

INTRODUCTION À L'APPROVISIONNEMENT POUR L'INNOVATION DU SP

VERSION PROVISOIRE



TABLE DES MATIÈRES

Résumé	4
Introduction	9
L'approvisionnement pour l'innovation en bref.....	15
Stratégies d'engagement du marché au début processus d'achat.....	25
Stratégie n° 1 – Sondage du marché	28
Stratégie n° 2 – Création de marché.....	31
Stratégie n° 3 – Contre-expositions.....	35
Stratégie n° 4 – Demande de déclarations d'intérêt (DDI)	38
Stratégie n° 5 – Plan prospectif d'approvisionnement (PPA)	40
Stratégie n° 6 – Expositions	42
Stratégie n° 7 – Propositions non sollicitées	44
Les modèles d'approvisionnement pour l'innovation.....	46
Approvisionnement de R et D	49
Partenariat pour l'innovation	53
Concours de design	58
Dialogue concurrentiel	61
Procédure concurrentielle avec négociation	67
Processus concurrentiel favorable à l'innovation	71
Références	74
Annexe 1.....	77
Annexe 2.....	79
Annexe 3.....	83

MISES EN GARDE ET AVERTISSEMENT :

Ce guide pratique est destiné à aider les organismes du secteur parapublic (SP) en Ontario à planifier, à concevoir et à mettre en œuvre l'approvisionnement pour l'innovation. Il donne un aperçu des problèmes complexes et des considérations que les organismes doivent envisager dans la planification de leur approvisionnement.

Les organismes du SP sont invités à faire preuve de diligence raisonnable et à prendre des décisions en se basant sur le contenu du présent guide, compte tenu de leurs politiques en matière d'approvisionnement.

Nonobstant le contenu de ce guide pratique, les organismes du SP attitrés doivent satisfaire à toutes les obligations légales établies par la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* et à la Directive en matière d'approvisionnement du secteur parapublic. Les organismes du SP assujettis aux accords commerciaux canadiens et internationaux doivent également satisfaire aux exigences de ces derniers en matière d'approvisionnement.

Les renseignements contenus dans ce guide ne constituent pas un avis juridique. Les organismes acheteurs doivent consulter leurs propres conseillers juridiques et professionnels pour la planification et la mise en œuvre de l'approvisionnement pour l'innovation.

RÉSUMÉ

L'importance des marchés publics en tant que moteur de l'innovation a été reconnue au niveau international comme un moyen d'améliorer l'efficacité, la qualité et la sécurité des services publics tout en contribuant à la croissance de l'économie et à la création d'emplois. Pour les chefs de file du secteur parapublic (SP), accueillir à bras ouverts l'innovation sera la clé pour répondre aux besoins actuels et futurs des utilisateurs des services en assurant l'optimisation des ressources.

Dans le cadre de l'Initiative d'approvisionnement pour l'innovation annoncée dans le budget 2014, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) a rédigé ce guide pratique afin d'aider les organismes du SP de l'Ontario à planifier et à mettre en œuvre l'approvisionnement pour encourager l'innovation dans le SP de l'Ontario dans le contexte politique d'approvisionnement actuel. Cela comprend toute directive applicable en matière d'approvisionnement, les accords commerciaux canadiens et internationaux, et les lois sur la protection de la vie privée, l'accessibilité, les contrats et les autres lois applicables.

Ce guide pratique aborde sept stratégies d'interaction avec le marché au début du processus d'achat et six modèles d'approvisionnement qui ont été mis au point en se fondant sur l'opinion et les pratiques d'experts d'autres territoires de compétences¹. Il ne s'agit pas d'exigences obligatoires ni d'un guide étape par étape. Les stratégies et les modèles présentés dans ce guide ne sont que quelques approches d'approvisionnement pour l'innovation parmi bien d'autres, et des variantes peuvent être utilisées.

Qu'est-ce que l'approvisionnement pour l'innovation?

L'approvisionnement pour l'innovation désigne l'achat de solutions qui n'existent pas sur le marché ou qui doivent être adaptées ou améliorées pour répondre à des besoins précis et créer de la valeur pour les utilisateurs et l'organisme acheteur.

Quels sont les avantages de l'approvisionnement pour l'innovation?

L'approvisionnement pour l'innovation recèle de nombreux avantages :

Pour les organismes acheteurs : l'approvisionnement pour l'innovation permet à l'organisme de cerner une nouvelle solution possible qui répond mieux aux besoins des utilisateurs et conduit à une augmentation de la satisfaction de l'utilisateur final et à la prestation de services de qualité en fin de compte.

¹ Nous tenons à souligner le rapport de Deloitte (2014), « Procurement of Innovation Models for the Broader Public Sector Scenario Alignment to Procurement Models » qui a servi de base à ce guide.

Pour les fournisseurs : l'approvisionnement pour l'innovation peut fournir une visibilité précoce des besoins des utilisateurs et les aider à mieux anticiper la demande de nouveaux produits.

Pour la société : l'approvisionnement pour l'innovation peut conduire à des avantages économiques comme le développement de services plus efficaces et de nouveaux marchés, et relever les défis environnementaux et sociaux grâce à des pratiques nouvelles et novatrices.

Quand l'approvisionnement pour l'innovation est-il approprié?

Voici des circonstances dans lesquelles l'approvisionnement pour l'innovation peut être préférable aux pratiques traditionnelles en matière d'approvisionnement :

1. Quand il n'y a pas de solution existante sur le marché
2. Lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits sans modifier de manière importante les solutions existantes
3. Pour trouver des approches de rechange
4. Lorsque la solution est complexe et implique de multiples parties prenantes
5. Lorsque la valeur du marché justifie le temps et les ressources
6. Lorsque la collaboration et le partenariat avec les fournisseurs peuvent être nécessaires à l'élaboration de solutions
7. Lorsque la solution ne peut pas être définie de manière objective
8. Lorsque les spécifications ne peuvent pas être établies avec une précision suffisante

L'approvisionnement pour l'innovation peut exiger beaucoup de temps et de ressources, car il nécessite souvent un vaste effort de planification, de recherche et d'engagement des parties prenantes. Il peut impliquer de nombreuses phases, y compris la recherche, la conception, le développement, le prototypage et/ou la validation du concept (étapes du développement), avant l'acquisition de la solution (étape de la production).

Compte tenu des spécifications de l'approvisionnement pour l'innovation, il peut être plus approprié d'utiliser des pratiques d'approvisionnement traditionnelles comme la demande de prix et l'appel d'offres pour acheter des biens et services de tous les jours, lorsque les critères d'évaluation sont basés en grande partie ou uniquement sur le prix.

Quels sont les facteurs clés du succès?

- **Défendre l'approvisionnement pour l'innovation et être à l'avant-garde du changement**

Les obstacles systémiques comme la culture réfractaire aux risques et le manque de connaissances peuvent entraver l'application des processus d'approvisionnement pour l'innovation dans l'ensemble de la province. Pour promouvoir et soutenir l'approvisionnement pour l'innovation, la haute direction doit impérativement défendre et diriger l'approvisionnement pour l'innovation au sein de sa propre organisation.

- **Cerner les besoins**

Il faut consacrer le temps nécessaire à la définition des besoins et à l'analyse du marché. Une solide compréhension des besoins de l'organisation et l'articulation claire des résultats souhaités sont essentielles à la mise en œuvre réussie de l'approvisionnement pour l'innovation.

- **Planifier un processus d'innovation**

De nombreuses considérations liées à l'approvisionnement pour l'innovation doivent être prises en compte dans la phase de planification de l'approvisionnement, et notamment l'utilisation d'un marché unique, de marchés échelonnés ou de plusieurs marchés, la rédaction de spécifications fonctionnelles, l'utilisation d'une évaluation basée sur la valeur et la détention des droits de propriété intellectuelle. Pour répondre efficacement à ces considérations, il est essentiel de faire participer des juristes professionnels, les principales parties prenantes et les utilisateurs à l'ensemble du processus.

- **Gérer le risque**

L'approvisionnement pour l'innovation est largement tributaire de la capacité de l'organisme acheteur de cerner et d'évaluer les risques liés à chaque étape du processus d'approvisionnement et d'élaborer des stratégies d'atténuation de ces risques. Une stratégie de gestion du changement robuste peut atténuer le risque que l'évolution des circonstances puisse rendre obsolète le besoin défini ou exiger sa redéfinition.

Utilisation de stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat afin de soutenir l'approvisionnement pour l'innovation

Une stratégie d'engagement du marché au début du processus d'achat est un processus qui peut améliorer l'adéquation entre les besoins de l'utilisateur final et les capacités du marché, entraînant des propositions plus pertinentes et plus concurrentielles.

Engager un dialogue avec les fournisseurs grâce à des stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat peut aider les organismes acheteurs à savoir si les produits disponibles peuvent satisfaire leurs besoins ou s'il y a lieu de mettre au point une nouvelle solution. Les commentaires reçus des fournisseurs par l'entremise des initiatives d'engagement du marché au début du processus peuvent aussi préciser les besoins de l'utilisateur et confirmer l'intérêt du marché à répondre aux besoins. Grâce à cette information, l'organisme acheteur peut choisir le processus d'approvisionnement le plus apte à répondre aux besoins définis.

Les stratégies d'engagement du marché au début du processus sont aussi utiles aux fournisseurs, qui obtiennent une indication et une compréhension précoces des besoins futurs de l'organisme acheteur. Un certain niveau de prévisibilité en ce qui concerne la demande future peut inciter les fournisseurs à élaborer des solutions innovantes pour répondre à ces besoins.

Ce guide pratique présente sept stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat que peuvent utiliser les organismes du SP. Selon les spécifications de l'approvisionnement, ces stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat peuvent être utilisées seules ou en combinaison.

- Stratégie n° 1: **Le sondage du marché** fait appel à un processus de consultation défini pour évaluer la réaction du marché à un besoin précis.
- Stratégie n° 2: **La création de marché** est un processus destiné à susciter l'intérêt du milieu des fournisseurs en leur communiquant l'ampleur et la portée des futurs débouchés et le processus d'achat prévu. Le processus de création de marché mise sur les commentaires recueillis auprès des fournisseurs afin de créer les conditions de marché nécessaires pour offrir les meilleures solutions possibles.
- Stratégie n° 3: **Les contre-expositions** sont des événements dirigés par les organismes acheteurs pour inciter les fournisseurs, nouveaux et existants, à envisager de faire des affaires avec eux.
- Stratégie n° 4: **La demande de déclarations d'intérêt** (DDI) est un document qui permet aux organismes du SP de recueillir des renseignements sur les capacités des fournisseurs, leurs qualifications et leur intérêt envers un projet d'achat précis.
- Stratégie n° 5: **Le plan prospectif d'approvisionnement** (PPA) est le processus qui consiste à donner aux fournisseurs un préavis sur les possibilités de marchés à venir de l'organisme du SP.
- Stratégie n° 6: **Les expositions** sont des événements qui permettent aux fournisseurs d'un secteur précis de présenter et de démontrer leurs derniers produits, les tendances du marché et les possibilités qui pourraient répondre aux besoins des organismes du SP.
- Stratégie n° 7: **Les propositions non sollicitées** sont des propositions soumises par les fournisseurs pour répondre aux besoins actuels ou futurs d'un organisme du SP, qu'ils aient été définis ou non par l'organisme. L'organisme du SP doit établir des politiques et/ou procédures pour la réception, l'évaluation et l'utilisation des propositions non sollicitées.

L'engagement au début du processus d'achat ne vise pas non plus à créer une liste de soumissionnaires qualifiés ou à entraîner l'attribution d'un marché. De plus, le processus d'engagement du marché au début du processus ne doit pas influencer les chances des fournisseurs participants de devenir le soumissionnaire retenu de toute possibilité de marché ultérieur. L'objectif d'un tel processus d'engagement doit être clarifié au préalable pour tous les participants éventuels.

Modèles d'approvisionnement pour l'innovation

Il existe de nombreuses façons de structurer un processus d'approvisionnement pour l'innovation. Les organismes du SP doivent concevoir le processus qui correspond le mieux à leurs besoins. L'organisme du SP en quête d'une solution innovante doit examiner attentivement ses propres circonstances, en tenant compte de la complexité du besoin, de la nature du marché, et si la solution doit être étendue à une application plus large.

Ce guide pratique présente six modèles d'approvisionnement impliquant la sélection concurrentielle des fournisseurs qui peut être utilisée à diverses étapes du cycle de vie des produits innovants.

- Modèle n° 1 : **L'acquisition de R et D** est le processus d'achat de recherche et développement (R et D) de produits, jusqu'au prototypage ou aux premières phases de production d'essai. Ce dernier ne comprend pas l'achat des solutions finales résultantes au-delà du prototypage.
- Modèle n° 2 : **Le partenariat pour l'innovation** est le processus qui consiste à conclure un partenariat avec le(s) fournisseur(s) sélectionné(s) pour effectuer la recherche/développement et l'achat d'une solution innovante afin de répondre à un besoin défini.
- Modèle n° 3 : **Le concours de design** est un processus dans lequel les participants soumettent une proposition de conception et/ou des prototypes de produits afin de concourir pour l'obtention d'un prix. En tant que modèle d'approvisionnement, ce dernier se traduit généralement par un contrat avec le lauréat du concours de design pour le prototypage de la conception gagnante et/ou la production et l'achat d'un produit.
- Modèle n° 4 : **Le dialogue concurrentiel** est un processus d'approvisionnement qui permet à l'organisme du SP de discuter à fond de chaque aspect de la passation du marché avec les fournisseurs avant de préciser les critères et de les inviter à soumettre une proposition complète et finale pour répondre au(x) besoin(s) établi(s).
- Modèle n° 5 : **La procédure concurrentielle avec négociation** est un processus qui peut être utilisé pour répondre aux besoins complexes dans le cas où des solutions innovantes existent déjà sur le marché et qu'une certaine flexibilité dans les exigences permet des négociations entre l'acheteur et le vendeur pour répondre au(x) besoin(s) établi(s).
- Modèle n° 6 : **Le processus concurrentiel propice à l'innovation** désigne largement des modèles/processus fonctionnels réalisés de manière à permettre la prise en compte de solutions innovantes sans les exclure ou les traiter inégalement en raison de spécifications de produits trop rigides. Accepter des propositions de rechange est un moyen de rendre un processus concurrentiel propice à l'innovation.

INTRODUCTION

L'importance des marchés publics en tant que moteur de l'innovation a été reconnue au niveau international comme un moyen d'améliorer l'efficacité, la qualité, la sécurité et la productivité des services publics tout en favorisant la croissance de l'économie et la création d'emplois. Plusieurs pays ont élaboré avec succès des lois, des politiques, des directives et des conseils en matière d'approvisionnement pour l'innovation.

L'Ontario est en bonne position pour favoriser le développement et l'adoption de l'innovation : « Il n'y a pas de pénurie en matière d'innovation dans le secteur des soins de santé. En effet, ce dernier regorge de personnes brillantes ayant des idées brillantes ».² « Toutefois, afin de favoriser l'innovation, il doit y avoir un leadership fort provenant du gouvernement, des administrateurs de soins de santé, des cliniciens et d'autres parties intéressées pour créer des incitatifs adéquats et éliminer les obstacles à l'adoption et à la diffusion ».³

Dans le budget de 2014, le gouvernement de l'Ontario a engagé un total de 20 millions \$ sur une période de quatre ans pour élaborer une Initiative d'approvisionnement pour l'innovation afin d'augmenter l'achat de solutions innovantes. Cette initiative permettra de cerner les obstacles à l'innovation et de donner des orientations aux organismes du SP sur les stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat et les modèles d'approvisionnement pour l'innovation afin d'accélérer davantage le développement et l'adoption de nouvelles technologies.⁴

Dans le cadre de cette initiative, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) a rédigé ce guide pratique afin d'aider les organismes du SP de l'Ontario dans la planification et la mise en œuvre de l'approvisionnement pour encourager l'innovation dans le SP de l'Ontario dans le contexte politique d'approvisionnement actuel, en s'inspirant d'un rapport des services-conseils de Deloitte⁵. Cela comprend toute directive applicable en matière d'approvisionnement, les accords commerciaux canadiens et internationaux, et les lois sur la protection de la vie privée, l'accessibilité, les contrats et les autres lois applicables.

² Centres d'excellence de l'Ontario. Blogue de l'OCE.

³ Citation de Miles Ayling, directeur de l'Innovation du NHS en Angleterre, tirée du rapport du Conseil de l'innovation en santé de l'Ontario intitulé « Le catalyseur : Vers une stratégie ontarienne pour l'innovation en santé ».

⁴ Budget de l'Ontario 2014.

⁵ Nous tenons à souligner le rapport Deloitte, « Procurement of Innovation Models for the Broader Public Sector Scenario Alignment to Procurement Models », qui a servi de base à ce document.

Ce guide aborde sept stratégies d'interaction avec le marché au début du processus d'achat et six modèles d'approvisionnement qui ont été mis au point en se fondant sur l'opinion et les pratiques d'experts d'autres territoires de compétences. Il comprend également des principes suggérés pour vous guider dans le paysage de l'innovation. Cependant, le contenu de ce guide est uniquement consultatif et destiné à stimuler l'approvisionnement pour l'innovation en Ontario et à faciliter la transformation de la prestation des services publics, tout en favorisant la création d'emplois et en renforçant le caractère concurrentiel de l'industrie canadienne.

Si ce guide pratique contient des renseignements sur quand, pourquoi et comment l'approvisionnement pour l'innovation doit être effectué, il n'est pas conçu comme un guide étape par étape. Il souligne plutôt quelques considérations clés dans la réflexion, la planification et la mise en œuvre des processus d'approvisionnement pour l'innovation.

L'approvisionnement pour l'innovation est une entreprise d'une grande complexité. Il peut nécessiter une longue période de mise en œuvre et des délais prolongés avant de donner des résultats. Il exige la participation d'un organisme d'approvisionnement mature et d'acheteurs possédant des compétences spécialisées et les habiletés nécessaires pour travailler dans le cadre de processus d'approvisionnement complexes.⁶ L'approvisionnement pour l'innovation peut également exiger la prise de risques importants par les participants.

Comme tous les types de marchés, le processus d'approvisionnement pour l'innovation pourrait faire l'objet d'une contestation judiciaire. Les organismes acheteurs devraient toujours obtenir des conseils juridiques sur leurs processus d'approvisionnement et leurs incidences connexes sur leurs obligations contractuelles.

Définitions ⁷

L'approvisionnement pour l'innovation est défini comme l'achat de solutions qui n'existent pas sur le marché ou qui doivent être adaptées ou améliorées pour répondre aux besoins définis et créer de la valeur pour les utilisateurs et l'organisme acheteur.

Il concerne souvent un produit (c.-à-d. un bien et/ou un service), une méthode, une pratique ou un processus d'entreprise nouveau ou grandement amélioré, à acquérir en utilisant un modèle ou une approche d'approvisionnement innovant.

L'approvisionnement traditionnel est défini comme l'achat de solutions connues pour répondre aux besoins d'une organisation. Il implique souvent l'achat de produits grand public lorsque les exigences peuvent être établies avec un niveau élevé de précision, à acquérir selon un processus axé sur le prix, comme une Demande de prix (DP) ou un Appel d'offres (AO).

⁶ Des ressources sur l'approvisionnement pour l'innovation en Ontario sont accessibles aux spécialistes des achats. Par exemple, le réseau de la chaîne d'approvisionnement des soins de santé a rédigé un guide d'achat de l'innovation et le Conference Board du Canada a aussi quelques ressources en ligne sur les marchés de l'innovation.

⁷ Il n'existe pas de définition universelle de l'approvisionnement pour l'innovation et de l'approvisionnement traditionnel. Les définitions sont élaborées dans le but d'aider ce guide pratique à améliorer la compréhension des lecteurs de l'approvisionnement pour l'innovation.

Avantages de l'approvisionnement pour l'innovation

L'approvisionnement pour l'innovation peut fournir une visibilité précoce sur le marché, aidant ainsi les fournisseurs à mieux anticiper la demande de nouveaux produits et raccourcir le délai de mise sur le marché. Il offre à l'organisme acheteur plus de flexibilité dans la définition de solutions qui répondent à ses besoins, ce qui pourrait apporter une amélioration progressive ou des changements perturbateurs, selon la nature de la solution. Lorsqu'un organisme du SP achète pour l'innovation, cela profite au SP, au fournisseur et à la société dans son ensemble.

Figure 1: Avantages de l'approvisionnement pour l'innovation par le SP

Organisme du SP	Marché/Fournisseur	Société
• Répondre aux besoins par des solutions innovantes • Mettre les organismes en rapport avec de nouveaux fournisseurs • Offrir de meilleurs services à moindre coût • Créer de la valeur pour sa clientèle • Accroître la satisfaction de l'utilisateur final • Établir les fondements d'une plus grande flexibilité	• Mettre en place l'accès à une précieuse clientèle d'organismes du SP • Comprendre les défis et les priorités des organismes du SP • Appliquer des recherches et commercialiser des idées pour répondre à un besoin défini • Retirer des avantages commerciaux • Tracer la voie du développement de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises	• De meilleurs services et infrastructures publics • S'attaquer à des problèmes environnementaux et sociaux • Soutenir les petites et moyennes entreprises • Développer de nouveaux marchés, à la fois nationaux et internationaux • Favoriser la santé et la productivité de la main-d'œuvre • Améliorer la qualité de vie • Devenir une économie plus concurrentielle et plus innovante • Créer des emplois et favoriser la croissance économique

Quand avoir recours à l'approvisionnement pour l'innovation

Voici des circonstances dans lesquelles l'approvisionnement pour l'innovation peut être préférable à l'approvisionnement traditionnel :

1. Quand il n'y a pas de solution existante sur le marché
2. Lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits sans modifications importantes aux solutions existantes
3. Pour trouver des approches de rechange
4. Lorsque la solution est complexe et implique de multiples parties prenantes
5. Lorsque la valeur des marchés justifie le temps et les ressources
6. Lorsque la collaboration et le partenariat avec les fournisseurs peuvent être nécessaires à l'élaboration de solutions
7. Lorsque la solution ne peut pas être définie de manière objective
8. Lorsque les spécifications ne peuvent pas être établies avec une précision suffisante

L'approvisionnement pour l'innovation peut impliquer une approche axée sur la collaboration entre les fournisseurs et le secteur public. L'approvisionnement pour l'innovation convient moins dans les situations où les solutions existantes répondent largement au besoin, ou si l'avantage d'obtenir la solution plus rapidement et avec moins d'investissement des ressources l'emporte sur les avantages potentiels d'une solution complètement nouvelle. Compte tenu des spécifications de l'approvisionnement pour l'innovation, il est souvent plus facile et plus pertinent d'avoir recours aux pratiques d'approvisionnement traditionnelles pour se procurer des biens et services de tous les jours.

Hypothèses

Vous trouverez dans le tableau suivant les conditions préalables nécessaires à un processus d'approvisionnement pour l'innovation réussi :

Domaine	Hypothèse
Degré de préparation de l'utilisateur à l'innovation	Les organismes acheteurs ont à la fois les habiletés et l'expérience nécessaires pour gérer et évaluer des processus d'approvisionnement complexes et des compétences avancées en gestion de projets et de contrats.
Définition des besoins et développement	Les organismes acheteurs et/ou les utilisateurs finaux sont capables de définir les exigences fonctionnelles (c.-à-d. décrire le résultat souhaité sans le prescrire).
Outils d'aide	Les organismes acheteurs possèdent les bons outils pour engager efficacement le dialogue avec le marché et faciliter le processus d'approvisionnement.
Gestion des risques	Les organismes acheteurs se sont dotés de politiques, de procédures et d'outils d'aide pour cerner et gérer les risques tout au long du processus d'approvisionnement.
Contrôle et suivi	Les organismes acheteurs ont adopté des indicateurs de performance clés pour mesurer le succès, suivre les résultats et documenter les enseignements tirés de l'utilisation des modèles d'approvisionnement pour l'innovation.

L'approvisionnement pour l'innovation dans le SP

Comme pour tout autre marché public, l'approvisionnement pour l'innovation doit être réalisé en conformité avec les lois de la province de l'Ontario et les lois fédérales du Canada, y compris le droit en matière de processus concurrentiels, des contrats, de vie privée et les lois en matière d'accessibilité, et toute autre loi applicable.

L'approvisionnement pour l'innovation doit également être mené en conformité avec tous les accords commerciaux applicables y compris, mais sans s'y limiter, l'Accord sur le commerce intérieur (ACI), l'Accord de commerce et de coopération entre l'Ontario et le Québec (Accord Ontario-Québec), et les accords commerciaux internationaux.

Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario

Tous les marchés, y compris les achats de solutions innovantes, doivent être menés à la suite d'un processus équitable, transparent et responsable envers toutes les parties prenantes.

La Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario établit les règles que tous les organismes du SP désignés doivent suivre dans ce domaine. La Directive est fondée sur des principes et comprend un code d'éthique et 25 exigences obligatoires que les organismes du SP attirés doivent intégrer à leurs politiques et procédures en matière d'approvisionnement.

Droit des contrats et en matière de processus concurrentiels

Les activités d'approvisionnement pour l'innovation, comme toutes les autres activités d'approvisionnement, sont soumises au droit des contrats et en matière des processus concurrentiels au Canada.

Le droit des contrats s'applique à tous les accords contractuels conclus entre un organisme acheteur et un fournisseur.

Selon l'intention et les termes d'un accord entre un organisme acheteur et un fournisseur, le droit en matière de processus concurrentiels peut s'appliquer.

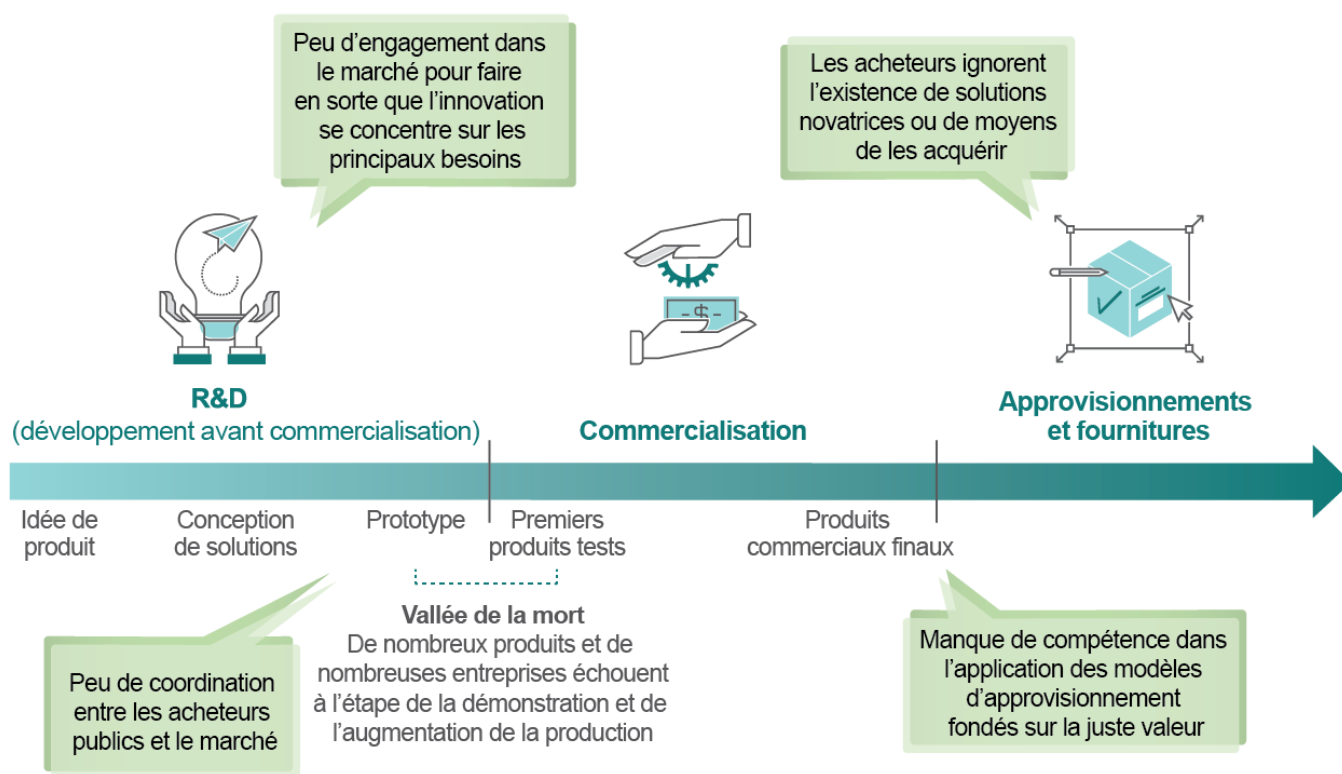
L'APPROVISIONNEMENT POUR L'INNOVATION EN BREF

Le cycle de vie du produit

Généralement, le cycle de développement de produits innovants commence par une idée novatrice, suivie par la conception de la solution, le prototypage, le développement des premiers produits et enfin leur commercialisation.⁸

Bien que les solutions innovantes puissent être achetées à diverses étapes du cycle de vie du produit, généralement, cela se fait au stade de l'adoption précoce du développement et de la commercialisation ou de la modification d'une solution existante pour résoudre de nouveaux problèmes.

Figure 2: Écarts dans le cycle de vie du développement des produits



⁸ Johan Asphjell Bjørnaas, Université norvégienne des sciences et de la technologie. *Barriers to public procurement for innovation*, 2013.

Obstacles à l'élaboration et à l'adoption

Les obstacles systémiques à l'innovation – comme le manque de connaissances et l'aversion au risque – empêchent de nombreux organismes d'adopter plus largement l'innovation pour répondre à leurs besoins.

Les règles relatives aux marchés existants de l'Ontario énoncées dans Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario ne limitent pas l'approvisionnement pour l'innovation, à la condition qu'il soit mené à travers un processus équitable, ouvert, transparent et responsable envers toutes les parties prenantes, sur la base des principes de la reddition des comptes, de l'accès des fournisseurs, de la transparence et de l'équité, et de l'efficacité. Les organismes peuvent tirer parti de la flexibilité des règles dans leurs activités d'approvisionnement pour l'innovation.

De la stratégie d'approvisionnement « pression de l'offre » à la stratégie d'approvisionnement « pression de la demande »

Les innovateurs sont confrontés à des difficultés pour faire passer leurs idées novatrices de l'étape de la précommercialisation à l'étape de la commercialisation à grande échelle. Comme le souligne le rapport du Conseil ontarien de l'innovation en santé : « Les innovateurs sont souvent confrontés à d'importants défis pour mettre en relation les personnes et les ressources appropriées afin de faire progresser leurs idées vers le marché et pour évoluer dans un système d'approvisionnement fragmenté et axé sur le prix ».

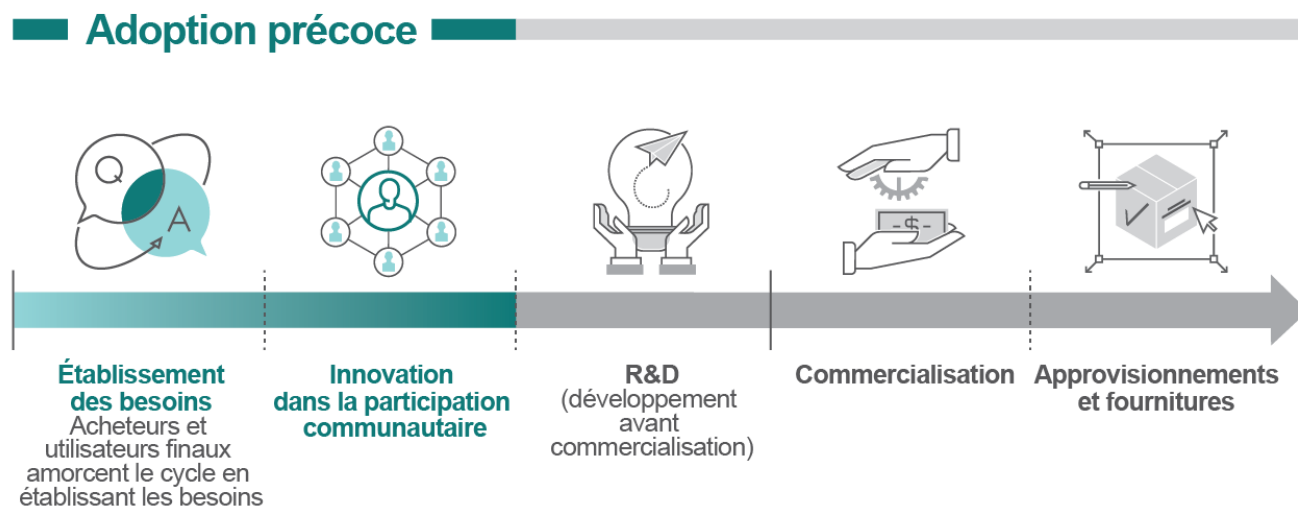
Traditionnellement, les organismes du SP ayant des besoins à combler se tournent vers des produits qui sont disponibles sur le marché pour trouver des solutions, alors que l'industrie « pousse » ses produits commercialisés et nouvellement développés existants sur le marché.

Ce type de stratégie d'approvisionnement, qui se concentre sur des solutions existantes du marché, est la stratégie d'approvisionnement dite « pression de l'offre ». Cette stratégie n'est pas toujours optimale, car elle peut entraîner un décalage entre les besoins de l'acheteur et les solutions du marché. Pour les organismes du SP, la méconnaissance de nouvelles solutions ne prépare pas l'organisme à bénéficier de l'innovation ou à y réagir. Pour les fournisseurs ou les innovateurs, le manque de compréhension des besoins des intéressés peut conduire à une allocation peu judicieuse des ressources au développement d'idées qui ne sont pas viables ou qui ne sont pas prioritaires pour le secteur parapublic.

Pour fournir des solutions optimales, les innovateurs doivent avoir connaissance des priorités précises du système et des besoins de la population qui peuvent être comblés par des technologies innovantes. On peut y parvenir en utilisant une stratégie « pression de la demande », qui implique qu'un organisme acheteur utilise l'engagement du marché au début du processus d'achat ou d'autres méthodes d'approvisionnement afin de mener la recherche de solutions innovantes pour répondre à ses besoins.

Grâce à une stratégie d'approvisionnement « pression de la demande », les acheteurs et les fournisseurs peuvent combler le déficit de connaissances en commençant à collaborer plus tôt dans le cycle de développement des produits d'innovation. Cette mise en commun de l'information permet de déterminer s'il y a lieu d'avoir recours à l'approvisionnement pour l'innovation.

Figure 3: Stratégie d'approvisionnement « pression de la demande »



Le processus d'approvisionnement pour l'innovation

L'approvisionnement pour l'innovation comporte généralement de nombreuses phases : la recherche, la conception, le développement, le prototypage et/ou la validation du concept (phases du développement) avant l'acquisition de la solution (phase de production).

Il existe de nombreuses façons de structurer le processus d'approvisionnement pour l'innovation. L'acquisition de solutions qui n'existent pas est une entreprise complexe qui peut impliquer la recherche, la conception, le développement, le prototypage, et/ou la validation du concept d'une solution. Cette entreprise devient encore plus complexe si l'acquisition englobe la production et l'achat de nouvelles solutions. Les organismes du SP doivent donc élaborer des documents d'achat hautement adaptés lors de l'approvisionnement pour l'innovation. Par conséquent, le contenu de ce guide est destiné à alimenter la réflexion des professionnels de l'approvisionnement et des organismes du SP. Il n'est pas destiné à être utilisé directement sans réflexion approfondie.

Le choix du processus d'approvisionnement doit être basé sur la ou les solutions à acquérir et sur les circonstances. Quelle que soit la méthode choisie, les contrats qui en résultent doivent être conformes au processus décrit dans le document d'achat.

Marché unique, marché échelonné ou plusieurs marchés

L'organisme acheteur peut choisir de se procurer un produit innovant à travers un seul marché, un marché échelonné ou de multiples marchés.

On utilise le marché unique pour un processus à faible collaboration où l'organisme acheteur acquiert seulement la solution.

Lorsque l'organisme acheteur envisage de travailler en collaboration avec le ou les fournisseurs en plusieurs phases, un marché échelonné ou plusieurs marchés peuvent être plus appropriés.

Un marché échelonné comprend deux ou plusieurs phases distinctes, comme la recherche et le développement, la conception, le prototypage et les essais de prototypes (les étapes du développement), et l'étape de la production. Un marché échelonné peut être résilié sans responsabilité à la fin de chaque phase, à la condition que ce processus soit communiqué clairement aux fournisseurs dans le document d'achat. Le contrat doit préciser les conditions dans lesquelles la phase suivante se déroulera, y compris le processus de détermination du nombre de fournisseurs potentiels et les critères de sélection.

Ou encore, l'organisme acheteur peut choisir de séparer les phases du développement de celle de la production ou même attribuer chaque phase du développement séparément en plusieurs contrats, avec un processus d'approvisionnement distinct pour chaque phase ou groupe de phases.

En cas de pluralité de contrats, les organismes acheteurs doivent déterminer et communiquer si oui ou non le ou les fournisseurs retenus à la première phase seront autorisés à participer aux phases ultérieures, et veiller à ce que le résultat d'une phase antérieure ne confère pas d'avantage indu dans un marché ultérieur.

La séparation des étapes du développement de l'étape de la production peut prolonger le processus d'approvisionnement. Néanmoins, le choix de cette méthode peut être justifié si le concept est complexe et coûteux, et qu'il y a une possibilité de valeur ajoutée.

Quel que soit le choix du processus d'approvisionnement, l'organisme acheteur doit prévoir les conditions de la phase de production pour atténuer et répartir le risque. Un des termes clés de l'approvisionnement pour l'innovation est la propriété intellectuelle. L'organisme acheteur doit décider s'il voudra avoir accès à la propriété intellectuelle (PI) de la solution innovante, qui lui permettra de conclure des contrats avec d'autres fournisseurs pour la phase de la production.

Les étapes clés

Un processus d'approvisionnement bien exécuté comprend généralement plusieurs étapes, y compris :

- Définition du besoin ou du problème
- Étude/engagement du marché pour voir si des solutions potentielles sont disponibles sur le marché
- Acquisition de la solution innovante
- Attribution du contrat
- Gestion du marché



Dans l'approvisionnement pour l'innovation, les organismes acheteurs doivent consacrer suffisamment de temps à définir leurs besoins et à analyser le marché. Acquérir une solide compréhension des besoins de l'organisme et articuler clairement les résultats souhaités sont des étapes importantes à franchir avant de procéder à l'approvisionnement.

Engager le dialogue avec les fournisseurs grâce à des stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat peut aider les organismes acheteurs à comprendre si les produits disponibles peuvent satisfaire leur besoin ou si une nouvelle solution devrait être mise au point. Les commentaires reçus des fournisseurs par le biais d'initiatives d'engagement du marché au début du processus d'achat aident l'organisme à préciser ses exigences et à confirmer l'intérêt du marché à répondre aux besoins définis.

Les étapes de l'approvisionnement doivent prendre en compte les points clés suivants :

Cerner les besoins

- Définir le besoin ou la possibilité d'un résultat nouveau ou amélioré (p. ex. améliorer la performance, offrir un nouveau service, un meilleur résultat, etc.).
- Réaliser une étude de marché préliminaire afin de comprendre quelles solutions existent déjà sur le marché pour répondre au besoin défini (ou à des besoins similaires).
- Sonder d'autres organismes pour déceler les solutions disponibles ou d'autres organismes qui pourraient avoir le même besoin.
- Obtenir le soutien des parties prenantes clés.

Analyser le marché

- Engager le marché pour obtenir des données d'analyse et confirmer les résultats de recherche.
- Le cas échéant, communiquer clairement le besoin et les résultats souhaités au marché.
- Préciser les exigences en fonction de la réaction du marché.
- Évaluer la réaction du marché et déterminer si l'approvisionnement pour l'innovation est la stratégie d'approvisionnement optimale.

Acheter la solution

- Obtenir l'approbation interne avant de publier les documents d'achat.
- Choisir un modèle d'approvisionnement pour l'innovation en fonction de la maturité du produit, du degré de concurrence, de la complexité des besoins et des capacités de l'organisme.
- Effectuer une évaluation des risques et élaborer des stratégies d'atténuation des risques et de gestion du changement.
- Utiliser un document d'achat (p. ex. une Demande de propositions - DDP) pour inviter les fournisseurs à soumettre des propositions et y inclure les modalités prévues pour le ou les contrats.
- Suivre toutes les règles applicables au processus d'achat concurrentiel.

Attribuer le contrat

- Peser longuement les modalités du contrat à l'étape de la planification, y compris les principaux indicateurs de performance, les incitatifs et les sanctions, les droits de PI, les assurances et les indemnités, ainsi que les clauses de résiliation et de renouvellement.
- Demander des conseils juridiques et veiller à ce que les termes du contrat d'attribution soient clairs et précis.
- Inclure les modalités propres à l'approvisionnement pour l'innovation, p. ex. la propriété intellectuelle; les modalités standards ne suffiront pas.
- Communiquer clairement les conditions à remplir pour que les phases suivantes soient attribuées à un soumissionnaire, dans le cas d'un contrat échelonné.
- Demander des conseils juridiques lors de l'élaboration des documents d'achat et des contrats afin de s'assurer qu'ils sont applicables à ce scénario d'approvisionnement précis.
- Envisager de ménager de la flexibilité dans les contrats d'approvisionnement à plusieurs phases complexes pour limiter ou étendre la portée des travaux précise grâce à des énoncés des travaux subséquents.

Gérer le contrat

- Définir une stratégie de gestion des contrats et de responsabilité associée à inclure dans le document d'achat.
- Veiller à ce que les résultats, la valeur et la qualité énoncés dans les engagements soient évalués correctement et livrés.
- S'assurer que l'organisme dispose des outils et des ressources nécessaires pour gérer efficacement le contrat et le risque lié à l'approvisionnement.
- Mettre en œuvre la gestion du changement pour une transition réussie vers l'adoption de l'innovation.

Points importants à prendre en considération

Bien que plusieurs des points suivants soient vrais pour tous les marchés publics, la complexité de l'approvisionnement donne une importance particulière à la vérification de la solidité du processus. Parmi les principaux facteurs que doivent appliquer les organismes acheteurs dans l'approvisionnement pour l'innovation, citons :

1. Planifier un processus d'approvisionnement concurrentiel, ouvert, équitable et transparent

- Définir l'énoncé du besoin et le processus au début du processus d'approvisionnement quitte à le mettre à jour ou à l'adapter s'il y a lieu.
- Définir le besoin du ou des organismes et/ou utilisateurs finaux en termes de fonctions plutôt que d'exigences techniques.
- Procéder à une analyse de marché robuste, y compris une évaluation de la capacité des fournisseurs existants à répondre au besoin en question.
- Veiller à ce que les problèmes qui peuvent survenir plus tard dans le processus d'approvisionnement soient examinés avant de commencer la première étape, y compris : la propriété des droits intellectuels et les licences, l'établissement d'attentes appropriées pour la collectivité des fournisseurs et la planification de l'approvisionnement futur conformément aux directives applicables aux marchés publics et aux accords commerciaux.
- Veiller à ce que les ressources organisationnelles soient capables de gérer des processus d'achat complexes au moyen d'un processus d'évaluation des risques robuste.
- S'assurer que toutes les compétences et les outils et ressources nécessaires sont à la disposition de l'équipe d'approvisionnement tout au long du processus (p. ex. analyse des coûts et avantages, évaluation basée sur la valeur, dialogue et négociation).

2. Faire intervenir les principales parties prenantes

- Obtenir l'entière l'approbation/adhésion de la haute direction, s'il y a lieu.
- Désigner des champions internes pour faire avancer le processus d'achat.
- Identifier les principales parties prenantes qui interviendront dans le processus (p. ex. les acheteurs du SP, les gestionnaires de contrats, les utilisateurs finaux et/ou des spécialistes techniques) et assurer leur participation à l'élaboration des critères d'évaluation.
- Obtenir la participation des principales parties prenantes, y compris les associations de l'industrie, les communautés de pratique et les utilisateurs finaux.
- Procéder à l'évaluation des besoins des parties prenantes pour rédiger un cahier des charges fonctionnels et aider à mesurer le succès du projet.
- Demander un avis juridique à toutes les étapes du processus, en particulier lors de l'élaboration de tous les documents juridiques, y compris les contrats, les demandes de déclarations d'intérêt (DDI), les demandes de qualification des fournisseurs (DQ), les demandes de proposition (DDP), etc.
- Collaborer avec les utilisateurs/parties prenantes pour veiller à ce que tous les documents d'achat soient clairs, délibérés et correspondent à leurs intentions.

3. Consulter le marché

- Mener des études de marché approfondies pour maximiser la compréhension des capacités du marché, en particulier lorsque les solutions ne sont pas encore clairement définies.
- Repérer des solutions innovantes possibles déjà disponibles sur le marché.
- Préciser les renseignements à partager avec le marché et être clair sur les besoins de l'organisme.
- Élaborer un plan de communication qui décrit le processus d'engagement du dialogue avec les fournisseurs.
- Mettre en place des canaux de communication formels appropriés et tenir les fournisseurs au courant tout au long du processus de consultation.
- Veiller à ce que tous les fournisseurs aient accès au même niveau d'information et que le processus de consultation soit ouvert, juste et transparent pour toutes les parties concernées.
- Communiquer clairement le statut ou la nature du débouché (p. ex. le projet a reçu l'approbation financière ou il en est seulement aux premières étapes de formation).
- Signer des accords de non-divulgence réciproques avec les fournisseurs concernant les droits de PI existants, les renseignements commerciaux sensibles et les renseignements confidentiels.

4. Élaborer une stratégie d'approvisionnement pour l'innovation

- Définir le processus d'une manière qui permet de la flexibilité pour de nouvelles idées ou des solutions de rechange.
- Être prêt à envisager une gamme d'options commerciales/contractuelles (p. ex. fournisseurs multiples/consortiums et répartition géographique).
- Décider d'utiliser des marchés échelonnés ou de faire l'acquisition de chaque phase séparément.
- Former une équipe d'évaluation avant la publication des documents d'achat. L'équipe sera composée d'experts techniques de l'industrie ainsi que des principales parties prenantes internes (p. ex. les utilisateurs finaux, les praticiens et les acheteurs du SP) chargés d'étudier et d'évaluer les propositions, qui doivent déclarer tout conflit d'intérêts réel ou perçu.
- Déterminer et documenter les besoins en ressources pour les parties prenantes, afin de favoriser leur participation cohérente tout au long du processus.

5. Adhérer à un processus concurrentiel conforme à la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario

6. Sélectionner des documents d'achat contraignants ou non contraignants (droit en matière de processus concurrentiels)

- Utiliser des modèles d'approvisionnement adéquats, qui ne sont pas en contradiction avec les exigences des lois de la province de l'Ontario et des lois fédérales du Canada applicables, et conformes aux accords commerciaux applicables.
- Lors de l'adoption d'une stratégie d'approvisionnement de rechange, consulter des conseillers en approvisionnement et des juristes pour assurer leur conformité avec les directives en vigueur.

- Demander un avis juridique sur les documents d'achat et leurs obligations contractuelles.
- Concevoir et mener les processus d'achat avec une intention délibérée, y compris l'opportunité de former un contrat de soumission contraignant (également appelé contrat A) ou non, selon les circonstances individuelles.
- Comprendre les avantages et les inconvénients de la délivrance de documents d'achat non contraignants, comme la possibilité que les répondants retirent leurs propositions au cours du processus d'achat et élaborer des stratégies pour atténuer les risques et composer avec les changements.
- Respecter les obligations contractuelles établies par les documents d'achat rédigés pour chaque étape d'approvisionnement lors de la recherche d'informations, la demande de propositions ou de solutions, ou l'appel d'offres auprès des fournisseurs.
- Être conscient du fait que la sollicitation et la réception des offres ou propositions peuvent aboutir à la conclusion d'un contrat A qui régit la manière dont l'organisme octroie le contrat d'approvisionnement (également appelé contrat B) au fournisseur.⁹
- Négocier de bonne foi et exercer une obligation d'équité dans tout processus d'appel d'offres, qu'il s'agisse ou non d'un modèle à Contrat A ou à Contrat B.

7. Rédiger un cahier des charges fonctionnelles

- Élaborer des exigences flexibles de cahier des charges fonctionnelles pour permettre l'examen des différentes approches essentielles à la mise en œuvre réussie de solutions innovantes.
- Déterminer les organismes du SP pertinents qui mettent l'accent sur ce qui est à atteindre : les fonctions ou les performances que le marché doit réaliser pour l'utilisateur final.
- Rédiger le cahier des charges fonctionnelles en termes de performance qui décrivent ce qui doit être atteint plutôt que de la manière d'y parvenir.
- Rédiger des cahiers des charges fonctionnelles spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et temporels (SMART) et communiquer clairement la nécessité en termes de résultats fonctionnels et autres, y compris les exigences sociales, économiques et environnementales de la solution, si désiré.
- Les principales parties prenantes doivent participer au développement et à la validation du cahier des charges fonctionnelles.

⁹ La sollicitation et la réception des offres ou des propositions peuvent entraîner la conclusion d'un contrat de soumission contraignant (également appelé contrat A) qui régit la manière dont l'acheteur attribue le contrat d'approvisionnement (aussi appelé contrat B) au fournisseur. Toutes les stratégies d'approvisionnement n'aboutiront pas à un accord contraignant dans le cadre du modèle Contrat A/Contrat B. Les documents d'achat contraignants sont, en général, de nature normative et comprennent un processus d'évaluation et d'attribution bien structuré. Ils sont utiles aux organismes acheteurs pour les marchés traditionnels et les projets moins complexes lorsque les besoins sont définis clairement.

8. Élaborer des critères d'évaluation fondés sur la valeur

- Élaborer des critères qui permettent à l'organisme acheteur de déterminer objectivement quelle proposition offre la solution innovante la plus adéquate et la meilleure valeur.
- Élaborer des critères qui concilient les objectifs de la solution la mieux adaptée à l'objectif avec le plus bas coût total de possession (CTP).
- Ne pas tenir compte seulement du prix, mais aussi d'autres mesures de la valeur, comme le délai de traitement moindre et de meilleurs résultats pour offrir aux acheteurs du SP de la flexibilité pour évaluer toutes les propositions soumises et les solutions par rapport au cahier des charges fonctionnelles établi.
- Faire appel à un éventail d'experts (p. ex. les acheteurs du SP, les utilisateurs finaux, les spécialistes techniques) dans l'élaboration de critères d'évaluation et de leur pondération.
- Étudier attentivement la pondération de chaque critère pour sélectionner une solution innovante qui répondra aux besoins définis tout en maximisant la valeur de la solution.
- Divulguer clairement dans les documents d'achat tous les critères à utiliser pour évaluer et attribuer les contrats tout au long du processus.

9. Sélectionner une stratégie relative aux droits de PI

- Élaborer une stratégie de droits de PI qui prend en compte les applications futures probables du produit ou du service en cours d'acquisition.
- Indiquer clairement les intentions de l'organisme en ce qui concerne la propriété, les licences et la commercialisation future de la PI ou des éléments livrables nouveaux dans les documents d'achat.
- Incorporer les clauses de PI dans le contrat.
- Demander des conseils juridiques sur toutes les questions relatives aux droits de PI.

10. Élaborer des stratégies d'atténuation des risques

- Définir les risques liés à chaque étape du processus d'achat.
- Évaluer soigneusement les effets potentiels et élaborer des stratégies d'atténuation des risques, y compris la gestion du changement.
- Documenter les facteurs de risque au cours du processus d'achat.
- Consacrer suffisamment de temps et de ressources à la gestion des risques pour traiter le plus haut degré d'incertitude lié aux résultats en matière d'achat de l'approvisionnement pour l'innovation.

STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DU MARCHÉ AU DÉBUT PROCESSUS D'ACHAT

L'engagement du marché est une étape essentielle d'un processus d'achat planifié avec soin qui permet aux fournisseurs de se renseigner sur les besoins que les organismes acheteurs prévoient combler. Il est particulièrement utile dans le cas de l'approvisionnement pour l'innovation, où un niveau accru de certitude de la demande peut favoriser le développement de solutions innovantes sur le marché.

Une stratégie d'engagement du marché au début du processus d'achat est un processus qui peut améliorer l'adéquation entre les besoins de l'utilisateur final et les capacités du marché, entraînant des propositions plus pertinentes et plus concurrentielles. La figure ci-dessous résume la manière dont une stratégie d'engagement du marché au début du processus d'achat efficace peut être utilisée à la fois par l'organisme du SP et par les fournisseurs.

Figure 4 – Utilisations de l'engagement du marché au début du processus d'achat

Organisme du SP	Marché/Fournisseur
• Explorer les solutions disponibles sur le marché • Rassembler les connaissances actuelles sur les capacités du marché dans la conception de nouvelles solutions pour répondre aux besoins du secteur public • Offrir aux fournisseurs la possibilité de faire du réseautage et de tisser des partenariats avec d'autres fournisseurs • Discuter des besoins de l'organisme du SP et recueillir des commentaires sur les spécifications et les exigences • Aider à définir le besoin et élaborer des critères d'évaluation réalistes • Créer un intérêt sur le marché pour réfléchir à des solutions au-delà de ce que le marché est actuellement en mesure de fournir • Définir les risques potentiels	• Mieux comprendre les besoins de l'organisme du SP • Faire la démonstration de solutions ou d'idées possibles qui ne sont pas encore disponibles sur le marché • Discuter du développement ou du peaufinage de solutions qui répondront aux besoins de l'organisme du SP • Planifier et préparer sa réaction à un futur débouché et être prêt à répondre à la demande • Obtenir des informations nécessaires à la création d'alliances ou de partenariats pour exploiter pleinement le potentiel du débouché prévu

L'engagement au début du processus ne vise pas à dresser une courte liste de promoteurs qualifiés, ni n'entraînerait l'attribution du marché. La participation au processus d'engagement du marché au début du processus d'achat ne doit pas influencer les chances des fournisseurs participants de devenir le soumissionnaire retenu par la suite. Cela doit être expliqué clairement aux participants potentiels.

L'engagement du marché au début du processus d'achat peut être lancé par l'acheteur ou par le fournisseur. En tout, on a pu cerner sept stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat grâce aux recherches, aux analyses de compétences et aux entrevues avec des experts. Les cinq premières stratégies sont amorcées par l'organisme acheteur et les deux dernières – l'exposition et la proposition non sollicitée – sont couramment utilisées par les fournisseurs pour commercialiser leurs produits auprès des organismes acheteurs.

Selon les circonstances, ces stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat peuvent être utilisées seules ou en combinaison avec d'autres.

Figure 5 - Résumé des stratégies d'engagement du marché au début du processus d'achat

ID	Stratégie	Initiateur	Objectif	Résultat	Dialogue
1	Sondage du marché	Organisme du SP	Évaluer la réaction du marché et revoir/adapter les exigences de la solution	Exigences atteignables Préparation des fournisseurs accrue pour répondre aux besoins de l'approvisionnement	Organisme du SP ↔Associations de fournisseurs, de l'industrie
2	Création de marchés	Organisme du SP	Comprendre l'industrie et la portée/définir la nécessité d'inciter les fournisseurs à participer	Nouvelles offres des fournisseurs Concurrence accrue du marché	Organisme du SP ↔Associations de fournisseurs, de l'industrie
3	Contre-expositions	Organisme du SP	Comprendre l'industrie et la portée/définir la nécessité d'inciter les fournisseurs à participer	Nouvelles offres des fournisseurs Concurrence accrue du marché	Organisme du SP ↔Associations de fournisseurs, de l'industrie
4	Demande de déclarations d'intérêt (DDI)	Organisme du SP	Demander les qualifications des fournisseurs et tester l'intérêt du marché	Compréhension de la capacité du marché et de l'intérêt	Organisme du SP ↔ Fournisseur
5	Plan prospectif d'approvisionnement (PPA)	Organisme du SP	Informar les entreprises des débouchés éventuels, avec des délais indicatifs	Préparation accrue des fournisseurs à répondre aux besoins du SP	Organisme du SP →Fournisseur
6	Expositions	Fournisseur / Industrie	Comprendre les capacités du marché; rester au fait des nouvelles technologies et des tendances du marché	Compréhension des offres commerciales novatrices	Organisme du SP ↔ Fournisseur
7	Propositions non sollicitées	Fournisseur	Envisager de nouvelles solutions innovantes	Besoin recadré de futurs débouchés	Organisme du SP ←Fournisseur

Stratégie n° 1 – Sondage du marché

Définition

Le sondage du marché est un processus de consultation défini visant à évaluer la réaction du marché à un besoin donné. Il permet aux acheteurs de recueillir le point de vue des fournisseurs à un stade précoce de la préparation du dossier d'analyse. L'éventail des questions posées aux fournisseurs dans le sondage de marché est généralement plus large que dans une demande d'information (DI) traditionnelle. Le sondage du marché peut solliciter l'avis des fournisseurs sur la faisabilité des résultats proposés, et/ou peut être utilisé pour déterminer si le modèle d'affaires projeté sera financièrement viable pour les parties concernées. Ainsi, le sondage du marché implique un dialogue entre les acheteurs et le marché destiné à affiner les besoins de l'utilisateur.

Le sondage du marché peut être mené avec les associations de l'industrie et des experts en la matière. Les associations peuvent donner un aperçu de la façon dont fonctionne le marché, et déceler et comprendre les solutions possibles. Elles peuvent également identifier les contacts avec les fournisseurs pertinents avec lesquels engager le dialogue par la suite.

Le sondage du marché ne comporte pas de sélection des fournisseurs, de préqualification ni aucun engagement à l'égard d'un futur contrat de la part de l'une ou l'autre partie.

Quand l'utiliser

- pour signaler un prochain débouché aux fournisseurs potentiels et fournir des renseignements sur les besoins de l'organisme du SP;
- pour identifier les fournisseurs potentiels et établir des contacts clés;
- pour valider les besoins, les objectifs du projet et le dossier d'analyse;
- pour recueillir des renseignements afin de définir ou de préciser les besoins en termes de faisabilité et de viabilité financière;
- pour évaluer la capacité du marché et sa maturité pour répondre aux besoins du secteur parapublic;
- pour évaluer la faisabilité du modèle d'affaires;
- pour évaluer la complexité du projet et établir des échéanciers réalistes;
- pour estimer avec précision le budget requis pour un contrat particulier.

Comment l'utiliser

Définir la portée
de la consultation

Choisir le format
et planifier

Consulter et
saisir l'information

Étape	Processus	Considérations
Définir la portée de la consultation	• Préparer l'énoncé des besoins, y compris le contexte du projet, la description et la portée (p. ex. la taille de la possibilité éventuelle pour les fournisseurs). • Définir les objectifs et les processus du sondage du marché. • Déterminer le public cible à inviter (p. ex. les fournisseurs directs, les organismes de l'industrie, les sous-traitants ou d'autres organismes). • Définir un questionnaire sur le sondage du marché qui permet de tester la faisabilité du projet, la capacité du marché et d'autres débouchés.	• Confirmer la nécessité du sondage du marché.
Choisir le format et planifier	• Déterminer la meilleure façon d'engager le marché en fonction de la complexité des besoins du SP et les exigences de confidentialité des fournisseurs (p. ex. rencontres individuelles, discussions ouvertes, ateliers, séminaires, présentations). • Définir l'échéancier du processus en identifiant les représentants du SP participant au processus d'engagement. • Définir des lignes directrices de communication et établir des règles d'engagement et les attentes de l'organisme du SP/fournisseur claires en termes du niveau de contenu à partager au cours des séances de sondage du marché. • Préparer le document de sondage de marché, y compris le processus, les objectifs, les résultats souhaités et l'énoncé des besoins. • Établir les attentes des fournisseurs relativement aux renseignements qui seront partagés et conseiller aux fournisseurs de prendre note des renseignements confidentiels. • Définir la stratégie ou l'approche nécessaire pour protéger les	• Envisager la méthode d'engagement en fonction de la complexité du besoin de l'organisme du SP (p. ex. consultations individuelles avec des fournisseurs pour des projets très complexes ou réunions de groupe pour les questions moins difficiles). • Envisager l'allocation interfonctionnelle des ressources lors de l'engagement du marché (p. ex. les acheteurs du SP, les cliniciens, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux). • Prendre en compte les coûts des fournisseurs qui participent à un processus d'engagement du marché. • Envisager de discuter des conditions commerciales et contractuelles qu'il serait raisonnable d'attendre (p. ex. les niveaux de service, les modalités de paiement, les conditions de livraison, l'éducation et la formation). • Prendre en compte le type d'information qui sera partagée, les objectifs et le public cible des séances d'engagement.

Étape	Processus	Considérations
	renseignements commerciaux sensibles des fournisseurs (p. ex. grâce à des accords de non-divulgateur).	• Envisager une approche systématique pour le suivi et la documentation des renseignements partagés entre les fournisseurs et les organismes acheteurs. • Vérifier que le document de sondage du marché indique clairement qu'il n'est ni un processus d'approvisionnement ni un processus de préqualification.
Consulter et saisir l'information	• Publier le document de sondage du marché sur l'industrie pertinente et les voies de communication du secteur parapublic (p. ex. les sites Web des organismes du SP, les sources de communication de l'industrie et/ou les sites d'appels d'offres publics). • Organiser des séances de consultation du marché tirant parti des résultats du questionnaire et des documents de sondage du marché. • Clore le processus de sondage du marché et informer les fournisseurs des prochaines étapes (p. ex. amorcer le processus d'achat, d'autres exercices d'engagement du marché ou le rejet du débouché). • Préparer un rapport final indiquant les résultats du processus de sondage du marché et des points clés à prendre en considération pour l'approvisionnement.	• Envisager comment diffuser le document de sondage du marché pour engager le marché le mieux possible en fonction de la complexité des besoins et des exigences de confidentialité. • Assurer les attentes par rapport à la possibilité éventuelle (p. ex. le projet a reçu l'approbation financière ou il en est seulement aux premières étapes de la formation). • S'assurer que les fournisseurs auront suffisamment de temps pour confirmer leur participation. • S'assurer que la même information est partagée à chaque séance et que tous les points de vue sont représentés équitablement dans le rapport d'engagement du marché et dans les futurs documents d'achat, si c'est l'étape suivante. • Veiller à ce qu'une réaction à un processus de sondage du marché n'ait aucune incidence sur le potentiel pour les participants de devenir le soumissionnaire retenu de toute possibilité d'acquisition ultérieure. • Examiner les résultats du processus d'engagement du marché et les prochaines étapes.

Stratégie n° 2 – Création de marché

Définition

La création de marchés est le processus visant à susciter l'intérêt pour la communauté des fournisseurs à concourir pour les futurs débouchés. La décision d'entreprendre ce processus peut découler d'un manque d'intérêt des fournisseurs à répondre à de nouveaux débouchés ou demandes de propositions, en raison de l'ampleur et de la portée des exigences et des problèmes perçus dans la viabilité commerciale du ou des contrats résultants. Elle peut également être prise après un sondage du marché à travers lequel il a été déterminé qu'il existe un intérêt insuffisant de la part du marché envers un débouché à venir.

Dans un processus de création de marché réussi, l'organisme acheteur communique aux fournisseurs l'échelle et la portée des besoins futurs et les processus d'achat envisagés et utilise les commentaires recueillis auprès des fournisseurs afin de créer les conditions de marché nécessaires pour offrir la meilleure solution.

La création de marché peut également être effectuée de concert avec les associations de l'industrie. Dans les cas où une industrie est nouvelle pour l'organisation ou le secteur, l'organisme acheteur peut dialoguer avec ses représentants et commercialiser les avantages de travailler avec l'industrie dans un secteur qui est nouveau pour l'organisme ou le secteur. En retour, les représentants de l'industrie peuvent expliquer comment leur marché fonctionne et offrir des contacts pour que les fournisseurs concernés poursuivent le dialogue. S'assurer que le soutien du groupe de l'industrie stimulera l'intérêt de la communauté des fournisseurs envers le dialogue futur avec l'organisme acheteur.

La création de marché ne comporte pas la sélection des fournisseurs, la préqualification ou un engagement contractuel.

Quand l'utiliser

- pour évaluer l'intérêt du marché à satisfaire et répondre aux besoins du secteur parapublic;
- pour stimuler l'intérêt pour les fournisseurs d'entrer dans de nouveaux marchés;
- pour évaluer la faisabilité des besoins définis;
- pour identifier les fournisseurs potentiels et établir des contacts clés;
- pour traiter de grands projets complexes;
- pour aborder des besoins hautement spécialisés.

Comment l'utiliser

Définir le dossier
d'analyse

Comprendre
le marché

Choisir le format
et planifier

Consulter et
saisir l'information

Étape	Processus	Considérations
Définir le dossier d'analyse	• Préparer l'énoncé des besoins, y compris le contexte du projet, la description et la portée (p. ex. la taille du débouché éventuel pour les fournisseurs). • Définir les objectifs et les processus de création de marché. • Valider avec les intervenants clés (par exemple, les acheteurs du SP, les praticiens, les administrateurs et/ou utilisateurs finaux) la nécessité d'une solution innovante et l'ampleur de l'exigence qui permettrait de créer un intérêt à y répondre de la part du marché.	• Envisager l'élaboration d'un énoncé des besoins qui permet l'appel au marché le plus large possible. • Envisager le dialogue avec plusieurs organismes du secteur parapublic qui pourraient avoir cerné le même besoin, afin d'aider à la préparation d'un énoncé des besoins et d'un dossier d'analyse plus convaincants. • Envisager des approches différentes pour définir le dossier d'analyse afin de déceler la meilleure approche pour le développement d'une solution au besoin défini, y compris la viabilité commerciale du débouché. • Envisager diverses options pour créer la juste valeur d'acquisition afin d'encourager davantage les fournisseurs à s'intéresser à des domaines particuliers de l'offre.
Comprendre le marché	• Identifier les acteurs clés qui peuvent prendre une partie des activités de création de marché. • Analyser la structure du marché et déterminer le nombre et la taille des fournisseurs qui pourraient être intéressés à répondre au besoin exprimé par l'organisme du SP. • Identifier les fournisseurs potentiels et déterminer le public cible (p. ex. fournisseurs directs, organismes de l'industrie, sous-traitants ou autres organismes).	• S'assurer que des compétences en analyse de marché sont disponibles pour l'organisme acheteur afin d'engager correctement le dialogue avec le marché. • Reconnaître à la fois le marché dans lequel le besoin de l'organisme du SP existe et les facteurs commerciaux des fournisseurs. • Reconnaître les structures commerciales et les offres de services des fournisseurs.

Étape	Processus	Considérations
Choisir le format et planifier	• Déterminer la meilleure façon d'engager le marché en fonction de la complexité des besoins du secteur parapublic et les exigences de confidentialité des fournisseurs (p. ex. rencontres individuelles, discussions ouvertes, ateliers, séminaires, présentations). • Définir l'échéancier du processus et des représentants du secteur parapublic participant au processus d'engagement. • Définir des lignes directrices de communication et définir clairement les règles d'engagement et les attentes des organismes du SP/fournisseurs en termes du niveau de contenu à partager au cours des séances de création de marché. • Préparer le document d'engagement du marché, y compris le processus, l'objectif ou les objectifs, les résultats souhaités et l'énoncé des besoins. • Préparer un questionnaire de consultation avec les parties prenantes clés (p. ex. les acheteurs du secteur parapublic, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux) afin d'assurer l'utilisation de questions cohérentes pour tous les participants. • Établir les attentes des fournisseurs en termes de l'information qui sera partagée et aviser les fournisseurs de prendre note des renseignements confidentiels. • Définir l'approche et la stratégie pour protéger les informations commercialement sensibles des fournisseurs (p. ex. à l'aide d'accords de non-divulgaration).	• Envisager l'affectation interfonctionnelle des ressources lors de l'engagement du marché (p. ex. les acheteurs du secteur parapublic, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux). • Prendre en compte les coûts des fournisseurs impliqués lorsqu'ils participent à un processus d'engagement du marché. • Envisager de discuter des conditions commerciales et contractuelles qu'il serait raisonnable d'attendre (p. ex. les niveaux de service, les modalités de paiement, les conditions de livraison, l'éducation et la formation). • Tenir compte du type d'informations qui seront partagées et des objectifs des séances d'engagement. • Envisager une approche systématique pour suivre et documenter l'information partagée entre les fournisseurs et les organismes acheteurs. • Vérifier que le document d'engagement du marché indique clairement qu'il ne s'agit ni d'un processus d'approvisionnement ni d'un processus de préqualification.

Étape	Processus	Considérations
Consulter et saisir l'information	• Publier le document d'engagement de marché sur les canaux de communication du secteur industriel concerné et du SP (p. ex. les sites Web des organismes du SP, les sources de communication de l'industrie et/ou les sites d'appels d'offres publics). • Mener des séances de consultation de marché exploitant les réponses du questionnaire de consultation. • Préparer un rapport final indiquant les résultats du processus de création du marché (p. ex. l'intérêt pour les possibilités du secteur parapublic, la faisabilité du projet et les délais d'achèvement possibles). • Clore le processus d'engagement du marché et informer les fournisseurs des prochaines étapes (p. ex. lancement du processus d'achat, exercice supplémentaire d'engagement du marché ou rejet du débouché). • Préparer un rapport final indiquant les résultats du processus de sondage de marché et des points clés à prendre en considération pour l'approvisionnement.	• Considérer comment diffuser le document d'engagement du marché pour engager le mieux le marché en fonction de la complexité des besoins et des exigences de confidentialité. • Envisager de solliciter le point de vue des fournisseurs en ce qui concerne les différentes approches commerciales et contractuelles. • Envisager de souligner les lacunes dans la capacité des fournisseurs pour les aider à poursuivre des partenariats potentiels afin de répondre aux futurs débouchés. • S'assurer que les attentes sont claires en termes du statut du débouché de l'organisme du SP (p. ex. le projet a reçu l'approbation financière ou il en est seulement aux premières étapes de la formation). • S'assurer que les fournisseurs auront suffisamment de temps pour confirmer leur participation. • S'assurer que la même information est partagée à chaque séance et que tous les points de vue sont représentés équitablement dans le rapport d'engagement du marché et dans les futurs documents d'achat, si c'est l'étape suivante. • Veiller à ce qu'une réponse au processus d'engagement du marché n'ait pas d'influence sur les chances des participants à devenir le soumissionnaire retenu de tout débouché ultérieur. • Examiner les résultats du processus d'engagement du marché et les prochaines étapes.

Stratégie n° 3 – Contre-expositions

Définition

Les contre-expositions (ou événements de « vente ») sont des événements menés par les organismes du SP pour encourager les fournisseurs existants et nouveaux à envisager de faire affaire avec les organismes du SP. Les contre-expositions sont généralement des événements de moyenne à grande envergure qui sont organisés périodiquement pour offrir l'occasion aux représentants des organismes du SP et aux fournisseurs de réseauter et d'échanger de l'information. Cela donne aux organismes du secteur parapublic l'occasion d'acquérir une meilleure compréhension du marché et de déceler les problèmes potentiels de capacité, tandis que les fournisseurs y gagnent un aperçu et une connaissance des besoins des organismes du SP et des futurs débouchés.

Les contre-expositions peuvent inclure des éléments de sondage du marché lorsque les fournisseurs sont invités à donner leur point de vue sur les exigences de l'organisme du SP, y compris si elles sont réalisables et quels risques liés à la mise en œuvre doivent être pris en considération. Il n'y a aucun engagement contractuel de l'une ou l'autre partie.

Quand l'utiliser

- pour offrir aux fournisseurs des renseignements sur les besoins et défis futurs du secteur parapublic;
- pour recueillir des commentaires sur les besoins du secteur parapublic définis;
- pour créer des canaux de communication entre les organismes et les fournisseurs du secteur parapublic;
- pour renseigner les fournisseurs sur la façon de faire des affaires avec les organismes du SP;
- pour susciter l'intérêt du marché envers les besoins futurs éventuels;
- pour identifier les fournisseurs potentiels et établir des contacts clés.

Comment l'utiliser

Définir le contenu
de l'événement

Préparer
l'événement

Partager et saisir
des renseignements

Étape	Processus	Considérations
Définir le contenu de la contre-exposition	- Analyser la structure du marché et déterminer le public cible de la contre-exposition. - Préparer des énoncés des besoins qui permettent aux fournisseurs de comprendre clairement les défis du secteur parapublic, y compris la description et la portée (p. ex. la taille du débouché potentiel pour les fournisseurs). - Déterminer le public cible à inviter (p. ex. fournisseurs directs, organismes de l'industrie, sous-traitants ou autres organisations). - Préparer de la documentation sur la manière de faire des affaires avec des organismes du SP, qui sera distribuée à l'événement.	Confirmer la nécessité d'organiser une contre-exposition.
Préparer l'événement	- Sélectionner le lieu et la date de la contre-exposition. - Préparer un ordre du jour qui comprend les séances de l'exposition, les renseignements sur les exposants du SP et les débouchés à aborder. - Préparer le document d'invitation, y compris les informations logistiques, les noms des exposants du SP et les besoins potentiels qui seront partagés lors de l'événement. - Établir des règles d'engagement et des attentes claires du SP/fournisseur en termes du niveau de contenu à partager au cours de la contre-exposition.	- Envisager le nombre d'exposants (à savoir les organismes du SP) à la contre-exposition. - Choisir un lieu et une date qui attireront un nombre maximal et un éventail de fournisseurs. - Envisager la présentation d'un atelier pour préparer les représentants du secteur parapublic à répondre aux questions des fournisseurs.

Étape	Processus	Considérations
Partager et saisir des renseignements	• Publier le document d'invitation sur l'industrie concernée et les voies de communication du secteur parapublic (p. ex. les sites Web des organismes du SP, les sources de communication de l'industrie et/ou des sites d'appels d'offres publics). • Confirmer le nombre de fournisseurs participant à la contre-exposition. • Documenter les principales conclusions (p. ex. les commentaires des fournisseurs concernant les besoins du SP, la faisabilité, la capacité des fournisseurs et la capacité).	• Envisager d'avoir des participants clés à la contre-exposition afin de discuter des besoins avec des fournisseurs potentiels (p. ex. les acheteurs, praticiens, administrateurs et/ou utilisateurs finaux du SP). • S'assurer que le même niveau d'information est partagé avec tous les fournisseurs intéressés. • Examiner les résultats du processus d'engagement du marché et les prochaines étapes. • S'assurer que tout futur processus d'achat connexe éventuel partage les mêmes informations du SP qui ont été partagées lors d'expositions, si elles sont toujours pertinentes.

Stratégie n° 4 – Demande de déclarations d'intérêt (DDI)

Définition

La DDI est un document qui permet aux organismes du SP de recueillir des renseignements sur les capacités des fournisseurs, leurs qualifications et leur intérêt envers un débouché précis.¹⁰ Elle peut être utilisée pour acquérir une meilleure compréhension de la capacité et de l'intérêt de la communauté des fournisseurs à fournir des solutions nécessaires.

Une DDI peut être envisagée pour des besoins hautement spécialisés ou de nouveaux marchés où les organismes peuvent ne pas être en mesure d'identifier les fournisseurs potentiels.

Une réponse à une DDI ne doit pas préqualifier un fournisseur potentiel ni influencer ses chances d'être le soumissionnaire retenu pour toute possibilité ultérieure..

Quand l'utiliser

- pour solliciter des informations utiles aux parties intéressées;
- pour évaluer l'intérêt du marché;
- pour évaluer la capacité du marché à satisfaire aux exigences.

Comment l'utiliser

Définir la portée
de la consultation

Élaborer
une DEI

Analyser les
réponses à une DEI

Étape	Processus	Considérations
Définir la portée de la consultation	• Préparer l'énoncé des besoins, y compris la formation, la description, les objectifs et la portée. • Déterminer le public cible (p. ex. fournisseurs directs, organismes de l'industrie, sous-traitants ou autres organismes).	• Tenir compte des besoins similaires dans d'autres domaines du SP. • Envisager un marché complexe, vaste et/ou d'une valeur significative pour justifier l'engagement de temps et de ressources nécessaires à la préparation d'une DDI (c.-à-d. si l'information sur la capacité et les qualifications est nécessaire). • Veiller à ce que la demande d'information soit précise et nécessaire pour réduire au minimum le coût et le temps requis et encourager une participation plus grande et plus diversifiée. • S'assurer que la DDI ne comprend pas de spécifications.

¹⁰ Ontario Canada. Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario, 2011.

Étape	Processus	Considérations
Élaborer une DEI	• Préparer le document de DDI, y compris la portée et l'objectif de la DDI, les règles d'engagement et de communication, un questionnaire pour les fournisseurs et l'échéancier des demandes de renseignements des fournisseurs et des soumissions finales. • Préparer un questionnaire qui permet à l'organisme du SP de recueillir des renseignements des fournisseurs avec la participation des principales parties prenantes (p. ex. les acheteurs, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux du SP). • Publier la DDI sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex. MERX, Biddingo ou Bravo Solution).	• Veiller à ce que la DDI explique clairement ce qui est requis et comment le processus de DDI sera géré, y compris les règles d'engagement et la gestion des attentes. • S'assurer que les fournisseurs auront suffisamment de temps pour répondre (p. ex. prévoir 30 jours civils pour les besoins plus complexes). • S'assurer que la DDI ne contient pas de moyens d'évaluer ou de comparer les informations recueillies.
Analyser les réponses à la DDI	• Passer en revue les réponses des fournisseurs. • Déterminer avec les fournisseurs quelle(s) partie(s) de leurs réponses doivent être considérées comme confidentielles et celles qui peuvent être partagées (p. ex. accords de non-divulgence). • Rédiger un rapport résumant les conclusions. • Clore le processus de DDI et informer les fournisseurs des prochaines étapes (p. ex. le processus d'approvisionnement ou un processus d'engagement supplémentaire du marché).	• Envisager la formation d'une équipe interfonctionnelle pour examiner les diverses composantes des réponses des fournisseurs (y compris les achats et l'expertise technique). • S'assurer que la réponse à la DDI n'a pas préqualifié un fournisseur potentiel. • S'assurer que la réponse à la DDI n'a pas d'influence sur les chances des participants de devenir le soumissionnaire retenu sur tout débouché ultérieur. • Examiner les résultats du processus d'engagement du marché et les prochaines étapes.

Stratégie n° 5 – Plan prospectif d’approvisionnement (PPA)

Définition

Le PPA est le processus qui consiste à donner un préavis aux fournisseurs sur les débouchés à venir de l’organisme du SP. Il offre aux fournisseurs un délai suffisant pour planifier et se préparer à présenter de bonnes réponses de qualité adéquate. Le PPA n’est pas un dialogue entre les organismes du secteur parapublic et le marché; il vise uniquement à informer la communauté du marché. Il ne comprend aucun élément de rétroaction, de sélection ou d’évaluation des soumissions des fournisseurs.

Le processus peut être appliqué pour annoncer la demande globale et couvrir de multiples débouchés, mais pourrait également être appliqué à un besoin autonome. Le PPA ne comprend aucun engagement d’achat d’aucune sorte de l’une ou l’autre partie.

Quand l’utiliser

- pour offrir aux fournisseurs des renseignements sur les futurs besoins en matière d’approvisionnement;
- pour obtenir le volume d’affaires nécessaire pour attirer de nouveaux fournisseurs;
- pour permettre aux fournisseurs de se préparer à l’avance, en particulier pour les marchés très complexes;
- pour gérer le risque lié au manque d’intérêt et de participation des fournisseurs.

Comment l’utiliser

Définir la
stratégie du PPA

Préparer le
document du PPA

Publier
le PPA

Étape	Processus	Considérations
Définir la stratégie du PPA	• Consolider les possibilités à venir pour les marchés et développer le PPA. • Élaborer une stratégie de PPA, qui sera examinée et mise à jour selon les besoins, jusqu’à l’achat ou aux achats véritables.	• Envisager de dialoguer avec plusieurs organismes du SP qui auraient cerné le même besoin, afin d’aider à développer un énoncé des besoins et un dossier d’analyse plus convaincants. • Envisager d’établir des procédures pour la préparation, la mise à jour et la publication du PPA. • Prendre en compte la fréquence des examens du PPA, en tenant compte de la fréquence d’initiatives majeures, de l’ampleur des changements susceptibles de se produire et des ressources disponibles. • Envisager de désigner un coordonnateur du PPA pour la collecte d’informations, la rédaction du PPA, la gestion des révisions et les mises à jour tout au long de l’année.

Étape	Processus	Considérations
Préparer le document du PPA	• Préparer le document du PPA, y compris une liste détaillée des initiatives d'achat prévues, les noms et les catégories des projets, les solutions à acquérir, les délais d'approvisionnement prévus et les possibilités de sous-traitance, le cas échéant, y compris le type de débouchés disponibles (si on les connaît).	• Envisager une courte perspective d'approvisionnement dans le PPA, y compris les informations de chaque activité d'approvisionnement prévue. • Vérifier que le PPA offre aux fournisseurs potentiels des renseignements utiles sur le SP et le contexte dans lequel il effectue ses achats. • Envisager le niveau d'information qui sera inclus dans le PPA pour ajouter de la valeur et encourager la concurrence tout en maintenant l'intégrité de l'information.
Publier le PPA	• Publier le PPA sur les canaux de communication du SP (p. ex. sites Web d'organismes du SP et d'appels d'offres publics). • L'établissement d'un canal de communication et de questions. • Publier les Questions et réponses émanant des fournisseurs et les mettre à jour régulièrement pour assurer l'accès au même niveau d'information à tous les fournisseurs. • Mettre à jour le PPA comme prévu, y compris en retirant les points « annulés » de la liste d'approvisionnement.	• Prendre en compte le canal de communication le plus approprié qui attirera l'attention des fournisseurs sur les débouchés. • Vérifier que le calendrier prévu est énoncé le plus précisément possible en indiquant le mois de l'approche prévue sur le marché. • Veiller à inclure une mise en garde pour indiquer que les plans ne sont pas garantis et que le calendrier des acquisitions peut évoluer avec le temps.

Stratégie n° 6 – Expositions

Définition

Les expositions commerciales (salons ou foires) sont des événements qui permettent aux fournisseurs d'une industrie en particulier de présenter et de montrer leurs derniers produits, les tendances du marché et les possibilités qui pourraient être pertinentes pour les besoins des organismes du SP. Les organismes du SP sont encouragés à participer à des expositions commerciales pour acquérir une meilleure compréhension du marché et des nouveaux développements, et déceler d'éventuels problèmes de capacité du marché.

Les expositions commerciales sont des événements axés sur l'industrie. Lorsqu'ils assistent à des expositions commerciales, les organismes du SP doivent indiquer clairement aux fournisseurs que leur présence ne doit pas être interprétée comme un engagement d'approvisionnement ou un intérêt envers une solution ou une technologie particulière.

Quand l'utiliser

- pour comprendre les tendances du marché, les capacités, la taille et les nouveaux développements;
- pour identifier les fournisseurs potentiels;
- pour utiliser la contre-exposition comme un canal pour communiquer les besoins du SP.

Comment l'utiliser

Définir les besoins
du secteur public

Se préparer
à l'événement

Partager et saisir
des renseignements

Étape	Processus	Considérations
Définir les besoins du SP	• Confirmer l'intérêt des organismes du SP à assister à des expositions commerciales. • Dresser la liste des besoins futurs en matière d'approvisionnement, y compris la description et la portée attendue (p. ex. la taille de l'activité).	• S'assurer que les acheteurs du SP peuvent transmettre les besoins des diverses parties prenantes (p. ex. les acheteurs, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux du SP) afin de permettre aux fournisseurs de comprendre clairement les difficultés du SP.
Se préparer à l'événement	• Effectuer une recherche sur les expositions disponibles par le biais des associations industrielles. • Sélectionner et planifier à quelle(s) exposition(s) assister en fonction des besoins du SP. • Sélectionner les représentants du SP qui assisteront à l'exposition ou aux expositions.	• Envisager le coût d'assister à l'exposition commerciale et le nombre de représentants du SP présents. • Envisager d'avoir des parties prenantes clés (p. ex. les utilisateurs finaux et/ou les acheteurs du SP) participant à la foire commerciale afin de discuter des besoins avec des fournisseurs potentiels et de recueillir leurs commentaires sur les solutions d'innovation potentielles découvertes à l'exposition.

Étape	Processus	Considérations
	• Développer une approche stratégique pour recueillir des informations des fournisseurs d'une manière qui peut être utilisée dans d'autres stratégies d'engagement du marché ou processus d'achat. • Préparer du matériel sur la façon de faire des affaires avec des organismes du SP à partager lors des expositions. • Définir des règles d'engagement claires et le niveau de contenu à partager au cours de l'exposition commerciale.	• Envisager la présentation d'un atelier pour que les représentants discutent des objectifs des expositions commerciales et des règles d'engagement, et se préparent aux questions des fournisseurs..
Partager et saisir des renseignements	• Partager les renseignements sur les possibilités à venir. • Documenter les constatations et discussions de tous les représentants du secteur parapublic. • Préparer le rapport final indiquant les résultats de l'exposition (p. ex. de nouvelles innovations, les commentaires des fournisseurs concernant les besoins du SP, la faisabilité, la capacité des fournisseurs et la capacité).	• S'assurer que le même niveau d'information est partagé avec tous les fournisseurs intéressés. • Penser à utiliser une approche systématique pour documenter les discussions avec les fournisseurs afin d'assurer un traitement équitable et une divulgation cohérente de l'information.

Stratégie n° 7 – Propositions non sollicitées

Définition

Les propositions non sollicitées sont des propositions soumises par les fournisseurs pour répondre aux besoins actuels ou futurs d'un organisme du SP décelés ou non par l'organisme.

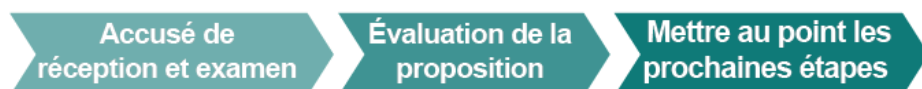
Les organismes du secteur parapublic doivent établir des procédures de contrôle de la réception, de l'évaluation et de la disposition en temps opportun des propositions non sollicitées. Les procédures devraient porter sur la manière d'éviter de créer ou de sembler créer des conflits d'intérêts (p. ex. ne pas permettre l'acceptation de propositions au cours des périodes d'interdiction ou affecter une ressource distincte du processus d'achat pour recevoir les propositions). Les procédures devraient également comprendre des contrôles sur la reproduction et l'élimination des documents des propositions, en particulier les parties étiquetées par le fournisseur comme étant confidentielles.

Les propositions non sollicitées doivent générer des idées et des intérêts envers des solutions innovantes pour un besoin exprimé par un organisme du SP, mais ne devraient pas biaiser les organismes du SP envers une solution particulière. L'acceptation d'une proposition non sollicitée ne doit pas être perçue comme établissant un quelconque engagement d'acquiescer la solution.

Quand l'utiliser

- pour être ouvert aux fournisseurs qui abordent les organismes du SP directement pour générer une demande;
- pour encourager les entreprises à proposer des solutions innovantes;
- pour avoir de la visibilité sur les solutions qui pourraient répondre aux besoins non comblés du SP.

Comment l'utiliser



Étape	Processus	Considérations
Accusé de réception et examen	• Mettre en place un processus pour recevoir, distribuer et étudier les propositions non sollicitées, y compris le pouvoir d'approbation approprié. • Obtenir l'autorisation d'étudier la proposition non sollicitée. • Examiner la proposition non sollicitée de recueillir des informations qui pourraient orienter les achats futurs, comme :	• Envisager de désigner un responsable de la coordination de la réception et du traitement des propositions non sollicitées. Dans le cas où l'organisme fait une acquisition au nom d'organismes publics, le point d'entrée devrait être établi à l'organisme acheteur, mais un canal de communication doit être créé pour informer les utilisateurs finaux ou organismes du SP de la proposition non sollicitée reçue.

Étape	Processus	Considérations
	• Besoin(s) à combler; • Capacité de la proposition; • Coût potentiel de la solution; • Les avantages potentiels de la proposition, y compris sa position p/r à l'intérêt public.	• Veiller à ce que la propriété intellectuelle et les secrets commerciaux soient identifiés et respectés.
Évaluation de la proposition	• Valider avec les utilisateurs finaux l'intérêt et les avantages potentiels de la solution innovante, et déterminer si elle est d'un intérêt suffisant pour justifier une évaluation complète. • Demander l'approbation de la haute direction pour évaluer pleinement la proposition. • Former un groupe de travail composé de représentants ayant l'expertise et les connaissances nécessaires pour évaluer correctement la proposition. • Confirmer que la solution répond à un besoin important du SP et est compatible avec les objectifs du SP et dans l'intérêt public.	• Envisager la proposition par rapport à sa faisabilité financière, économique et sociale et la capacité de livraison. • Envisager si des offres ou des propositions similaires ont été prises en compte dans le cadre des processus actuels du SP (p. ex. impliquer les utilisateurs finaux).
Mettre au point les prochaines étapes	• Décider si l'exploration plus avancée du marché est nécessaire ou s'il y a lieu de procéder à un processus d'achat concurrentiel.	• Dans le cas d'un processus concurrentiel : • Veiller à ce que les exigences de la DDP ne soient pas biaisées envers un fournisseur en particulier. • S'assurer que la PI du fournisseur est protégée dans toute collecte d'information ou tout processus d'achat éventuel.

LES MODÈLES D'APPROVISIONNEMENT POUR L'INNOVATION

Six modèles d'approvisionnement sont présentés ci-dessous sur la base de l'expérience d'autres pays. Il n'y a pas de processus établis ou obligatoires à respecter. Les organismes acheteurs peuvent utiliser ces modèles pour concevoir leur propre processus.

1. Approvisionnement en recherche et développement (R et D)
2. Partenariat pour l'innovation
3. Concours de design
4. Dialogue concurrentiel
5. Procédure concurrentielle avec négociation
6. Processus concurrentiel favorable à l'innovation

Lorsque l'on cherche une solution innovante, l'organisme acheteur doit examiner attentivement ses propres circonstances, en tenant compte de la complexité du besoin, de la nature du marché, et si la solution doit être étendue à une application plus large.

En tant que pratique exemplaire, l'organisme acheteur peut commencer par consulter les parties prenantes afin de mieux cerner ses besoins.

Ces quelques questions de haut niveau peuvent être utiles dans l'adoption de la totalité ou d'une partie des modèles définis :

1. Les besoins de haut niveau sont-ils bien définis?
2. La solution nécessaire est-elle disponible sur le marché?
3. Est-ce l'intention de l'organisme acheteur de se procurer la solution?
4. Les exigences sont-elles bien définies?
5. Les exigences sont-elles flexibles?
6. Dans quelle mesure l'organisme acheteur cherche-t-il à former des partenariats ou à collaborer avec le fournisseur tout au long du processus?

Voici un résumé des circonstances auxquelles ces modèles conviennent le mieux.

Figure 6: Choisir les modèles d'approvisionnement pour l'innovation

Modèle d'approvisionnement	Besoin de haut niveau bien défini	Solution nécessaire dans le marché	Intention de procéder à l'acquisition au-delà du prototypage ou du premier produit	Exigences bien définies	Exigences flexibles	Degré de collaboration entre l'acheteur et les fournisseurs
Approvisionnement de R et D	Oui	Non	Non	Non	S. O.	Élevé
Partenariat pour l'innovation	Oui	Peut-être, mais a besoin de modification	Oui	Peut-être	Peut-être	Élevé
Concours de design	Oui	Non	Peut-être	Peut-être	Oui	Faible
Dialogue concurrentiel	Oui	Peut-être, mais a besoin de modification	Oui	Non	S. O.	Moyen
Procédure concurrentielle avec négociation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui, mais limité	Moyen
Processus concurrentiel favorable à l'innovation?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Faible

Dans les sections suivantes, chaque modèle est décrit plus en détail. Il convient de noter que les modèles d'approvisionnement pour l'innovation impliquent souvent plusieurs étapes d'évaluation et de sélection pour déceler, élaborer et acquérir une solution créative complexe. La mise en œuvre réussie de l'un de ces modèles dépend de la capacité de traduire les besoins ou les problèmes de l'organisme acheteur en exigences fonctionnelles et d'évaluer la valeur des nouvelles solutions proposées.

Pour tout modèle, l'organisme acheteur peut émettre une DQ avant d'émettre la DDP pour identifier des fournisseurs qualifiés et/ou clarifier et parvenir à un accord sur les spécifications et les exigences. Cela contribue à faciliter la gestion du processus de sélection.

Approvisionnement de R et D

Aperçu

L'approvisionnement de R et D est le processus d'achat de recherche et développement (R et D) de solutions nouvelles et parfois radicalement différentes. Cela peut inclure l'acquisition de prototypes limités et/ou le développement des premiers produits tests. Cependant, cela ne comprend pas l'acquisition de solutions définitives résultantes à l'échelle commerciale.

L'approvisionnement de R et D peut être mis en œuvre sous la forme d'un contrat échelonné, qui peut être résilié sans faute à l'issue de l'une des phases distinctes pour l'exploration, la conception, le prototypage et les tests de prototype. Le contrat doit préciser les conditions dans lesquelles la phase suivante se déroulera. En variante, le processus peut être mis en œuvre avec des processus et des marchés distincts pour chaque phase.

Quel que soit le type de contrat retenu, la pratique exemplaire est que l'organisme acheteur amorce le processus avec une invitation ouverte sous la forme de demande de propositions (DDP). Toutes les procédures ultérieures doivent être clairement définies dans la DDP.

Pour assurer l'équité, l'organisme acheteur doit rester ouvert à des idées différentes et des solutions tout au long du processus et non pas développer un biais envers les méthodologies ou approches d'un fournisseur.

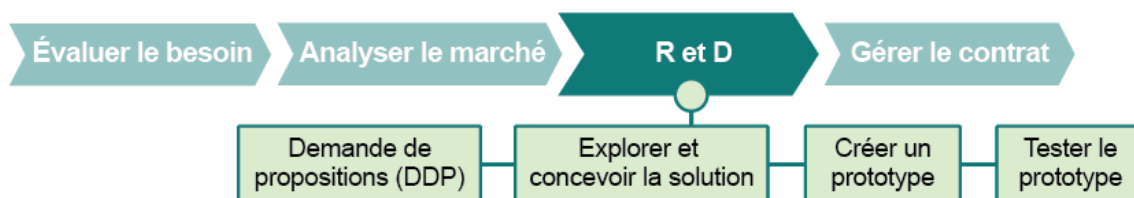
L'organisme acheteur doit déterminer le processus avant d'émettre la DDP et inclure toutes les informations liées au processus dans le document d'achat, y compris le traitement de la PI. L'organisme acheteur devrait énoncer ses intentions au sujet de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute nouvelle PI qui sera développée dans le cadre du ou des contrats.

Avantages

- Élabore une gamme d'idées novatrices en collaborant avec un ou plusieurs fournisseurs séparément dans les phases de développement précommercial de produits innovants pour résoudre les difficultés ou pour répondre à un besoin complexe;
- Démonstre des solutions innovantes à travers l'exploration et le prototypage en situation réelle;
- Favorise l'adoption de l'innovation dans le marché en exigeant que les organismes acheteurs collaborant avec le ou les fournisseurs élaborent de nouvelles solutions, même sans engagement d'approvisionnement.

Comment l'utiliser

L'approvisionnement de R et D peut comprendre les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de propositions	• Préparer un appel d'offres avec l'intention explicite d'attribuer le ou les contrats à un ou plusieurs fournisseurs pour explorer et concevoir une ou des solutions, créer un ou des prototypes et tester le ou les premiers produits. • Préparer un énoncé des besoins et des objectifs de la DDP (p. ex. exigences fonctionnelles et valeur estimative de l'achat). • Élaborer des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur les résultats et sur la valeur pour chaque phase. • Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute PI ou éléments livrables nouveaux. • Indiquer clairement quelles conditions doivent être remplies pour que le ou les fournisseurs passent à la phase suivante et dans quelles circonstances le processus peut être résilié sans responsabilité à l'issue de l'une de ces phases. • Élaborer des exigences fonctionnelles et les critères d'évaluation fondés sur la valeur et leur pondération associée à la contribution des utilisateurs finaux et des experts. • Publier la DDP sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex. MERX, Biddingo ou BravoSolution).	• Examiner si le processus d'approvisionnement sera mis en œuvre sous la forme d'un contrat échelonné ou si chaque phase sera acquise séparément. • S'assurer que la DDP explique clairement comment le processus sera exécuté. • Définir les phases de R et D, les dates de début et de fin de chaque phase, et la manière dont les fournisseurs seront sélectionnés dans chaque phase ainsi que leur nombre. • Prendre en compte le nombre de fournisseurs qui seront invités à participer à chaque phase, et s'assurer qu'il est suffisant pour créer de la concurrence. • Envisager la façon de procéder s'il y a des réponses insuffisantes pour créer de la concurrence, y compris en indiquant la possibilité d'annuler le processus. • Veiller à ce que les critères finaux permettent à l'équipe d'évaluer la solution en fonction de la valeur globale plutôt que du prix. • S'assurer que l'équipe d'évaluation est composée d'experts techniques de l'industrie et des parties prenantes internes clés (p. ex. les utilisateurs finaux, les praticiens et les acheteurs du SP). • Veiller à ce que les délais de chaque phase soient réalistes. Tenir compte du fait que plus la période est longue, plus le risque de réduire la concurrence est élevé, car les coûts d'appel d'offres peuvent être prohibitifs pour certains fournisseurs. • Assurez-vous que la DDP stipule que l'acheteur a le droit de mettre fin au processus à tout moment.

Étape	Processus	Considérations
Explorer et concevoir la solution	• S'assurer que chaque membre des équipes d'évaluation signe des accords de confidentialité avant d'avoir accès à des renseignements commercialement sensibles des fournisseurs. • Évaluer les propositions en fonction des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur. • Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase d'exploration. • Attribuer le ou les contrats pour la phase d'exploration ou un ou des contrats échelonnés pour l'ensemble du cycle de vie de l'innovation. • Avertir le ou les fournisseurs non retenus. • Commencer les travaux d'exploration. • Documenter les constatations et les idées de la phase d'exploration. • Payer le ou les fournisseurs pour la phase d'exploration et clore le ou les contrats, le cas échéant. • Décider de passer à la phase de prototype.	• Veiller à ce que les modalités couvrent les services à effectuer dans chaque phase, y compris le paiement et les droits de propriété intellectuelle et les licences. • Veiller à ce que les fournisseurs aient suffisamment de temps pour préparer une réponse de qualité.

Étape	Processus	Considérations
Créer un prototype	• Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase de prototypage en fonction des critères d'évaluation fondés sur les résultats et la valeur définis dans la DDP. • Attribuer le ou les contrats pour l'étape du prototypage, le cas échéant. • Aviser le ou les fournisseurs non retenus • Commencer la production du ou des prototypes et l'évaluation des résultats. • Documenter les constatations et les exigences de haut niveau définies dans la phase de prototypage. • Payer le ou les fournisseurs pour la phase de prototypage et clore le ou les contrats, le cas échéant. • Décider de procéder à la phase du test du prototype.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection énoncés dans la DDP. • Veiller à ce que le processus de création de prototypage soit clairement défini, y compris les délais de présentation des rapports et la soumission des éléments livrables.
Tester le prototype	• Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase des tests de prototypes en fonction des résultats et des critères d'évaluation fondés sur la valeur précisés dans la DDP. • Attribuer le ou les contrats pour l'étape du test du prototype, le cas échéant. • Aviser le ou les fournisseurs non retenus. • Commencer une production limitée du ou des produits nouvellement développés pour valider le concept dans un contexte réel. • Évaluer la série de tests pour vous assurer qu'elle correspond à l'état final recherché, ainsi qu'aux normes de l'industrie et de sécurité. • Publier des résultats des tests, si nécessaire. • Rédiger un rapport final qui comprend et documente les résultats (performance) du ou des prototypes, y compris ses points forts et ses points faibles. • Payer le ou les fournisseurs.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DDP. • Vérifier que le processus de test de prototype est clairement défini, y compris les délais de présentation des rapports et la soumission des éléments livrables.

Partenariat pour l'innovation

Aperçu

Le partenariat pour l'innovation est le processus qui consiste à former un partenariat avec le ou les fournisseurs sélectionnés pour la recherche, le développement et l'achat d'une ou de plusieurs solutions innovantes pour répondre à un besoin défini. Il peut également être utilisé pour modifier et appliquer les solutions existantes à de nouveaux problèmes, en commençant généralement avec la conception de la solution.

En concluant un partenariat pour l'innovation, l'organisme acheteur établit une relation de collaboration à long terme avec le ou les fournisseurs sélectionnés pour passer de l'exploration, de la conception, du développement ou de l'adaptation au prototypage et à la production de la solution innovante. Cela permet le partage des risques et des avantages découlant des solutions innovantes entre les fournisseurs et les acheteurs.

Un partenariat pour l'innovation exige beaucoup de ressources de la part de l'organisme acheteur et du ou des fournisseurs, car il est basé sur une approche entièrement collaborative pour résoudre des besoins complexes où il n'y a pas de solution existante sur le marché.

L'organisme acheteur doit prendre des décisions immédiates sur le processus avant d'émettre la DDP, comme si le contrat sera échelonné ou multiple, et inclure cette information dans les documents d'achat.

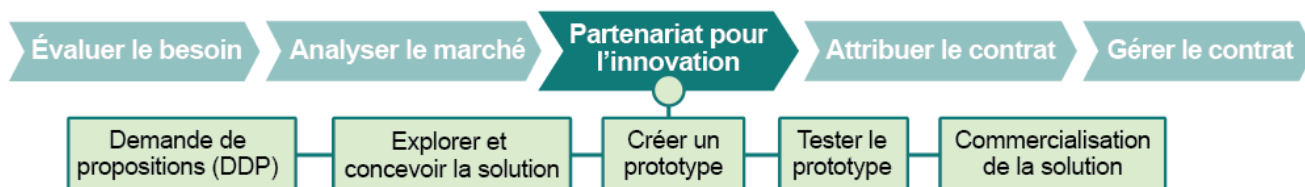
Le partenariat pour l'innovation peut donner lieu à une nouvelle solution de valeur commerciale. L'organisme acheteur doit communiquer clairement ses intentions au sujet de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute nouvelle PI qui sera développée dans le cadre du ou des contrats et l'inclure dans les documents d'achat.

Avantages

- Favorise l'adoption de l'innovation dans le marché en collaborant avec les fournisseurs au développement de nouveaux produits;
- Stimule la concurrence et le développement du marché en accordant des contrats multiples à travers les phases de la R et D à la commercialisation et l'adoption;
- Livre une solution optimale mise au point en collaboration avec l'organisme acheteur pour faire face à un défi particulier.

Comment l'utiliser

Le partenariat pour l'innovation peut comprendre les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de propositions	- Préparer un appel d'offres avec l'intention explicite d'accorder le ou les contrats à un ou plusieurs fournisseurs afin d'explorer et de concevoir une ou des solutions, de créer un ou des prototypes, de tester le ou les premiers produits et/ou de les commercialiser. - Préparer un énoncé des besoins et des objectifs de la DDP (p. ex. exigences fonctionnelles et valeur estimative de l'achat). - Élaborer des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur pour chaque étape. - Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future des PI ou éléments livrables nouveaux. - Indiquer clairement quelles conditions doivent être remplies pour que le ou les fournisseurs passent à l'étape suivante et dans quelles circonstances le processus peut être résilié sans faute à l'issue de l'une de ces phases. - Élaborer des exigences fonctionnelles et les critères d'évaluation fondés sur la valeur et leur pondération associée à la contribution des utilisateurs finaux et des experts. - Publier la DDP sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex. MERX, Biddingo ou BravoSolution).	- Déterminer si le processus d'achat sera mis en œuvre sous la forme d'un contrat échelonné ou si chaque phase sera acquise séparément. - S'assurer que la DDP explique clairement comment le processus sera exécuté. - Définir les phases de R et D, la commercialisation et les procédures d'adoption, le début et la fin de chaque phase, et le nombre de fournisseurs qui seront sélectionnés dans chaque phase, et de quelle manière. - Considérer le nombre de fournisseurs qui seront invités à participer à chaque phase et s'assurer qu'il est suffisant pour créer une concurrence. - Considérer la manière de procéder s'il y a des réponses insuffisantes pour créer une concurrence, y compris en indiquant la possibilité d'annuler le processus. - Veiller à ce que les critères finaux permettent à l'équipe d'évaluer la solution en fonction de la valeur globale au lieu du prix. - S'assurer que l'équipe d'évaluation est composée d'experts techniques de l'industrie et de parties prenantes externes clés (p. ex. les utilisateurs finaux, les praticiens et les acheteurs du SP). - Veiller à ce que les délais pour chaque phase des échéanciers soient réalistes. Tenir compte du fait que plus la période est longue, plus grand est le risque de réduire la concurrence, car les coûts d'appels d'offres peuvent être prohibitifs pour certains fournisseurs.

Étape	Processus	Considérations
Explorer et concevoir la solution	• S'assurer que chaque membre des équipes d'évaluation accepte et signe des accords de confidentialité avant d'avoir accès aux renseignements commercialement sensibles des fournisseurs. • Évaluer les propositions en fonction des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur. • Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase d'exploration. • Attribuer un ou des contrats échelonnés pour l'ensemble du cycle de vie de l'innovation. • Aviser le ou les fournisseurs non retenus. • Commencer les travaux d'exploration. • Documenter les constatations et les idées de la phase d'exploration. • Payer les fournisseurs pour la phase d'exploration. • Décider de passer à la phase de prototype.	• Assurez-vous que la DDP stipule que l'acheteur a le droit de mettre fin au processus à tout moment, et qu'il se peut qu'aucun contrat de production ne soit attribué. • Veiller à ce que les modalités couvrent les services à effectuer dans chaque phase et la vente de la solution dans la phase de commercialisation, y compris le paiement, les droits de PI et l'octroi de licences. • Veiller à ce que les fournisseurs aient suffisamment de temps pour préparer une réponse de qualité.

Étape	Processus	Considérations
Créer un prototype	- Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase de prototypage en fonction des critères d'évaluation fondés sur la valeur précisés dans la DDP. - Attribuer le contrat à la solution qui obtient la note d'évaluation la plus élevée et qui répond à toutes les exigences obligatoires. - Aviser le ou les fournisseurs non retenus et résilier le ou les contrats respectifs. - Commencer la production du prototype et l'évaluation des résultats. - Documenter les constatations et les exigences de haut niveau définies dans la phase du prototypage. - Payer le ou les fournisseurs pour la phase de prototypage. - Décider de procéder à la phase du test du prototype.	- S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DDP. - Vérifier que le processus de création de prototypes est clairement défini, y compris les délais de présentation des rapports et la soumission des éléments livrables.
Tester le prototype	- Sélectionner le ou les fournisseurs qui participeront à la phase des tests de prototypes en fonction des résultats et des critères d'évaluation fondés sur la valeur précisés dans la DDP. - Aviser le ou les fournisseurs non retenus et résilier le ou les contrats respectifs. - Commencer une production limitée du ou des produits nouvellement développés pour valider le concept dans un contexte réel. - Évaluer la série de tests pour s'assurer qu'elle correspond à l'état final souhaité, ainsi qu'aux normes de l'industrie et de sécurité, et faire connaître les résultats de l'évaluation, le cas échéant. - Préparer un rapport final qui comprend et documente chaque note des fournisseurs et un résumé des points forts et des faiblesses. - Payer le ou les fournisseurs pour la phase de test de prototype.	- S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DDP. - Vérifier que le processus de test de prototype est clairement défini, y compris les délais de présentation des rapports et la soumission des éléments livrables. - Prendre en compte le coût total de possession dans l'analyse du volet financier de l'offre des fournisseurs.

Étape	Processus	Considérations
Commercialisation de la solution	• Acquérir la ou les solutions du ou des fournisseurs à une échelle commerciale en fonction de la DDP. • Entente sur le niveau de performance et de prix. • Confirmer toutes les modalités pour la commercialisation de la solution.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DDP.

Concours de design

Aperçu

Le concours de design est un processus dans lequel les participants soumettent des propositions de conception et/ou de prototypes de produits afin de se livrer concurrence pour l'obtention d'un prix. Il permet à un organisme de chercher des approches nouvelles et novatrices aux besoins précisés par le biais d'un processus concurrentiel ouvert. Les soumissions des participants sont évaluées par un panel, qui sélectionne le ou les lauréats du concours en fonction des critères énoncés.

L'organisme acheteur peut choisir de payer chaque fournisseur pour participer à un concours de design, en échange de droits ou de licences sur toutes les solutions ou peut effectuer le concours pour déceler une ou plusieurs solutions, qui seront achetées, selon les modalités du concours de design. Un concours de design ne doit pas servir à éviter de payer la pleine valeur marchande de nouvelles idées et/ou solutions.

Les organismes acheteurs peuvent également choisir de conclure un contrat avec le ou les gagnants du concours pour l'exploration et le prototypage de la ou des conceptions gagnantes et d'acheter la ou les solutions, ou de procéder à l'approvisionnement par le biais d'un concours distinct, aussi longtemps que l'intention est clairement indiquée dans le document d'achat.

Le concours de design peut être réalisé comme un processus d'approvisionnement en une seule étape avec une DDP ouverte ou un processus en deux étapes, avec une demande de qualification (DQ) ouverte pour identifier les fournisseurs qualifiés avant d'émettre un appel d'offres aux fournisseurs présélectionnés pour le concours de design. Le processus devrait être entièrement défini et décrit dans le premier document concurrentiel, ouvert et équitable.

Le processus décrit ci-dessous est le processus en deux étapes, qui peut être utilisé là où il est nécessaire de préqualifier les fournisseurs d'accorder l'accès à des renseignements sensibles ou de limiter le nombre de réponses.

L'organisme acheteur doit prendre une décision dès le départ sur le processus d'achat avant d'émettre la DQ/DDP et inclure cette information dans le document d'achat, y compris la structure du processus, le traitement de la PI des fournisseurs et des nouvelles PI développées pendant le concours de design. Les organismes acheteurs devraient énoncer leurs intentions au sujet de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute nouvelle PI dans les documents d'achat.

Avantages

- Stimule les idées novatrices et la conception de solutions innovantes émanant de plusieurs participants.
- Démontre la compréhension du débouché par soumissionnaires et évalue leur capacité à livrer la marchandise.
- Accélère le développement de nouveaux marchés et de la concurrence.
- Livre une solution innovante pour répondre au besoin complexe d'un organisme acheteur.

Comment l'utiliser

Le concours de design peut comporter les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de qualification des fournisseurs (DQ)	• Préparer une DQ pour recueillir des renseignements sur les capacités des fournisseurs et leur intérêt à participer à un concours de design d'une ou de plusieurs solutions aptes à répondre aux besoins de l'organisme acheteur. • Sélectionner un groupe d'intervenants clés et des experts pour évaluer la DQ et les solutions. • Préparer un énoncé des besoins et des objectifs de la DQ (p. ex. exigences fonctionnelles et valeur estimative de l'achat). • Développer les exigences obligatoires et les résultats et les critères d'évaluation fondés sur la valeur pour la DQ et le concours de design. • Élaborer des exigences fonctionnelles et les critères d'évaluation fondés sur la valeur et leur pondération associée à la contribution des utilisateurs finaux et des experts. • Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute PI ou éléments livrables nouveaux. • Publier la DQ sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex. MERX, Biddingo, BravoSolution).	• Veiller à ce que la DQ explique clairement comment le processus sera exécuté et les intentions de l'organisme acheteur (p. ex. conclure un contrat avec le ou les lauréats du concours de design dans l'exploration et le prototypage de la ou des solutions, et/ou de la commercialisation et de l'achat). • Envisager le nombre de fournisseurs qui seront invités au concours de design et de prototypage pour créer une concurrence suffisante sans alourdir inutilement le processus. • Envisager si tous les participants recevront un dédommagement ou seulement le lauréat. • Envisager la façon de procéder s'il y a des réponses insuffisantes pour créer de la concurrence, y compris en indiquant la possibilité d'annuler le processus. • S'assurer que le comité de sélection est composé d'experts techniques de l'industrie et de parties prenantes clés internes (p. ex. utilisateurs finaux, praticiens et acheteurs du SP). • Veiller à ce que les délais pour réaliser le concours soient réalistes. • S'assurer que la DQ indique que le panel a le droit de mettre fin au processus, à tout moment, et qu'un contrat de production peut ne pas être attribué. • Envisager d'inclure une phase de production et si le même fournisseur sera retenu pour la phase de conception et de production; s'assurer que la DQ comporte des dispositions pertinentes. • Envisager d'autoriser des partenariats et des consortiums entre les participants.

Étape	Processus	Considérations
		S'assurer que les modalités couvrent le processus et l'approvisionnement final (le cas échéant), y compris le paiement et les droits de PI et les licences.
Sélectionner et inviter les fournisseurs à participer au concours de design	- Évaluer les réponses à la DQ par rapport aux critères d'évaluation de l'exigence obligatoire, du résultat et aux critères d'évaluation fondés sur le résultat et la valeur (panel). - Sélectionner le ou les fournisseurs qui prendront part au concours de design, et si nécessaire, soumettront une proposition de conception.	S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux résultats et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur énoncés dans la DQ.
Évaluer la solution de conception	- Évaluer la solution et/ou les propositions de conception du ou des fournisseurs sélectionnés. - Documenter les points forts et les points faibles de chaque solution de conception. - Choisir les participants, le cas échéant, qui participeront à la phase de prototypage selon les critères basés sur la valeur énoncés dans la DDP.	- S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DQ. - Assurer l'égalité de traitement, la non-discrimination et la protection de la propriété intellectuelle existante des participants et des renseignements commerciaux confidentiels. - S'assurer que les participants comprennent le processus d'approvisionnement pour le prototypage, le cas échéant..
Créer un prototype	- Tester le ou les prototypes des participants sélectionnés. - Évaluer le ou les prototypes par rapport aux résultats et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur (panel). - Déclarer gagnante la conception qui reçoit la note d'évaluation la plus élevée et qui répond à toutes les exigences obligatoires. - Publier les résultats définitifs du concours de design sur la ou les mêmes plateformes sur lesquelles la DQ a été publiée. - Si les prototypes sont efficaces et répondent aux besoins du SP, l'organisme acheteur peut procéder à l'achat de la solution pour la mise en œuvre, conformément à la procédure définie dans la DQ.	

Dialogue concurrentiel

Aperçu

Le dialogue concurrentiel est un processus d'achat qui permet à l'organisme acheteur de discuter à fond de chaque aspect de la passation des marchés avec les fournisseurs avant de préciser les exigences et avant une invitation à soumettre leurs propositions complètes et finales. Il est souvent utilisé pour des projets importants ou complexes lorsque les spécifications ne peuvent pas être définies avec une précision suffisante.

Le dialogue concurrentiel commence par une DQ concurrentielle ouverte à votre liste de fournisseurs à participer au processus de dialogue, avant d'émettre une DDP. Le nombre de fournisseurs qui seront invités au dialogue devrait être suffisant pour assurer une concurrence suffisante. Cependant, il peut ne pas être pratique de mener des séances de dialogue détaillées avec trop de fournisseurs. Un minimum de trois fournisseurs est recommandé.

Le processus de dialogue doit être clair et structuré impliquant souvent la présentation de solutions possibles qui sont raffinées progressivement. Si cela est indiqué dans la DQ, l'organisme acheteur peut choisir de réduire le nombre de fournisseurs qui participent au dialogue des cycles successifs à l'aide de critères prédéfinis.

L'organisme acheteur peut discuter de tous les aspects du contrat avec les fournisseurs au cours des séances de dialogue, y compris des exigences commerciales et les termes techniques. Le dialogue se poursuit jusqu'à ce que l'organisme acheteur ait défini la ou les solutions aptes à répondre à ses besoins. L'organisme acheteur clôt alors formellement le dialogue et finalise les exigences fonctionnelles et les spécifications fonctionnelles et invite les fournisseurs à soumissionner sur le débouché résultant à l'aide d'une DDP.

La DDP peut être un processus d'invitation où seuls les fournisseurs restants à la fin de la phase du dialogue sont invités à soumettre une proposition ou un processus concurrentiel ouvert, selon ce qui est indiqué dès le départ dans la DQ.

L'égalité de traitement et la confidentialité des solutions sont primordiales dans le processus de dialogue concurrentiel. Le processus doit également être correctement documenté à des fins de vérification et de règlement des différends.

Le dialogue concurrentiel peut exiger beaucoup de temps et de ressources à la fois des fournisseurs et de l'organisme acheteur. Il est important de veiller à ce que le processus de dialogue ne soit pas trop long ou d'un coût prohibitif pour les petits fournisseurs.

Le dialogue concurrentiel doit être planifié et géré avec soin. Une mauvaise planification peut entraîner des délais plus longs et un risque plus élevé.

L'organisme acheteur doit prendre des décisions immédiates sur le processus avant d'émettre la DQ et inclure cette information dans les documents d'achat, y compris le traitement de la PI des fournisseurs et des nouvelles PI développées au cours des séances de dialogue et du développement de la ou des solutions.

Lors de la publication de la DQ, l'organisme acheteur n'est pas tenu de préciser les exigences fonctionnelles, mais doit inclure les besoins de haut niveau à combler, la valeur estimée de la solution qu'il recherche, les critères d'évaluation de haut niveau et un calendrier indicatif du dialogue. Il convient également de définir les intentions au sujet de la propriété, les licences et la commercialisation future de toute nouvelle PI dans les documents d'achat.

Avantages

- Encourage la concurrence entre les fournisseurs présélectionnés pour formuler la ou les meilleures solutions.
- Fournit une gamme d'idées novatrices en travaillant séparément avec chaque fournisseur présélectionné.
- Livre une solution qui répond le mieux au besoin du SP.

Comment l'utiliser

Le dialogue concurrentiel peut contenir les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de qualification des fournisseurs (DQ)	• Préparer une DQ pour recueillir des informations sur les capacités des fournisseurs et leur intérêt à participer à un dialogue concurrentiel pour une ou des solutions aptes à répondre aux besoins de l'organisme acheteur. • Préparer un état des besoins et les objectifs de la DQ (p. ex. besoins de haut niveau et valeur estimative de l'achat). • Préparer les exigences obligatoires et les critères d'évaluation de qualification pour la présélection des fournisseurs. • Développer les exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur à utiliser pour la DDP de deuxième étape et l'inclure dans la DQ pour divulgation complète. • Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future de la PI ou des éléments livrables nouveaux. • Publier la DQ sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex. MERX, Bidding, BravoSolution).	• Veiller à ce que la DQ explique clairement comment le processus sera exécuté (p. ex. un processus en deux étapes, la première étape pour sélectionner les fournisseurs qui participeront à un dialogue concurrentiel suivi d'une demande de propositions basée sur les solutions élaborées au cours du dialogue). • Envisager d'utiliser des critères d'évaluation de qualification fondés sur la compréhension démontrée du débouché par le fournisseur et sur sa capacité de mettre en œuvre une solution innovante, avec la participation des utilisateurs finaux et des experts. • S'assurer que la DQ précise si la deuxième étape du processus de sélection sera ouverte ou si ce sera un processus d'invitation restreint à ceux qui ont participé au processus de dialogue concurrentiel. • Examiner le bien-fondé de payer les fournisseurs pour leur engagement à la phase du dialogue. • Envisager le nombre de fournisseurs qui seront invités au dialogue pour créer une concurrence suffisante sans alourdir inutilement le processus. • Envisager la façon de procéder s'il y a des réponses insuffisantes pour créer de la concurrence, y compris en indiquant la possibilité d'annuler le processus. • Envisager d'utiliser ou non les étapes du dialogue pour réduire le nombre de soumissionnaires ou de solutions. • S'assurer que la DQ indique que l'acheteur a le droit de mettre fin au processus à tout moment.

Étape	Processus	Considérations
		Veiller à ce que les modalités couvrent les services à effectuer dans chaque phase, y compris le paiement et les droits de propriété intellectuelle et les licences.
Sélectionner les fournisseurs avec qui engager le dialogue	- Évaluer les réponses à la DQ par rapport aux exigences obligatoires et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur. - Sélectionner le ou les fournisseurs qui s'engageront dans un dialogue concurrentiel.	S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères d'évaluation fondés sur la valeur de la demande de qualification.
Invite pre-qualified suppliers to dialogue	- Émettre une invitation aux fournisseurs présélectionnés. - Le document d'invitation réitère habituellement l'information/le processus décrit dans la DQ, y compris : - l'objectif du dialogue et les sujets qui feront l'objet d'un dialogue approfondi; - les paramètres des réunions (p. ex. en personne, par conférence téléphonique, appel vidéo); - les règles d'engagement et les règles en matière de communication; - l'échéancier, les phases et le nombre potentiel des séances à mener; - le nombre de fournisseurs présélectionnés.	- S'assurer que les fournisseurs sont pleinement conscients du processus d'achat. Structurer le dialogue en plusieurs phases, s'il est nécessaire de réduire le nombre de solutions à discuter en appliquant les critères dans le document d'invitation. - S'assurer que les échéanciers des étapes de dialogue sont réalistes. Tenir compte du fait que plus la période est longue, plus le risque de réduire la concurrence est élevé, car les coûts d'appel d'offres peuvent être prohibitifs pour certains fournisseurs. - Envisager s'il est nécessaire pour les fournisseurs de présenter des soumissions au cours, ainsi qu'à la fin de la phase de dialogue. - Se préparer à des sujets qui pourraient se présenter au cours des dialogues.
Rencontrer les fournisseurs sélectionnés	- Organiser des séances individuelles avec chaque fournisseur pour élaborer les exigences de la nouvelle solution. - Documenter les constatations et les exigences de haut niveau élaborées dans les séances de dialogue. - Fermer tous les dialogues et finaliser les exigences à inclure dans la demande de propositions.	- S'assurer que des ressources adéquates sont disponibles pour soutenir le dialogue compétitif, des représentants de plusieurs services (p. ex. utilisateur final, et l'acheteur du SP). - Déployer tous les efforts nécessaires pour s'assurer que la même équipe participe à chaque dialogue dans un souci de cohérence, d'efficacité et d'équité. - S'assurer qu'un dialogue ouvert est maintenu. - Veiller à ce que les échéances soient gérées conformément à celles indiquées dans le document d'invitation; certains fournisseurs peuvent se retirer si les délais sont prolongés.

Étape	Processus	Considérations
		- Assurer l'égalité de traitement et la non-discrimination. Protéger la confidentialité des solutions, sauf accord contraire. - S'assurer que les fournisseurs précisent quelle partie de leurs solutions leur est propre et doit être traitée comme confidentielle, et lesquelles sont de nature générique et donc autorisées à être partagées avec d'autres fournisseurs. - Envisager de discuter de tous les aspects du contrat avec les fournisseurs au cours de la ou des séances de dialogue pour s'assurer que les modalités contractuelles sont prises en compte dans les solutions proposées. - S'assurer que la ou les solutions requises ont été décelées avant que l'organisme acheteur déclare le dialogue clos.
Clore le dialogue et publier la DDP	- Déclarer la clôture du dialogue à tous les fournisseurs restants. - Préparer le document de DDP sur la base du processus défini dans la DQ et les exigences fonctionnelles développés au cours des séances de dialogue. - Utiliser les exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur énoncés au préalable dans la DQ. - Inviter les fournisseurs à soumissionner pour le débouché résultant, selon le processus énoncé dans la DQ.	- Veiller à ce que les exigences de la DDP ne soient pas biaisées envers un fournisseur en particulier. - Envisager la sélection d'une équipe interfonctionnelle pour évaluer les diverses composantes de la proposition des fournisseurs (p. ex. les acheteurs, les praticiens, les administrateurs et/ou utilisateurs finaux du SP). - Veiller à ce que la DDP précise que les organismes acheteurs pourraient demander aux fournisseurs de clarifier, de préciser ou de peaufiner une proposition, mais que ces clarifications ou renseignements supplémentaires ne doivent pas entraîner de modification des aspects essentiels de la DDP qui fausserait la concurrence. - Envisager de laisser aux fournisseurs suffisamment de temps pour répondre en tenant compte de la complexité du besoin et/ou de la valeur monétaire.

Étape	Processus	Considérations
Évaluer les propositions	• Évaluer les réponses à la DDP par rapport aux critères d'attribution. • Préparer la fiche d'évaluation de la DDP. • Préparer un rapport final qui comprend et documente chaque note des fournisseurs et un résumé des points forts et des points faibles. • Sélectionner le ou les fournisseurs ayant obtenu la note d'évaluation la plus élevée et répondant à toutes les exigences obligatoires pour l'attribution du marché.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères de sélection de la DDP.

Procédure concurrentielle avec négociation

Aperçu

La procédure concurrentielle avec négociation est un processus pour résoudre des besoins complexes quand il y a des solutions innovantes existantes sur le marché et une certaine flexibilité dans les exigences qui permettent des négociations entre l'acheteur et le vendeur. Contrairement au dialogue concurrentiel, l'organisme acheteur doit être en mesure de préciser les spécifications souhaitées des produits ou des services à l'avance du concours. Sous réserve des exigences du droit des contrats, les parties peuvent négocier les termes de leur accord pour répondre à leurs besoins en matière d'innovation.

Les organismes acheteurs devraient indiquer clairement dans le document d'achat le but, la portée et le contenu de la négociation. La portée des négociations peut inclure des demandes au fournisseur de vérifier, de préciser ou de compléter les renseignements fournis et la modification des conditions commerciales avec l'intention d'établir un contrat mutuellement avantageux. En tant que modèle d'approvisionnement pour l'innovation, la négociation devrait comprendre des discussions sur l'augmentation de la proposition de valeur grâce à des idées et des améliorations novatrices.

Les négociations peuvent être menées successivement ou simultanément avec les fournisseurs présélectionnés. L'organisme acheteur doit préciser dès le départ dans la DDP la structure du processus et les règles de négociation.

La présélection des fournisseurs pour participer aux négociations doit être conforme au processus indiqué et faire appel aux critères d'évaluation fondés sur la valeur figurant dans la DDP. Pour un processus de négociation efficace, les organismes acheteurs doivent conclure les négociations dans un délai déterminé, comme 30 jours.

L'organisme acheteur doit prendre des décisions immédiates sur le processus avant d'émettre la DDP et inclure cette information dans les documents d'achat, y compris le traitement de la PI des fournisseurs actuels et des nouvelles PI élaborées au cours de l'ensemble du processus. L'organisme acheteur devrait énoncer ses intentions au sujet de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute nouvelle PI dans les documents d'achat.

Avantages

- Permet la flexibilité du processus en incluant la négociation des termes commerciaux, sur la base de l'énoncé clair des besoins et des exigences.
- Encourage la communication entre les organismes acheteurs et les fournisseurs pour générer des possibilités d'amélioration.

Comment l'utiliser

La procédure concurrentielle avec négociation peut comprendre les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de propositions (avec négociations)	- Préparer une demande de propositions pour inviter les fournisseurs à soumettre des offres initiales qui font l'objet d'une négociation. - Préparer un énoncé des besoins et des objectifs de la DDP (p. ex. spécifications fonctionnelles et valeur estimative de l'achat). - Définir la façon dont le processus sera exécuté en termes de sélection des fournisseurs pour les négociations – inclure des règles de processus de négociation claires et structurées. - Préparer des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur. - Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future de la PI ou des éléments livrables nouveaux. - Publier la DDP sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex., MERX, Biddingo et BravoSolution).	- Veiller à ce que la DDP indique clairement l'intention de négocier des propositions dans le cadre du processus d'achat et de la portée et des sujets précis ouverts à la négociation. - Envisager la stratégie de négociation et les délais impartis pour la négociation, dans le respect de la volonté de négocier de façon rapide. - Envisager de solliciter les suggestions des utilisateurs finaux et des experts pour les critères d'évaluation fondés sur la valeur et veiller à ce que les critères finaux permettent à l'équipe de réduire la liste des fournisseurs pour la négociation. - Envisager la sélection d'une équipe interfonctionnelle pour évaluer les diverses composantes de la proposition des fournisseurs (p. ex. les acheteurs, les praticiens, les administrateurs et/ou utilisateurs finaux du SP). - Envisager de laisser aux fournisseurs suffisamment de temps pour répondre en tenant compte de la complexité du besoin et/ou de la valeur monétaire.

Étape	Processus	Considérations
Évaluer les propositions	• Évaluer les réponses de la DDP par rapport aux exigences obligatoires et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur. • Préparer la fiche d'évaluation. • Rédiger un rapport final qui comprend et documente chaque note des fournisseurs et un résumé des points forts et des points faibles. • Sélectionner le ou les fournisseurs les mieux notés pour participer à la négociation.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères d'évaluation de la DDP. • Envisager d'inviter un minimum de trois fournisseurs à négocier pour assurer la concurrence. • Assurer l'égalité de traitement, la non-discrimination et la protection de la PI existante des fournisseurs et des renseignements commerciaux confidentiels.
Exécuter la négociation	• Inviter le ou les fournisseurs figurant sur la liste restreinte à négocier. • Mener des négociations séparées avec chaque fournisseur présélectionné. • Utiliser des cycles successifs de négociations, au besoin. • Discuter des propositions des fournisseurs en détail et profiter de cette occasion pour valider la compréhension des besoins du SP. • Documenter les résultats des négociations en utilisant une approche systématique pour documenter les renseignements discutés lors des négociations et s'assurer que l'information est partagée de manière cohérente.	• Penser à laisser aux fournisseurs présélectionnés assez de temps pour se préparer à la séance de négociation. • Veiller à ce que les fournisseurs comprennent les objectifs des négociations et gérer correctement leurs attentes. • S'assurer que le processus de négociation inclus dans la DDP est respecté. • Veiller à ce que la négociation se concentre principalement sur les modalités du contrat, pas sur l'établissement du prix, et que le processus soit basé sur une approche fondée sur la valeur, pas le coût le plus bas. • S'assurer que toutes les communications, que ce soit des éclaircissements ou la négociation, sont consignées avec soin et, surtout, que les procédures sont menées d'une manière qui est non seulement équitable, mais qui est considérée comme équitable par les intéressés.
Invitation à soumettre des propositions finales	• Inviter les fournisseurs à soumettre une proposition finale après la fin de chaque cycle successif de négociations	• Assurer l'égalité de traitement des fournisseurs, en les informant tous des modifications apportées à l'approvisionnement, le cas échéant. • S'assurer que les fournisseurs ont suffisamment de temps pour modifier leurs propositions.

Étape	Processus	Considérations
Évaluer les propositions finales	• Évaluer les propositions finales des fournisseurs. • Mettre à jour la fiche d'évaluation. • Préparer un rapport final qui comprend et documente chaque note des fournisseurs et un résumé des points forts et des points faibles. • Sélectionner le ou les fournisseurs ayant obtenu la note d'évaluation la plus élevée et répondant à toutes les exigences obligatoires pour l'attribution du marché.	• Tâcher d'utiliser les mêmes critères d'évaluation et la même équipe d'évaluation pour évaluer les propositions finales.

Processus concurrentiel favorable à l'innovation

Aperçu

Un processus concurrentiel favorable à l'innovation désigne largement les modèles fonctionnels qui sont utilisés de telle sorte que des solutions innovantes ne sont pas exclues ou traitées inéquitablement au cours d'un processus d'achat concurrentiel. Les organismes acheteurs utilisent des critères d'évaluation fondés sur la valeur pour sélectionner la meilleure solution évaluée pour répondre au besoin donné.

Faisant appel à des spécifications fonctionnelles et des exigences fonctionnelles, les processus concurrentiels favorables à l'innovation incitent les fournisseurs à proposer des solutions innovantes pour un besoin défini du SP.

Les organismes acheteurs doivent faire très attention d'établir des critères d'évaluation qui permettent à toutes les propositions d'être analysées et évaluées en utilisant le même ensemble de critères d'évaluation. L'évaluation ne sera pas basée sur le prix seulement et donc une proposition de valeur devra être mise au point pour permettre une comparaison basée sur la valeur.

Avantages

- Crée des incitatifs pour le marché en permettant aux fournisseurs de proposer des solutions innovantes.
- Offre une plus grande valeur en permettant la flexibilité dans les exigences.
- Fournit l'occasion d'examiner toutes les solutions qui sont en mesure de donner les résultats attendus.
- Offre une visibilité sur les nouvelles solutions qui ne sont pas identifiées par les organismes acheteurs.

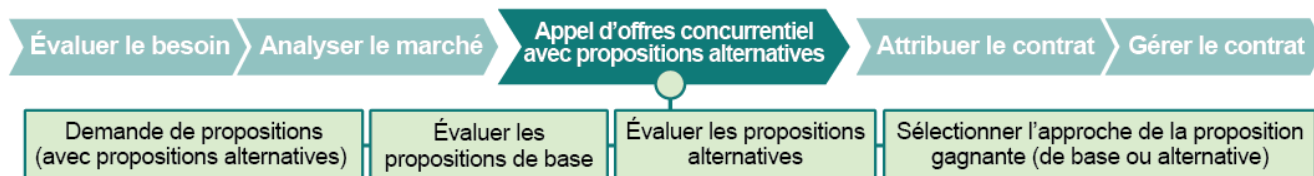
Un exemple : Appel à propositions de rechange

L'appel à propositions de rechange est un exemple de processus d'approvisionnement pour l'innovation concurrentiel et convivial, où les exigences de la solution sont définies au début du processus d'achat concurrentiel ouvert, mais qui permet une certaine flexibilité pour accepter des solutions différentes afin de répondre à un besoin précis.

Les organismes acheteurs doivent préciser les exigences de la solution et la portée du travail et doivent indiquer dès le départ leur intention d'envisager une solution alternative. Le document d'achat doit indiquer si les fournisseurs sont invités à soumettre une proposition de base, ainsi qu'une solution de rechange ou s'ils sont autorisés à présenter une solution de rechange sans proposition de base. Dans les deux cas, la solution de rechange doit être en mesure de remplir les exigences énoncées dans le document d'achat, y compris les exigences obligatoires.

Comment l'utiliser

Les propositions de rechange peuvent contenir les phases suivantes, énoncées ci-dessous :



Étape	Processus	Considérations
Demande de propositions (avec propositions de re-change)	- Préparer un appel d'offres avec l'intention explicite d'examiner des propositions de rechange. - Rédiger un énoncé des besoins et les objectifs de la DDP (p. ex. exigences fonctionnelles et valeur estimative de l'achat). - Préparer des exigences obligatoires et des critères d'évaluation fondés sur la valeur pour évaluer les propositions de base et de rechange. - Indiquer clairement les intentions de l'organisation à l'égard de la propriété, des licences et de la commercialisation future de toute PI ou éléments livrables nouveaux. - Demander aux fournisseurs de présenter une proposition de base et une proposition de rechange à titre d'option. - Demander aux fournisseurs de préciser comment leur proposition de rechange répond aux objectifs de la DDP et comment elle peut générer une meilleure valeur. - Publier la DDP sur les sites d'appels d'offres électroniques (p. ex., MERX, Bidding ou BravoSolution).	- Veiller à ce que la DDP indique clairement l'intention d'évaluer les propositions de rechange qui offrent une solution de rechange à la réalisation de l'exigence que ce qui a été décrit dans la DDP, mais que seules les propositions qui satisfont aux exigences obligatoires seront prises en considération. - Envisager de réduire au minimum les exigences obligatoires pour favoriser des solutions plus innovantes. - S'assurer que la DDP explique clairement que les propositions de rechange seront évaluées en fonction des mêmes objectifs et critères que les propositions de base. - Envisager la sélection d'une équipe interfonctionnelle pour évaluer les différentes composantes des propositions des fournisseurs (p. ex. les acheteurs publics, les praticiens, les administrateurs et/ou les utilisateurs finaux). - Envisager de laisser aux fournisseurs assez de temps pour répondre en tenant compte de la complexité du besoin et/ou de la somme en jeu.
Évaluer la proposition de base	- Évaluer les propositions fondamentales des fournisseurs par rapport aux exigences obligatoires et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur. - Préparer la fiche d'évaluation. - Préparer un rapport final qui comprend et documente chaque note des fournisseurs et un résumé des points forts et des points faibles.	- S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères d'évaluation de la DDP. - Assurer l'égalité de traitement, la non-discrimination et la protection de la propriété intellectuelle existante des fournisseurs et des renseignements commerciaux confidentiels.

Étape	Processus	Considérations
Évaluer une proposition alternative	• Évaluer la proposition de rechange des fournisseurs par rapport aux exigences obligatoires et aux critères d'évaluation fondés sur la valeur. • Préparer la fiche d'évaluation. • Préparer un rapport final qui comprend et documente la note de chaque fournisseur et un résumé des points forts et des points faibles.	• S'assurer que le processus de sélection est équitable et conforme aux critères d'évaluation de la DDP. • Assurer l'égalité de traitement, la non-discrimination et la protection de la propriété intellectuelle existante des fournisseurs et des renseignements commerciaux confidentiels.
Sélectionner l'approche de la proposition gagnante (de base ou alternative)	• Évaluer les propositions et la note de l'ensemble des fournisseurs. • Préparer un résumé des notes globales et sélectionner le fournisseur selon les critères d'évaluation. • Aviser le ou les fournisseurs et procéder à l'attribution du contrat.	

RÉFÉRENCES

Approvisionnement basé sur la valeur

1. Ontario Health Innovation Council Report. "The Catalyst: Towards an Ontario Health Innovation Strategy." Web. http://www.ohic.ca/sites/default/files/OHIC_Report_Final_January_5_2015_v.01.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
2. The Conference Board of Canada. "Value-Based Procurement: The New Imperative for Canada's Health Care." Web. [MGSC - Innovation Procurement - v1f.docx
http://www.conferenceboard.ca/commentaries/healthcare/default/16-03-15/value-based_procurement_the_new_health_care_imperative-481875798.aspx](http://www.conferenceboard.ca/commentaries/healthcare/default/16-03-15/value-based_procurement_the_new_health_care_imperative-481875798.aspx) [Consulté le 22 septembre 2016].
3. MedTech Europe. "MEAT Value Based Procurement for Medical Technology" http://www.medtecheurope.org/sites/default/files/resource_items/files/meat_one-pager_Final_30_Nov.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
4. The Conference Board of Canada. "Competitive Dialogue: An Instrument Toward Value-based Procurement in Health Care" Web. http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=8041&utm_source=elibraryrss&utm_medium=rss&utm_campaign=elibrary [Consulté le 22 septembre 2016].

Spécifications fonctionnelles (ou axées sur les résultats)

1. Healthcare Supply Chain Network Canada. "Innovation Procurement Toolkit - Healthcare Supply Chain Network." Web. <http://www.hscn.org/innovation-procurement-toolkit.aspx> [Consulté le 22 septembre 2016].
2. SMART SPP "Driving Energy Efficient Innovation through Procurement: A practical guide for public authorities." 2011. PDF. http://www.smart-spp.eu/fileadmin/template/projects/smart_spp/files/Guidance/Final_versions/SMART_SPP_Guide_2011_EN_FINAL_www.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
3. Oslo: Innobuild, "Innovation Step by Step: An Implementation Guide for Public Procurement of Innovation." Jan. 2013. PDF. http://www.innobuild.eu/sites/innobuild/files/Implementention_Guide_Methodology_Step_by_Step_Jan_2013_5.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
4. Dublin: Department of Enterprise, Trade & Employment. "Buying Innovation – The 10 Step Guide to SMART Procurement and SME Access to Public Contracts." 2014. PDF. http://etenders.gov.ie/Media/Default/SiteContent/LegislationGuides/25_Buying_Innovation_10_Step_Guide.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].

5. United Kingdom: Office of Government Commerce, and Department for Innovation, Universities and Skills. "Finding and Procuring Innovative Solutions - Evidence-based practical approaches." 2006. PDF. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/238751/7345.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
6. Edquist, Charles, and Jon Mikel Zabala-Iturriagoitia. "Public Procurement for Innovation (PPI) as Mission-oriented Innovation Policy." Lund, Sweden: Lund University, 2012. PDF. <https://underpinn.portals.mbs.ac.uk/Portals/70/docs/10.1 - Edquist-Zabala - Public Procurement for Innovation.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
7. New Zealand: Ministry of Economic Development. "Government Procurement Development Group. Guide 4 to Sustainable Procurement - Define Specifications and Invite Tenders." July 2010. PDF. <https://www.business.govt.nz/procurement/pdf-library/agencies/Guide4.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
8. New Zealand: Ministry of Infrastructure and the Environment, and Ministry of the Interior and Kingdom Relations. "Functional Specification Guide – Developing a Sustainable Functional Specification in 6 Steps." December 2013. PDF. <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/ienmhndvatfunctioneelspecificereneng.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
9. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Capturing Innovation - Nurturing Suppliers' Ideas in the Public Sector." 2004. PDF. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100503135839/http://www.ogc.gov.uk/documents/capturing_innovation.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].

Dialogue concurrentiel

1. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Practical guidance on the use of Competitive Dialogue." PDF. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110601212617/http://www.ogc.gov.uk/documents/ProcurementPolicyCompetitiveDialogue.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
2. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Competitive Dialogue Procedure - OGC Guidance on the Competitive Dialogue Procedure in the New Procurement Regulations." Jan. 2006. PDF. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/225317/02_competitive_dialogue_procedure.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
3. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Olympic Delivery Authority Delivery Partner Procurement Using Competitive Dialogue - A Lessons Learned Study." Dec. 2006. PDF. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110822131357/http://www.ogc.gov.uk/documents/CompetitiveDialogueProcedureODALessonsLearned.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
4. New Zealand: Inland Revenue Procurement Team. "Competitive Dialogue at Inland Revenue: A case study analysis." July 2014. PDF. <https://www.ird.govt.nz/resources/e/0/e0bade69-9514-4c3e-a070-c5f6719f0e0a/competitive-dialogue-case-study.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].

Élaborer des critères fondés sur l'évaluation

1. Varkey, P., A. Horne, and K. E. Bennet. "Innovation in Health Care: A Primer." American Journal of Medical Quality 23.5 (2008): 382-88. Web. <http://ajm.sagepub.com/content/23/5/382.abstract> [Consulté le 22 septembre 2016].
2. Healthcare Supply Chain Network Canada. "Innovation Procurement Toolkit - Healthcare Supply Chain Network." Web. <http://www.hscn.org/innovation-procurement-toolkit.aspx> [Consulté le 22 septembre 2016].
3. EU Procurement of Innovation Platform. "Public Procurement in Action." Web. <http://www.innovation-procurement.org/ppi-in-action/> [Consulté le 22 septembre 2016].
4. The Conference Board of Canada. "Centre for Business Innovation (CBI)." Web. <http://www.conferenceboard.ca/cbi/default.aspx> [Consulté le 22 septembre 2016].

Engagement du marché au début du processus d'achat

1. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Early Market Engagement Principles and Examples of Good Practice." PDF. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100503135839/http://www.ogc.gov.uk/documents/Early_Market_Engagement_Guidance.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].
2. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Market Creation and Development." PDF. http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100503135839/http://www.ogc.gov.uk/documents/Market_Creation_Guidance.pdf [Consulté le 22 septembre 2016].

Autres ressources

1. European Commission. "Procurement of Innovation Platform." Web. <https://www.innovation-procurement.org/> [Consulté le 22 septembre 2016].
2. European Commission. "Procurement Forum." Web. <http://www.procurement-forum.eu/> [Consulté le 22 septembre 2016].
3. European Commission. "Guide on Dealing with Innovative Solutions in Public Procurement - 10 Elements of Good Practice." 2007. <https://ec.europa.eu/research/era/docs/en/ec-era-instruments-3.pdf> [Consulté le 22 septembre 2016].
4. OECD and World Bank Group. "The Innovation Policy Platform." Web. <https://www.innovationpolicyplatform.org/> [Consulté le 22 septembre 2016].
5. United Kingdom: Office of Government Commerce. "Driving Innovation through Public Procurement." 18 June 2009. PDF. http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj-1KbDxJHPAhUBVj4KHUAWAWcQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.procurement-forum.eu%2Fresource%2Fdownload%2F425%2FBIS_innovationbrochure.pdf&usq=AFQjCN-Ei9H-yS9LmbKZSAsWB98jKb1PUvg [Consulté le 22 septembre 2016].

ANNEXE 1

Considérations clés pour la propriété des droits de propriété intellectuelle

Les droits de propriété intellectuelle sont des considérations importantes dans les marchés de l'innovation, car le processus implique souvent un échange d'idées et le développement conjoint d'un produit qui peut être commercialisable. Une stratégie en matière de PI est essentielle pour établir comment les parties seront en mesure d'utiliser la propriété intellectuelle développée dans le cadre des services pendant et après la durée du contrat.

Les droits de propriété intellectuelle peuvent appartenir à l'acheteur, au fournisseur ou aux deux. Chaque approche à la propriété s'accompagne d'un profil de risque différent. Les organismes acheteurs doivent comprendre les implications de chaque approche et élaborer la stratégie la plus appropriée aux circonstances de l'achat précis.

En décidant de la propriété des droits de PI, l'organisme acheteur doit tenir compte de ses besoins et de ses capacités en termes de gestion des risques. Au lieu de posséder la PI, l'organisme acheteur pourrait envisager un accord de licence avec le fournisseur qui donne à l'organisme acheteur le droit d'utiliser la PI gratuitement ou en contrepartie du paiement de redevances. Selon les modalités de l'accord de licence, l'organisme acheteur peut profiter des avantages de droits de propriété, sauf de ceux qui résultent de la commercialisation.

PI détenue par le fournisseur

Pour la PI appartenant aux fournisseurs, l'organisme acheteur peut envisager un accord de licence avec le fournisseur qui lui donne le droit d'utiliser la propriété intellectuelle gratuitement ou en contrepartie du paiement de redevances.

Avantages généraux pour les fournisseurs de détenir la PI :

- Favorise une communauté de fournisseurs saine et diversifiée.
- Attire les offres des grands fournisseurs, ainsi que des PME.
- Offre au fournisseur des incitations financières à continuer à investir dans la recherche et le développement (R et D) en raison de la possibilité de commercialiser pleinement la solution innovante.
- Raccourcit le délai de commercialisation et réduit les coûts d'une adoption à grande échelle.
- Conduit à un prix initial d'achat plus avantageux. Promotes a healthy and diversified supplier community

Accord sur les licences de PI

Un accord de licence avec la PI détenue par le fournisseur possède les avantages suivants :

- Protège l'intérêt public et fournit à l'organisme acheteur un accès continu à la solution innovante, sous réserve des modalités de la licence.
- Maintient le droit de l'organisme d'utiliser la PI de la manière prescrite.
- Fournit à l'organisme acheteur la liberté de poursuivre un processus d'achat ouvert et concurrentiel pour le suivi des travaux.

L'accord de licence de la PI doit préciser quelle PI fait l'objet d'une licence, de quelle manière, pour combien de temps et où elle peut être utilisée.

PI détenue par l'organisme acheteur

Voici les circonstances dans lesquelles l'organisme acheteur peut vouloir envisager de détenir la propriété intellectuelle :

- Lorsque l'organisme acheteur a le désir, les connaissances et la capacité de commercialiser la propriété intellectuelle.
- Lorsque la santé et la sécurité publique peuvent être touchées.
- Lorsque les lois/obligations antérieures de l'organisme acheteur envers une ou des tierces parties entravent la propriété du fournisseur.
- Lorsque le fournisseur ne souhaite pas posséder la propriété intellectuelle.
- Quand il y a risque de faillite ou d'insolvabilité du fournisseur.

ANNEXE 2

Stratégies d'atténuation des risques de l'approvisionnement pour l'innovation

Étape	Exemples de risques	Exemples de stratégies d'atténuation
Cerner les besoins	• Pas en mesure de décrire clairement le besoin • Sous-estimer ou surestimer l'échelle du besoin et la valeur de la solution innovante pour le système • Ignorer des exigences importantes des principales parties prenantes (p. ex. les utilisateurs finaux, les acheteurs du SP) • Changement de circonstances au cours du processus d'approvisionnement qui pourrait rendre le besoin identifié obsolète ou nécessiter qu'il soit précisé (c.-à-d. plus le processus est long, plus le risque est élevé)	• Consacrer suffisamment de temps à cerner les besoins. • Inclure les étapes et le dialogue dans le processus. • Utiliser les enseignements tirés des acquisitions similaires précédentes. • Engager les parties prenantes clés dans la validation de l'analyse de rentabilisation. • Envisager d'ajouter de la flexibilité dans le processus qui facilite la gestion du changement. • Poursuivre un processus d'approvisionnement efficace adapté à un environnement en évolution rapide.
Engager le marché	• Le manque d'intérêt de la part du marché • L'engagement du marché ne donne pas de résultats utiles • Les fournisseurs s'attendent à ce que l'engagement débouche sur un contrat d'approvisionnement • Perception d'avantages déloyaux ou de désavantage pour un fournisseur • Divulguer des informations confidentielles d'un fournisseur à d'autres	• Effectuer des recherches approfondies suffisantes avant d'engager le dialogue avec les fournisseurs et les autres. • Actualiser le processus si nécessaire pour permettre à de nouveaux fournisseurs de s'y joindre si cela ne risque pas de retarder le processus de manière importante et est clairement prévu dans le document d'achat. • Élaborer et exécuter un plan de travail d'engagement du marché. • Utiliser une approche axée sur la collaboration pour stimuler des solutions créatives et innovantes. • Indiquer clairement dès le départ que l'engagement du marché n'aboutira pas à l'attribution des travaux ou à la préqualification de fournisseurs potentiels. • Communiquer clairement le processus à tous les fournisseurs, établir et gérer les attentes.

Étape	Exemples de risques	Exemples de stratégies d'atténuation
		• Estimer la demande future de la solution et divulguer les estimations ouvertement dans les documents d'achat, tout en soulignant qu'aucun engagement d'achat ne sera pris. • Toujours agir de façon responsable et avec intégrité – être juste, ouvert et transparent, et rester impartial. • Partager la même information avec tous les fournisseurs et publier le résumé des consultations, le cas échéant. • S'assurer que toutes les informations confidentielles sont clairement identifiées. • Signer et respecter les accords de confidentialité. • Tenir des dossiers clairs et bien organisés de toutes les communications.
Achat de l'innovation – Développement de l'exigence	• Polarisation des exigences et des critères d'évaluation en fonction d'un fournisseur particulier • Faire défaut de protéger les droits de PI ou les renseignements sensibles d'un fournisseur sur le plan commercial	• Être ouvert à de nouveaux acteurs, à de nouvelles idées et à de nouvelles solutions. • Éviter d'être « acquis » à une solution avant le début du processus de sélection. • Élaborer des critères d'évaluation fondés sur l'organisme du SP et sur la valeur. • S'assurer que l'équipe d'évaluation comprend des examinateurs indépendants qui ne participaient à aucune étape de la R et D ou de développement ou essai des prototypes. • Définir une stratégie sur les droits de PI et les renseignements sensibles sur le plan commercial. • Consulter les fournisseurs avant de divulguer des renseignements qui pourraient être sensibles sur le plan commercial. • Envisager l'obtention du consentement écrit du fournisseur de divulguer l'information obtenue grâce à l'engagement rapide du marché.
Achat de l'innovation – processus d'évaluation	• Peu ou pas de réponses au document d'achat reçues de la communauté des fournisseurs • Difficulté à comparer les solutions en raison de la complexité des exigences • Difficulté à évaluer le coût des propositions en raison du degré élevé d'incertitude de l'issue	• Utiliser des stratégies d'engagement du marché dès le début jusqu'à ce qu'on soit raisonnablement certain de l'intérêt et des capacités du fournisseur. • Concentrer l'évaluation sur la clarté de la proposition et la valeur des résultats de la solution, plutôt que sur des exigences détaillées.

Étape	Exemples de risques	Exemples de stratégies d'atténuation
	Les petites ou moyennes entreprises (PME) choisissent de ne pas participer au concours en raison de l'incertitude des résultats et/ou de l'ampleur des exigences	- Envisager l'attribution du contrat à plus d'un fournisseur pour les phases de développement pour trouver la meilleure solution afin d'atténuer les risques d'échec dans les phases ultérieures. - Envisager l'attribution de marchés échelonnés pour donner aux PME la possibilité de participer aux phases de développement et ainsi d'acquérir progressivement la capacité requise pour répondre aux besoins, à condition que cela ne se fasse pas dans le but d'éviter la concurrence et de contourner les exigences commerciales/politiques.
Achat de l'innovation – prototypage	- Le prototype ne correspond pas aux besoins de l'organisme acheteur - Les activités de développement nécessitent plus de temps et d'argent que prévu - Les résultats des évaluations ne justifient pas la production ou l'adoption à grande échelle	- S'assurer que la description du problème et le résultat souhaité sont énoncés clairement dans le document d'achat. - Engager plusieurs fournisseurs dans les phases de développement, si les circonstances le permettent. - Envisager de séparer le travail de recherche et de conception de la phase de production pour acquérir chaque étape séparément. - Établir des clauses de résiliation du contrat qui sont liées aux solutions et à la performance des fournisseurs.
Attribuer le contrat	- Le processus ou le résultat du processus d'approvisionnement est contesté - Le contrat accordé ne représente pas le meilleur rapport qualité-prix et n'est pas dans l'intérêt de l'organisme acheteur	- Demander un avis juridique pour la rédaction du document d'achat et du contrat. - Veiller à ce que le processus d'évaluation soit défendable, transparent, mené avec intégrité et documenté. - Envisager un examen indépendant et impartial du processus avant l'attribution du contrat. - Établir des critères de sélection avec les commentaires des parties prenantes et des experts pour aider à déceler la solution qui offre le meilleur rapport qualité-prix.

Étape	Exemples de risques	Exemples de stratégies d'atténuation
Gérer le contrat	- Le fournisseur ne peut pas fournir les résultats convenus ni la valeur figurant dans le contrat - Retard du contrat et dépassement des coûts	- S'assurer que les modalités du contrat sont claires, y compris, mais sans s'y limiter, les objectifs, le contexte, la portée, les contraintes, les responsabilités du personnel, les résultats tangibles, l'échéancier, les étapes, les rapports d'avancement, les exigences d'approbation et les exigences en matière de transfert de connaissances. - S'assurer que des ressources suffisantes sont disponibles pour surveiller les performances et le respect du contrat du fournisseur. - S'assurer que des outils appropriés sont en place pour la gestion du contrat et du changement. - Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement : - Pour les fournisseurs actuels : continuer à établir des relations efficaces. - Pour les nouveaux fournisseurs : étudier comment faire la transition et gérer l'incidence sur les fournisseurs actuels. - Pour les utilisateurs : assurer la formation adéquate de tous les utilisateurs de la solution et ce qui était attendu d'eux pour une transition en douceur. - Gérer le risque et invoquer les recours contractuels, y compris retenir les paiements et résilier le contrat, s'il y a lieu. - Inclure des incitations et des sanctions dans le contrat. - Établir des procédures formelles pour une modification du contrat.

ANNEXE 3

Glossaire des termes

Terme	Définition
Accord sur le commerce intérieur (ACI)	Accord national qui réglemente le commerce entre les provinces. L'accord vise à réduire les obstacles à la circulation des personnes, des biens, des services et des investissements au Canada et à assurer l'égalité d'accès aux marchés du secteur public pour tous les fournisseurs canadiens.
Accords commerciaux	Tout accord commercial pertinent dont l'Ontario est signataire (p. ex. Accord sur le commerce intérieur et Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario).
Appels d'offres électroniques	Système informatique au moyen duquel les fournisseurs ont accès à l'information portant sur les processus d'approvisionnement concurrentiel ouverts.
Approvisionnement	Acquisition par tout moyen, notamment par voie d'achat, de location, de bail ou de vente conditionnelle, de biens ou de services
Approvisionnement concurrentiel	Ensemble de procédures relatives à l'établissement d'un contrat d'approvisionnement grâce à un processus de demande de soumissions ou de propositions. On vise ainsi à obtenir des soumissions de façon équitable, impartiale et concurrentielle.
Approvisionnement concurrentiel restreint	Processus consistant à demander à un minimum trois (3) fournisseurs qualifiés de présenter une proposition écrite en réponse aux exigences définies par une personne ou un organisme.
Attribution (d'un contrat)	Avis donné à un soumissionnaire pour l'informer de l'acceptation de sa proposition, de sa proposition de prix ou de son offre, et qui entraîne l'établissement d'un contrat

Terme	Définition
Contrat	Obligation légale d'effectuer ou de ne pas effectuer certains actes liant des parties compétentes et découlant par exemple de l'acceptation d'une offre. Pour l'établissement d'un contrat, il est essentiel que les parties aient l'intention de faire en sorte que des conséquences juridiques soient rattachées à leur accord et que celui-ci ait force exécutoire. Les éléments essentiels à un contrat sont les suivants : présentation d'une offre et acceptation de l'offre; capacité des parties à conclure le contrat; contrepartie prévue par le contrat; reconnaissance mutuelle d'un consentement ou d'un consensus quant au contrat; légalité de l'objet du contrat; certitude suffisante quant aux modalités.
Contrat A	Le contrat A est un contrat qui peut être établi entre un organisme et un fournisseur qui a répondu à une demande de proposition, de prix ou de qualification. Ce contrat établit les modalités pour l'attribution d'un contrat B au fournisseur. Le contrat A est une entente avec force exécutoire pour l'organisme et le fournisseur qui fait une soumission. Il décrit le processus de sélection, les critères d'évaluation et toute autre modalité que les parties doivent respecter dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel. Un contrat A sera établi si les parties ont l'intention de signer un contrat, et cette intention peut être déterminée par le libellé des documents d'approvisionnement concurrentiel. Les expressions qui indiquent cette intention sont, entre autres : 1) l'irrévocabilité d'une soumission; et 2) un dépôt non remboursable.
Contrat B	Le contrat B est un contrat établi par l'organisme et le fournisseur retenu dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel pour la fourniture de biens ou de services. Le contrat B décrit les modalités du projet, telles que le prix, le calendrier et toute autre modalité que les parties doivent respecter pour la durée du projet.
Contrat échelonné	Un contrat qui prévoit deux ou plusieurs phases distinctes et qui peut être résilié sans tort à l'issue de l'une de ces phases. Les phases peuvent se rapporter à des activités distinctes telles que la recherche et le développement, le prototypage, la production d'une série d'essais ou la commercialisation. Le contrat doit préciser les conditions dans lesquelles la phase suivante se déroulera.

Terme	Définition
Coût total de possession (CTP)	Le coût total de possession, également appelé le total des coûts du cycle de vie, comprend des éléments tels que le prix d'achat, les frais de mise en place et de mise à niveau, les frais prévus aux contrats d'entretien et de services de soutien, les droits liés aux licences et les coûts liés à l'élimination. Il comprend le prix d'achat et tous les autres coûts que peut engager un organisme pendant la durée de vie de la solution, moins les bénéfices retirés ¹¹
Critère d'évaluation	Point de référence, norme ou élément de comparaison en fonction duquel sont évalués la réalisation, la conformité, le rendement et le caractère adéquat d'une personne, d'une solution, d'une activité, d'un produit ou d'un plan, dans le but de sélectionner le meilleur fournisseur au moyen d'un processus concurrentiel. Les critères peuvent être de nature qualitative ou quantitative.
Critères d'évaluation fondés sur la valeur	Critères qui permettent à l'acheteur de déterminer objectivement quelle proposition offre la solution innovante la plus adéquate et la meilleure valeur. Les critères d'évaluation basés sur la valeur équilibrent les objectifs de la meilleure solution convenant au but recherché au plus bas coût total de possession (CTP).
Demande d'offre (DO)	Document servant à demander aux fournisseurs de présenter des soumissions visant la livraison de biens ou la prestation de services selon des exigences d'exécution, des spécifications fonctionnelles et des conditions définies. Normalement, les critères d'évaluation de la demande reposent principalement sur le prix et les exigences d'exécution.
Demande de déclarations d'intérêt (DDI)	Document visant à recueillir des renseignements sur l'intérêt manifesté par les fournisseurs relativement à une possibilité de contrat ou à mieux connaître les capacités ou les compétences des fournisseurs. Les organismes du secteur parapublic peuvent employer ce mécanisme lorsqu'ils cherchent à savoir plus précisément dans quelle mesure les fournisseurs peuvent offrir les solutions ou les services requis.
Demande de prix (DP)	Document visant à demander aux fournisseurs de présenter des solutions à la livraison de produits ou à la prestation de services complexes ou encore de fournir d'autres suggestions ou des solutions de rechange. Il s'agit d'un processus reposant sur l'application de critères d'évaluation prédéfinis dans lequel le prix n'est pas le seul facteur pris en compte.

¹¹ Healthcare Supply Chain Network Canada. "Innovation Procurement Guide No. 3: Guide to Evaluating Total Cost of Ownership." Nov. 2014

Terme	Définition
Demande de qualification (DQ)	Document servant à recueillir des renseignements sur les capacités et les compétences des fournisseurs dans le but de créer une liste de fournisseurs préalablement sélectionnés. Ce mécanisme peut être utilisé pour connaître les candidats qualifiés avant que n'aient lieu les processus concurrentiels prévus ou pour restreindre le bassin de candidats pouvant répondre à un besoin à court terme. Les organismes doivent veiller à ce que les modalités de la DQ indiquent que l'organisme n'est pas tenu de se procurer des biens ou des services auprès de l'un ou l'autre des fournisseurs qui se sont préqualifiés.
Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic de l'Ontario	Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur public, <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i>
Document d'achat	Un document utilisé pour demander aux fournisseurs potentiels de proposer une soumission, une offre ou une proposition visant à fournir des biens, services ou travaux nécessaires (p. ex. DDP).
Droits de propriété intellectuelle (PI)	Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), PI est un terme généralement donné aux connaissances et aux œuvres créées dont la propriété ou le droit d'utilisation peuvent être protégés légalement. Cela comprend des informations exclusives et des connaissances, comme les secrets commerciaux, les renseignements confidentiels, les découvertes scientifiques et techniques, les inventions, les œuvres littéraires et artistiques, les dessins, symboles, noms et images. Les formes courantes de protection de la PI sont : les secrets commerciaux, les brevets, les droits d'auteur, les marques, les dessins et modèles industriels et la protection des obtentions végétales. Ils permettent aux propriétaires d'innovations d'obtenir de la reconnaissance ou un avantage financier. L'intention de protéger le système de PI vise à promouvoir un environnement dans lequel la créativité et l'innovation peuvent s'épanouir. Les marchés publics de l'innovation impliquent souvent l'échange d'informations confidentielles, les secrets commerciaux, et les découvertes de connaissances scientifiques et techniques qui pourraient conduire à un développement commercial de nouvelles méthodes, procédures ou produits. Il est important pour les organismes acheteurs d'envisager très tôt dans le processus d'approvisionnement et de prendre une décision éclairée sur l'approche aux actifs de PI qui se présenteront dans le cadre du contrat d'approvisionnement.
Équipe d'évaluation	Équipe formée des personnes désignées pour formuler des recommandations visant l'attribution d'un contrat et qui sont responsables de ce processus. L'équipe d'évaluation comprend normalement des représentants de l'organisme et un ou des experts en la matière. Chacun des membres contribue aux activités de l'équipe en fournissant des commentaires opérationnels, juridiques, techniques ou financiers.

Terme	Définition
Fournisseur	Toute personne ou organisation qui, après évaluation de ses capacités financières, techniques et commerciales, est jugée en mesure de répondre aux exigences d'un processus d'approvisionnement.
Fournisseur unique	Situation dans laquelle l'organisme acheteur dépend d'un seul fournisseur pour la PI des étapes d'approvisionnement ultérieures sans avoir la possibilité d'inviter d'autres fournisseurs à fournir le produit désiré. Peut accorder au fournisseur un certain pouvoir de monopole et peut donc être beaucoup plus rentable que ne le serait l'absence d'une telle dépendance.
Indicateurs clés de performance (ICP)	Ensemble de mesures utilisées pour évaluer le rendement par rapport aux attentes convenues. Les ICP peuvent porter sur tout aspect d'un contrat et être associés à un système de points ou à d'autres systèmes dans lesquels des incitations et/ou des pénalités sont attribuées.
Innovation	L'innovation est le processus par lequel la valeur économique et sociale est extraite de la connaissance par la génération, l'élaboration et la mise en œuvre d'idées pour produire des stratégies, des capacités, des produits, des services ou des processus nouveaux ou améliorés ¹² .
Loi sur la responsabilisation du SP	Désigne la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> .
Non-discrimination	Équité dans le traitement des fournisseurs et l'attribution de contrats sans désavantager certains fournisseurs, exercer une discrimination à leur endroit ou leur accorder un traitement de faveur.
Offre	Promesse ou proposition faite par une partie à une autre qui recherche le même objectif, soit de créer un rapport juridique par suite de l'acceptation de l'offre par l'autre partie. Comprend la réponse à l'une des trois principales méthodes de sollicitation d'offres [(c.-à-d., demande de proposition (DDP), demande d'appel d'offres (DAO) et demande de prix (DP)].
Optimisation des ressources	L'approche d'optimisation des ressources vise à fournir des produits et services à un faible coût total du cycle de vie, tout en respectant des normes élevées ¹³ .

¹² Définition du Conference Board du Canada <http://www.conferenceboard.ca/cbi/innovation.aspx>

¹³ Définition tirée du Guide de mise en œuvre de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

Terme	Définition
Organisme acheteur	Se réfère largement à l'organisme qui dirigera le processus d'achat pour répondre à un besoin d'un organisme du SP. Cela peut être un organisme du secteur parapublic ou un organisme qui entreprend une activité d'approvisionnement concurrentiel au nom de l'organisme du secteur parapublic, p. ex. un organisme de services partagés (organisme du SP).
Organisme du SP	Organisme désigné du secteur parapublic auquel s'applique la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> .
Préavis d'attribution de contrat (PAC)	Avis public informant la collectivité des fournisseurs qu'un ministère ou organisme a l'intention d'attribuer un contrat pour des biens, des services ou des travaux de construction à un fournisseur préidentifié, considéré comme le seul capable d'effectuer le travail, permettant ainsi à d'autres fournisseurs de signaler leur intérêt à soumissionner en présentant un énoncé de capacités. Si aucun autre fournisseur ne présente un énoncé des capacités répondant aux exigences énoncées dans le PAC, l'agent de négociation peut alors procéder à l'attribution du contrat au fournisseur sélectionné au préalable. Il est important de noter qu'un PAC n'est pas un processus « concurrentiel » et ne constitue pas un processus « concurrentiel » aux fins des accords commerciaux. Pour les besoins des autorités d'approbation du contrat seulement, un contrat attribué après avoir affiché un PAC pour lesquels aucun énoncé de capacités valide n'est présenté dans le délai de préavis est un marché concurrentiel (électronique).
Produit	Désigne des biens et/ou des services de manière générale.
Responsabilité Reddition des comptes	Obligation pour un employé, un agent ou toute autre personne de répondre de son travail, de ses actes ou de son omission d'agir suivant les pouvoirs qui lui sont délégués.
Spécifications fonctionnelles	Aussi appelées <i>spécifications fondées sur la performance</i> ou <i>sur les résultats</i> . Approche aux exigences en matière d'approvisionnement qui se concentre sur les résultats qui doivent être atteints, plutôt que sur les intrants détaillés. Par exemple, au lieu de préciser qu'un bâtiment a besoin d'avoir un certain type d'isolation ou d'éclairage, une spécification fonctionnelle pourrait indiquer qu'il doit obtenir une cote énergétique minimum.

