorités essentielles. Alors que la concurrence sur le marché du travail s'intensifie, particulièrement dans les domaines en forte demande comme l'approvisionnement, les TI et la transformation numérique, ApprovisiOntario continuera d'affiner sa stratégie RH afin de se positionner comme un employeur de choix doté d'un personnel hautement qualifié et compétent.

De plus, les risques économiques externes abondent. Une récession aux États-Unis frapperait les exportations de l'Ontario et les revenus du gouvernement, et les fluctuations des prix du pétrole ou du dollar canadien peuvent influencer sur les coûts d'approvisionnement des biens importés. Ces facteurs macroéconomiques auront sans aucun doute une incidence sur les exercices de planification de scénarios à tous les niveaux. ApprovisiOntario tiendrait compte de ces facteurs macroéconomiques dans sa planification de scénarios. Par exemple, en cas de ralentissement, les entités du secteur public pourraient retarder ou réduire certains projets d'immobilisations (réduisant le volume d'approvisionnement) ou, à l'inverse, accélérer des travaux d'infrastructure pour stimuler l'emploi (augmentant l'approvisionnement). La politique budgétaire pourrait donc osciller en conséquence entre l'austérité et la relance.

ApprovisiOntario continue d'évoluer au sein d'un écosystème d'approvisionnement dynamique et complexe, qui se transforme en réponse à l'évolution des priorités politiques, des réalités économiques, des mutations du marché et des attentes sociétales. En tant qu'organisme central d'approvisionnement du secteur public ontarien, sa posture stratégique pour les exercices 2026-2027 à 2028-2029 repose sur une compréhension nuancée de cet environnement externe.

Annexe G : Cas d'utilisation de l'intelligence artificielle

ApprovisiOntario a entamé des travaux exploratoires sur des applications d'IA et d'apprentissage automatique susceptibles d'améliorer la prise de décision en matière d'approvisionnement et les efforts de modernisation. Ceux-ci incluent des recherches internes sur des cas d'utilisation potentiels tels que la modélisation prédictive de la demande, l'amélioration de la recherche et de la découverte des occasions, ainsi que d'autres cas d'utilisation visant à accroître la cohérence et l'utilisabilité des données. Ces activités exploratoires visent à déterminer où l'IA peut apporter de la valeur tout en maintenant la fiabilité, la transparence et la responsabilité attendues dans les chaînes d'approvisionnement du secteur public.

L'identification et l'évaluation des cas d'utilisation potentiels de l'IA sont guidées par le cadre de gouvernance interne de l'IA de l'organisme et par les pratiques de gestion des risques liés aux modèles. Cette approche garantit l'alignement avec la Directive sur l'utilisation responsable de l'IA et intègre, dès les premières étapes de chaque application proposée, les considérations liées aux répercussions pour le public, à l'équité, à la transparence et à la responsabilité.

Comme l'exige l'article 6.3 de la Directive sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle, ApprovisiOntario publiera et fera rapport sur son utilisation de l'IA, y compris les risques recensés, les mesures d'atténuation et les mécanismes de surveillance. L'organisme poursuivra également sa collaboration avec la fonction publique de l'Ontario pour favoriser une adoption responsable de l'IA et la conformité par la prestation de services.