



# Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic

---

*Guide de mise en oeuvre*



Publié par  
le ministère des Finances

avril 2011





## Table des matières

<b>1.</b>	<b>LIEN AVEC LA DIRECTIVE</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>OBJECTIF</b>	<b>1</b>
<b>3.</b>	<b>APPLICATION ET PORTÉE</b>	<b>1</b>
<b>4.</b>	<b>PRINCIPES</b>	<b>2</b>
<b>5.</b>	<b>PRINCIPALES DÉFINITIONS</b>	<b>2</b>
<b>6.</b>	<b>EXEMPTIONS, EXCEPTIONS ET NON-APPLICATION EN VERTU D'ACCORDS COMMERCIAUX</b>	<b>3</b>
<b>7.</b>	<b>VALEUR DES ACHATS</b>	<b>3</b>
<b>8.</b>	<b>GROUPEMENTS D'ACHATS, ORGANISMES DE GROUPEMENT D'ACHATS ET ORGANISMES DE SERVICE COMMUN</b>	<b>3</b>
<b>9.</b>	<b>CODE D'ÉTHIQUE POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CODE)</b>	<b>4</b>
9.1.	ADOPTION DU CODE	4
9.2.	CODE D'ÉTHIQUE POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	5
9.3.	CODE D'ÉTHIQUE POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT – LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ	5
<b>10.</b>	<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES RELATIVES À L'APPROVISIONNEMENT (EXIGENCES OBLIGATOIRES)</b>	<b>6</b>
10.1.	OBJECTIF DES POLITIQUES ET PROCÉDURES RELATIVES À L'APPROVISIONNEMENT	6
10.1.1.	Objectif	6
10.1.2.	Avantages	6
10.2.	ADOPTION DES POLITIQUES ET PROCÉDURES RELATIVES À L'APPROVISIONNEMENT	7
10.2.1.	Mise En Oeuvre Des Exigences Obligatoires De La Directive	7
10.2.2.	Responsabilité Interne	7
10.2.3.	Exigences Connexe	7
10.2.3.1.	Lois de l'Ontario	8
10.2.3.2.	Droit contractuel	8
10.2.3.3.	Droit en matière de processus concurrentiels	8
10.2.3.4.	Mesures législatives régissant la protection de la vie privée	8
10.2.3.5.	Mesures législatives régissant l'accessibilité	8
10.2.3.6.	Accords commerciaux	8
10.3.	EXIGENCES CONCERNANT LES POLITIQUES ET PROCÉDURES RELATIVES À L'APPROVISIONNEMENT (EXIGENCES OBLIGATOIRES)	9
10.3.1.	Répartition Des Tâches Et Pouvoirs d'Approbaton	9
10.3.1.1.	Répartition des tâches	9
10.3.1.2.	Pouvoirs d'approbaton pour l'approvisionnement en biens et en services	10
10.3.2.	Approvisionnement Concurrentiel	12
10.3.2.1.	Approvisionnement concurrentiel ouvert	12

10.3.2.2.	Approvisionnement concurrentiel restreint.....	12
10.3.2.3.	Seuils d'approvisionnement concurrentiel.....	12
10.3.3.	Étapes Clés Du Processus d'Approvisionnement Concurrentiel.....	13
10.3.3.1.	Planification de l'approvisionnement.....	13
10.3.3.2.	Collecte d'information.....	14
10.3.3.3.	Sélection préalable de fournisseurs.....	15
10.3.3.4.	Approvisionnement.....	20
10.3.3.5.	Évaluation des propositions.....	24
10.3.3.6.	Attribution de contrats.....	29
10.3.4.	Processus d'Approvisionnement Non Concurrentiel.....	33
10.3.4.1.	Non-application d'accords commerciaux.....	33
10.3.4.2.	Exceptions quant aux approvisionnements concurrentiels.....	34
10.3.5.	Gestion Des Contrats.....	36
10.3.6.	Conservation Des Dossiers d'Approvisionnement.....	37
10.3.7.	Conflits d'Intérêts.....	38
10.3.7.1.	Tous les fournisseurs.....	38
10.3.7.2.	Experts-conseils.....	38
10.3.7.3.	Membres d'un organisme.....	39
10.3.7.4.	Membres de l'équipe d'évaluation.....	39
10.3.8.	Règlement Des Différends Liés À Une Soumission.....	40
10.3.8.1.	Méthodes de règlement des différends liés à une soumission.....	40
10.3.8.2.	Avantages du règlement des différends liés à une soumission.....	41
10.3.8.3.	Structurer le processus de règlement des différends liés à une soumission.....	41
<b>11.</b>	<b>DOCUMENTS À L'APPUI.....</b>	<b>42</b>
11.1.	INCITATIFS À VALEUR AJOUTÉE.....	42
11.2.	STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT.....	43
11.2.1.	Demande d'Offre/De Prix.....	44
11.2.2.	Demande De Proposition.....	44
11.2.3.	Demande De Qualification.....	45
11.2.4.	Demande d'Information Ou De Déclarations d'Intérêt.....	46
11.2.5.	Processus d'Approvisionnement Non Concurrentiel.....	47
11.2.6.	Autres Stratégies D'approvisionnement.....	47
11.3.	GLOSSAIRE.....	48
11.4.	ACRONYMES.....	54

---

## PRÉAMBULE

La Directive en matière d’approvisionnement dans le secteur parapublic (Directive) remplace les Lignes directrices en matière de chaîne d’approvisionnement publiées par le ministère des Finances en 2009. Le présent guide vise à faciliter la mise en œuvre de la Directive.

### 1. LIEN AVEC LA DIRECTIVE

---

En cas d’incohérence entre une disposition du présent guide et une de la Directive, c’est la disposition de la Directive qui prévaut.

### 2. OBJECTIF

---

La Directive vise ce qui suit :

- Faire en sorte que les organismes du secteur parapublic aient recours à un processus ouvert, équitable et transparent lorsqu’ils se procurent les biens et services financés par des fonds publics, dont ceux qui ont trait aux travaux de construction, aux services d’experts-conseils et à la technologie de l’information;
- Définir les responsabilités des organismes du secteur parapublic à chaque étape du processus d’approvisionnement;
- S’assurer que les processus d’approvisionnement sont gérés de façon uniforme au sein du secteur parapublic.

### 3. APPLICATION ET PORTÉE

---

La Directive s’applique à tous les organismes désignés du secteur parapublic prévus à l’article 12 de la Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic. Elle s’appliquera graduellement de la façon décrite dans le tableau ci-dessous. La colonne « Calendrier » indique la date où la Directive commencera à s’appliquer tandis que la colonne « Secteur » indique le ou les groupes du secteur parapublic auxquels elle s’appliquera. Les groupes sont précisés dans la Partie I de la Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic.

Calendrier	Secteur
1 <sup>er</sup> avril 2011	Hôpitaux Conseils scolaires Collèges Universités Sociétés d’accès aux soins communautaires Sociétés d’aide à l’enfance
1 <sup>er</sup> janvier 2012	Organismes financés par des fonds publics qui ont reçu des fonds publics totalisant au moins 10 millions de dollars au cours de l’exercice précédent du gouvernement de l’Ontario

La Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic indique que les personnes morales contrôlées par un ou plusieurs organismes désignés du secteur parapublic dont la mission exclusive ou principale consiste à acheter des biens ou des services pour le compte d’un ou plusieurs organismes désignés du secteur parapublic relève aussi de la définition d’un organisme désigné du secteur parapublic. Cela peut comprendre, sans s’y limiter, les groupements d’achats, les organismes de groupement d’achats et les organismes de service commun.

---

La Directive s'applique aux sociétés susmentionnées comme suit :

- pour les personnes morales dont la mission consiste à acheter des biens ou des services pour le compte d'hôpitaux, de conseils scolaires, de collèges, d'universités, de sociétés d'accès aux soins communautaires ou de sociétés d'aide à l'enfance, à compter du 1er avril 2011 ;
- pour les personnes morales dont la mission exclusive ou principale consiste à acheter des biens ou des services pour le compte d'organismes financés par les fonds publics autres que les hôpitaux, les conseils scolaires, les collèges, les sociétés d'accès aux soins communautaires ou les sociétés d'aide à l'enfance, à compter du 1er janvier 2012.

## 4. PRINCIPES

---

La Directive est fondée sur les cinq principes clés qui permettent aux organismes d'optimiser les ressources tout en suivant un processus d'approvisionnement qui est équitable et transparent pour tous les intéressés :

- **Responsabilité/reddition des comptes**

Les organismes doivent assumer la responsabilité des résultats découlant de leurs décisions en matière d'approvisionnement et de la pertinence des méthodes employées.

- **Transparence**

Les organismes doivent faire preuve de transparence envers tous les intéressés. Ces derniers doivent donc, autant que possible, avoir le même accès à l'information sur les projets de marchés, les processus et les résultats.

- **Optimisation des ressources**

Les organismes doivent maximiser la valeur qu'ils tirent de l'utilisation des fonds publics. Une approche d'optimisation des ressources vise à offrir des produits et des services au coût total optimum.

- **Prestation de services de qualité**

Les organismes qui fournissent des services de première ligne, p. ex., ceux qui sont chargés de l'enseignement et des soins aux patients, doivent recevoir les bons produits, au bon moment, au bon endroit.

- **Normalisation des processus**

La mise en place de processus normalisés permet d'éliminer les inefficacités et d'uniformiser les règles du jeu.

## 5. PRINCIPALES DÉFINITIONS

---

Dans le guide de mise en oeuvre,

« biens et services » s'entend de tous biens, travaux de construction et services, y compris la technologie de l'information et les services d'experts-conseils;

« membres d'un organisme » s'entend de tous les fiduciaires, les membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs et les employés de l'organisme, ou leur équivalent;

« organisme » s'entend de chaque organisme visé par les objectifs de la Directive ;

---

« activités liées à la chaîne d’approvisionnement » s’entend de toute activité directement ou indirectement liée aux processus de planification, de localisation des sources d’approvisionnement, d’achats, de déplacement et de paiement ;

« expert-conseil » s’entend d’une personne ou entité qui, aux termes d’un accord, à l’exception d’un contrat de travail, fournit des conseils d’expert ou des conseils stratégiques et des services connexes pour examen et prise de décision; et

« services d’experts-conseils » s’entend de conseils stratégiques ou d’expert fournis pour qu’ils soient pris en considération en vue de prendre une décision.

## **6. EXEMPTIONS, EXCEPTIONS ET NON-APPLICATION EN VERTU D’ACCORDS COMMERCIAUX**

---

Lorsqu’une clause d’exemption, d’exception ou de non-application existe en vertu de l’Accord sur le commerce intérieur (ACI) ou d’un autre accord commercial, les organismes peuvent appliquer cette clause lors de l’approvisionnement.

Lorsqu’un organisme affirme que l’approvisionnement est assujéti à une clause d’exemption, d’exception ou de non-application en vertu d’un accord commercial, il doit établir officiellement l’applicabilité de cette clause.

Les organismes sont tenus de se conformer à toute modification aux accords commerciaux pertinents approuvée après la publication de la Directive.

## **7. VALEUR DES ACHATS**

---

Lorsque les organismes déterminent la valeur des achats à des fins d’approbation comme cela est décrit dans la Directive ou le présent guide, ils ne doivent pas tenir compte des taxes de vente applicables.

## **8. GROUPEMENTS D’ACHATS, ORGANISMES DE GROUPEMENT D’ACHATS ET ORGANISMES DE SERVICE COMMUN**

---

Un approvisionnement collectif est une activité coordonnée visant à faciliter les achats pour le compte de plusieurs organismes. Cela peut se faire notamment par l’entremise de groupements d’achats, d’organismes de groupement d’achats et d’organismes de service commun. Ces organismes visent ce qui suit : 1) tirer parti d’un pouvoir d’achat accru en regroupant les dépenses de plusieurs organismes; 2) normaliser les processus en rationalisant les activités d’achat au sein d’un organisme central; 3) minimiser les risques et améliorer les mécanismes de contrôle des processus; 4) réaliser des économies au profit des participants.

Les groupements d’achats et les organismes de groupement d’achats comptent au moins deux membres qui combinent leurs besoins et leurs activités en matière d’achats en un seul processus commun. Les initiatives de groupement d’achats consistent en des ententes de collaboration, selon lesquelles certains membres administrent les activités d’approvisionnement liées à des contrats donnés pour le compte du groupe, de même que des ententes organisationnelles officielles aux termes desquelles un organisme administre les activités d’approvisionnement pour les membres du groupe. Ces initiatives peuvent regrouper diverses entités, dont des organismes des secteurs public et privé ainsi que des organismes sans but lucratif. Les organismes de groupement d’achats ont en général un cadre de gouvernance et d’adhésion établi, tandis que les groupements d’achats peuvent adopter une structure de gouvernance et d’adhésion moins officielle.

Un organisme de service commun s’entend d’un organisme sans but lucratif indépendant qui tire parti du pouvoir d’achat collectif de ses membres en vue d’obtenir un coût du cycle de vie global optimum des

---

fournisseurs. Il offre aussi des services de soutien, tels que le sourcing stratégique, l'approvisionnement, les comptes créditeurs et la logistique, pour aider à réaliser des économies liées aux processus.

Les organismes qui prennent part à des activités d'achats collectifs par l'entremise de groupements d'achats, d'organismes de groupement d'achats et d'organismes de service commun doivent s'assurer que les activités de ces entités sont conformes à la Directive.

## **9. CODE D'ÉTHIQUE POUR LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CODE)**

---

La Directive renferme le Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Code), qui établit les principes globaux de base pour le comportement des organismes, de leurs fournisseurs et des autres intéressés.

Le Code définit les comportements acceptables pour toutes les personnes prenant part aux activités liées à la chaîne d'approvisionnement. Le Code ne remplace pas les codes d'éthique en place dans certains organismes, mais il vient plutôt enrichir ces codes en fournissant des normes de pratique précises s'appliquant à la chaîne d'approvisionnement.

### **9.1. Adoption du Code**

L'adoption du Code comporte les deux volets suivants.

1. Les organismes doivent adopter officiellement le Code conformément à leurs processus de gouvernance de façon que tous les membres d'un organisme participant à des activités liées à la chaîne d'approvisionnement y soient assujettis.
2. Le Code doit être mis à la disposition de tous les membres de l'organisme, ainsi que des fournisseurs et des autres intéressés participant à des activités liées à la chaîne d'approvisionnement.

Une liste de vérification détaillée de la conformité au Code est fournie à 9.3.



---

## 9.2. Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement

### Secteur parapublic de l'Ontario

**Objectif :** Assurer l'éthique, le professionnalisme et la responsabilité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic.

#### I. Intégrité personnelle et professionnalisme

Les personnes qui prennent part aux activités liées à la chaîne d'approvisionnement doivent agir avec intégrité et professionnalisme et montrer qu'elles agissent ainsi. L'honnêteté, la vigilance et la diligence raisonnable doivent être partie intégrante de toutes les activités liées à la chaîne d'approvisionnement, tant au sein des organismes du secteur parapublic, des fournisseurs et des autres intéressés qu'entre eux. Tous doivent témoigner du respect envers autrui et envers l'environnement. Les renseignements confidentiels doivent être protégés. Les personnes concernées doivent s'abstenir de prendre part à une activité qui pourrait créer ou sembler créer un conflit d'intérêts, par exemple en acceptant des cadeaux ou des faveurs, en accordant un traitement de faveur à certains ou en appuyant publiquement des fournisseurs et des produits.

#### II. Responsabilité et transparence

Les activités liées à la chaîne d'approvisionnement doivent être menées de façon ouverte et être fondées sur la gestion responsable. Ainsi, la passation de marchés et les achats doivent se dérouler de façon équitable et transparente et viser l'optimisation des fonds publics. Toutes les personnes qui prennent part à ces activités doivent veiller à l'utilisation responsable, efficiente et efficace des ressources du secteur public.

#### III. Conformité et amélioration continue

Les personnes participant aux achats ou menant d'autres activités liées à la chaîne d'approvisionnement doivent se conformer au présent Code d'éthique et aux lois du Canada et de l'Ontario. Elles doivent continuellement travailler à améliorer les politiques et les procédures relatives à la chaîne d'approvisionnement, à parfaire leurs compétences et leurs connaissances liées à la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à faire connaître les pratiques gagnantes.

---

## 9.3. Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement – Liste de vérification de la conformité

La liste de vérification suivante aidera les organismes à déterminer s'ils ont mis en place correctement les principaux éléments du Code.

Le Code :

- Est cautionné officiellement par le conseil d'administration de l'organisme ou son équivalent, conformément à la structure de gouvernance de l'organisme;
- Est distribué à tous les membres d'un organisme prenant part à des activités liées à la chaîne d'approvisionnement, dont les personnes travaillant dans les services suivants :
  - Approvisionnement;
  - Achats;
  - Gestion du matériel/des stocks;
  - Planification;

- 
- Logistique/Distribution;
  - Comptes fournisseurs.
  - Est communiqué à toutes les personnes à l'extérieur de ces services qui prennent part aux achats et aux autres activités liées à la chaîne d'approvisionnement, telles que les demandes ou l'évaluation des fournisseurs ou des produits;
  - Est mis en évidence dans les services d'approvisionnement ou leurs équivalents;
  - Est facilement accessible par voie électronique pour tous les membres d'un organisme, les fournisseurs et d'autres intéressés.

## **10. POLITIQUES ET PROCÉDURES RELATIVES À L'APPROVISIONNEMENT (EXIGENCES OBLIGATOIRES)**

---

Les exigences obligatoires de la section 7.2 de la Directive établissent de quelle façon les organismes doivent mener les activités liées au sourcing, à l'attribution de contrats et aux achats.

### **10.1. Objectif des politiques et procédures relatives à l'approvisionnement**

#### **10.1.1. Objectif**

Les exigences obligatoires font en sorte que les organismes mènent les activités liées à la chaîne d'approvisionnement de façon ouverte, équitable et transparente.

#### **10.1.2. Avantages**

Les exigences obligatoires permettent aux organismes :

- De mettre l'accent sur l'optimisation des ressources;
- D'assurer l'équité, la transparence et la responsabilité du processus d'approvisionnement;
- D'éliminer les activités redondantes ou à faible valeur ajoutée dans le cycle d'approvisionnement;
- De procurer aux clients internes, aux fournisseurs et aux autres intéressés des instructions claires pour la réalisation des activités liées à la chaîne d'approvisionnement, ce qui accroît la confiance et la satisfaction des clients;
- De réduire les risques opérationnels et les conflits potentiels à l'interne avec des collègues et à l'externe avec des partenaires commerciaux;
- De prendre des décisions justifiables en matière d'approvisionnement lorsqu'ils font face à des difficultés commerciales ou juridiques ou aux critiques du public;
- De fournir à tous leurs membres des instructions claires, y compris quant aux attentes, améliorant ainsi la productivité et le moral;
- D'établir des processus uniformes pour les relations de travail avec les fournisseurs, améliorant ainsi la confiance mutuelle et renforçant les liens.

---

## **10.2. Adoption des politiques et procédures relatives à l’approvisionnement**

### **10.2.1. Mise En Oeuvre Des Exigences Obligatoires De La Directive**

Pour se conformer aux exigences obligatoires, les organismes devraient communiquer à leurs membres, aux fournisseurs et aux autres intéressés les motifs et les avantages de leur mise en œuvre. La conformité à ses exigences repose sur quatre principaux éléments :

- **Soutien**

Passer en revue les exigences obligatoires avec les principaux intéressés, dont les membres d’un organisme et les clients internes avant qu’elles ne soient mises en œuvre.

- **Communication**

Communiquer régulièrement avec tous les principaux intéressés pour les renseigner sur les exigences obligatoires et les avantages de leur mise en œuvre.

- **Surveillance**

Mettre en œuvre les mécanismes appropriés pour faire en sorte que les membres d’un organisme se conforment aux exigences obligatoires.

- **Suivi**

Demander régulièrement les commentaires des principaux intéressés au sujet des politiques et procédures de l’organisme. Les organismes devraient examiner et améliorer régulièrement leurs politiques et procédures relatives à l’approvisionnement.

### **10.2.2. Responsabilité Interne**

Les organismes devraient confier la responsabilité de la conformité à un membre du personnel de niveau supérieur. Cette personne devrait consulter des conseillers et travailler en collaboration avec le ministère accordant le financement à l’organisme pour mettre en œuvre les exigences de la Directive. Elle devrait être habilitée à assurer la conformité au sein de tout l’organisme.

Les cadres supérieurs doivent collaborer avec le service de l’approvisionnement ou l’organisme (p. ex., organisme de service commun) pour assurer la conformité de l’organisme aux exigences obligatoires et déterminer les mesures appropriées à prendre en cas de non-conformité.

### **10.2.3. Exigences Connexes**

Les organismes doivent se livrer à des activités d’approvisionnement en respectant les lois de l’Ontario, dont le droit contractuel, le droit en matière de processus concurrentiels, les mesures législatives régissant la protection de la vie privée, les mesures législatives régissant l’accessibilité et toute autre mesure législative pertinente.

Les organismes sont assujettis à divers accords commerciaux, dont l’Accord sur le commerce intérieur (ACI) et l’Accord de commerce et de coopération Québec-Ontario (Accord Québec-Ontario).

---

### **10.2.3.1. Lois de l'Ontario**

Lorsqu'ils se livrent à des activités d'approvisionnement, les organismes devraient bien comprendre leurs obligations. Les personnes qui participent à des activités liées à la chaîne d'approvisionnement pour le compte d'organismes doivent connaître les lois pertinentes et être conscientes de l'importance de se conduire de façon professionnelle. Lorsque cela est nécessaire, les organismes devraient obtenir des conseils juridiques sur l'approvisionnement.

### **10.2.3.2. Droit contractuel**

Le droit contractuel s'applique à tous les accords conclus entre un organisme et un fournisseur. Sous réserve des exigences du droit contractuel, les parties sont en mesure de négocier les modalités de leur accord en fonction de leurs objectifs commerciaux.

### **10.2.3.3. Droit en matière de processus concurrentiels**

Selon les modalités d'un accord conclu entre un organisme et un fournisseur, le droit en matière de processus concurrentiels peut s'appliquer. La demande et la réception de soumissions ou de propositions peuvent donner lieu à un contrat régissant le processus (aussi appelé contrat A) qui régit la façon dont l'organisme attribue le contrat d'exécution du projet (aussi appelé contrat B) à un fournisseur. Pour la définition de ces termes et d'autres encore, se reporter à 11.3, Glossaire et à 11.4, Acronymes.

### **10.2.3.4. Mesures législatives régissant la protection de la vie privée**

La Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et la Loi de 2004 sur la protection des renseignements personnels sur la santé accroissent la responsabilité des entités publiques envers la population et protègent la vie privée. Ces mesures législatives confèrent au public le droit d'accéder aux dossiers que possèdent des entités publiques et régissent la façon dont ces entités gèrent les renseignements personnels.

Les personnes qui mènent des activités liées à la chaîne d'approvisionnement pour le compte d'un organisme devraient être au fait des exigences en matière d'accès à l'information et des répercussions prévues par la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée et doivent donc connaître l'importance d'agir avec professionnalisme. Les appels d'offres et la gestion de contrats peuvent faire l'objet de demandes d'accès à l'information.

### **10.2.3.5. Mesures législatives régissant l'accessibilité**

Les personnes qui mènent des activités d'approvisionnement pour le compte d'un organisme devraient connaître la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) et s'assurer que les processus d'approvisionnement se conforment à cette loi.

### **10.2.3.6. Accords commerciaux**

Les organismes doivent respecter les dispositions des accords commerciaux pertinents. Lorsque ces accords n'exigent pas que les organismes mènent des activités d'approvisionnement par l'entremise d'un processus concurrentiel, on encourage fortement ces derniers à le faire de toute façon.

Les organismes sont tenus de se conformer à toute modification aux accords commerciaux pertinents approuvée après la publication de la Directive.

#### 10.2.3.6.1. Accord sur le commerce intérieur (ACI)

L'Accord sur le commerce intérieur (ACI) régit le commerce entre les provinces afin d'assurer à tous les fournisseurs canadiens un accès égal aux processus d'approvisionnement du secteur public. En vertu de l'ACI, les organismes doivent afficher tous les projets de marchés dont la valeur atteint ou dépasse les seuils indiqués dans le tableau ci-dessous, au moyen d'un système d'appel d'offres électronique facilement accessible par tous les fournisseurs partout au Canada.

	Secteur parapublic
Biens et services	100 000 \$
Construction	250 000 \$

#### 10.2.3.6.2. Accord de commerce et de coopération Québec-Ontario

Les organismes sont assujettis à l'Accord de commerce et de coopération Québec-Ontario de 2009 (Accord Québec-Ontario) qui réglemente le commerce entre l'Ontario et le Québec et vise à assurer aux fournisseurs de ces provinces un accès égal aux marchés du secteur public. Selon les modalités de cet accord, les organismes doivent faire en sorte que les projets de marchés d'une valeur atteignant ou dépassant les seuils suivants soient accessibles à tous les fournisseurs du Québec.

	Secteur parapublic
Biens, services ou travaux de construction	100 000 \$

Dans la Directive, le seuil fixé dans le secteur de la construction correspond au montant le plus faible établi par l'une ou l'autre des deux exigences définies respectivement par l'ACI et l'Accord Québec-Ontario.

### 10.3. Exigences concernant les politiques et procédures relatives à l'approvisionnement (exigences obligatoires)

#### 10.3.1. Répartition Des Tâches Et Pouvoirs d'Approbation

La répartition des tâches et la délégation des pouvoirs d'approbation sont des mécanismes de contrôle essentiels dans le processus d'approvisionnement. Ces mécanismes assurent l'intégrité du processus puisqu'ils réduisent les dépenses injustifiées, non autorisées ou illégales.

##### 10.3.1.1. Répartition des tâches

#### Exigence obligatoire n° 1 de la Directive : Répartition des tâches

Les organismes doivent répartir les tâches pour au moins trois des cinq fonctions liées à l'approvisionnement : demande, budget, engagement, réception et paiement. Ces fonctions doivent relever de services distincts ou, à tout le moins, de personnes distinctes.

S'il n'est pas possible de répartir les tâches, p. ex. dans le cas d'organismes de petite taille, il faut mettre en place des mécanismes de contrôle substitutifs adéquats, approuvés par un vérificateur externe.

La répartition des tâches empêche qu'une seule personne contrôle tout le processus d'approvisionnement. En général, les organismes doivent répartir les tâches pour cinq fonctions liées à l'approvisionnement : demande, budget, engagement, réception et paiement.

Tâche	Responsabilité	Partie responsable
Demande	Autoriser le service d'approvisionnement à passer une commande	Client demandant le produit ou le service
Budget	Autoriser le dégagement de fonds correspondant au montant de la commande	Responsable du budget au sein du service
Engagement	Autoriser l'envoi de la commande au fournisseur selon les modalités du contrat	Responsable des achats au service d'approvisionnement
Réception	Confirmer que la commande a été reçue, que tout est satisfaisant et qu'il n'y manque rien	Personne qui reçoit les biens commandés
Paiement	Autoriser le paiement au fournisseur	Responsable des comptes fournisseurs au sein de l'équipe des finances

### 10.3.1.2. Pouvoirs d'approbation pour l'approvisionnement en biens et en services

#### 10.3.1.2.1. Biens et services autres que d'experts-conseils

#### Exigence obligatoire n° 2 de la Directive : Pouvoirs d'approbation

##### Biens et services autres que d'experts-conseils

Les organismes doivent établir un tableau de pouvoirs d'approbation (TPA) pour l'approvisionnement en biens et en services autres que d'experts-conseils. Ce tableau doit préciser, pour chaque fonction liée à l'approvisionnement indiquée à 7.2.1 de la Directive, les pouvoirs d'approbation nécessaires pour différents seuils de valeur des achats. Le TPA doit être approuvé par le conseil d'administration de l'organisme ou son équivalent.

Tout approvisionnement en biens et services autres que d'experts-conseils doit être approuvé au préalable par la personne investie des pouvoirs appropriés conformément au TPA de l'organisme.

Tout approvisionnement non concurrentiel en biens et services autres que d'experts-conseils doit être approuvé au préalable par la personne investie des pouvoirs appropriés qui est d'un échelon plus élevé que ce qui est indiqué dans le TPA pour l'approvisionnement concurrentiel.

##### Services d'experts-conseils

Tout approvisionnement en services d'experts-conseils doit être approuvé au préalable, conformément au Tableau de pouvoirs d'approbation pour les services d'experts-conseils.

##### Tous les approvisionnements

Les organismes ne doivent pas réduire la valeur globale des achats (p. ex., en les divisant) en vue de contourner les exigences relatives aux approbations de leur TPA ou du TPA pour les services d'experts-conseils.

Le tableau ci-dessous illustre des niveaux d’approbation nécessaires pour différents seuils de valeur des achats relativement à la fonction engagement.

<b>Niveaux d’approbation selon les seuils de valeur des achats (fonction engagement)</b>	
<b>Valeur totale des achats</b>	<b>Niveaux d’approbation des achats</b>
Entre 0 \$ et 10 000 \$	Chef de Service
Entre 10 000 \$ et 50 000 \$	Directeur
Entre 50 000 \$ et 250 000 \$	Vice-président
Entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$	Président/chef de la direction ou équivalent
1 000 000 \$ ou plus	Conseil d’administration

### 10.3.1.2.2. Services d’experts-conseils

On peut avoir recours à un processus non concurrentiel pour l’approvisionnement en services d’experts-conseils uniquement dans les cas décrits à 10.3.4.

Les organismes ne doivent pas avoir recours à un processus non concurrentiel pour l’approvisionnement en services d’experts-conseils sans documenter leur décision et obtenir les approbations pertinentes.

Tout approvisionnement en services d’experts-conseils doit être approuvé au préalable, conformément au Tableau de pouvoirs d’approbation pour les services d’experts-conseils qui suit (c.-à-d., l’approbation du conseil d’administration, du président, du chef de la direction ou équivalent). Les pouvoirs d’approbation ne peuvent être délégués à un niveau hiérarchique inférieur.

<b>Tableau de pouvoirs d’approbation (TPA) pour les services d’experts-conseils</b>		
<b>Méthode d’approvisionnement</b>	<b>Valeur des achats</b>	<b>Pouvoir d’approbation</b>
Processus concurrentiel restreint	Entre 0 \$ et 100 000 \$	TPA de l’organisme pour les biens et les services autres que d’experts-conseils
Processus concurrentiel ouvert	N’importe quelle valeur	TPA de l’organisme pour les biens et les services autres que d’experts-conseils
Processus non concurrentiel (Fondé sur une exemption seulement)	Entre 0 \$ et 1 000 000 \$	Président/chef de la direction ou équivalent
	1 000 000 \$ ou plus	Conseil d’administration ou équivalent

Une fois obtenues les approbations appropriées découlant d’un processus non concurrentiel pour l’approvisionnement en services d’experts-conseils, les activités d’approvisionnement ultérieures doivent respecter la répartition des tâches telle qu’elle est exposée à 10.3.1.1.

---

## **10.3.2. Approvisionnement Concurrentiel**

### **10.3.2.1. Approvisionnement concurrentiel ouvert**

L'approvisionnement concurrentiel ouvert est l'acquisition contractuelle (achat ou location) par un organisme de biens ou de services, qui permet à tous les fournisseurs de livrer concurrence dans un milieu ouvert et équitable.

L'approvisionnement concurrentiel ouvert assure le plus haut niveau d'équité, d'impartialité et de transparence. Il maximise aussi la pertinence et permet l'optimisation des ressources quant aux biens ou aux services obtenus.

### **10.3.2.2. Approvisionnement concurrentiel restreint**

L'approvisionnement concurrentiel restreint est l'acquisition contractuelle (achat ou location) par un organisme de biens ou de services, qui permet à certains fournisseurs de livrer concurrence dans un milieu ouvert et équitable.

Les organismes mènent des activités d'approvisionnement concurrentiel restreint en invitant au moins trois fournisseurs qualifiés à présenter des propositions écrites en vue de fournir les biens ou les services précisés par l'organisme.

### **10.3.2.3. Seuils d'approvisionnement concurrentiel**

---

#### **Exigence obligatoire n° 3 de la Directive : Seuils d'approvisionnement concurrentiel**

Les organismes doivent avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert lorsque la valeur estimée des biens ou des services est de 100 000 \$ ou plus. Les exemptions doivent être conformes aux accords commerciaux pertinents.

Les organismes doivent avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour des services d'experts-conseils, peu importe leur valeur. Les exemptions doivent être conformes aux accords commerciaux pertinents.

Les organismes ne doivent pas réduire la valeur globale de leurs achats (p. ex., en les divisant) en vue de contourner les exigences relatives aux seuils d'approvisionnement concurrentiel.

---



On incite fortement les organismes à avoir recours aux processus concurrentiels pour l’approvisionnement en biens et en services autres que d’experts-conseils d’une valeur estimée à moins de 100 000 \$.

La Directive exige que les organismes établissent et documentent des règles pour l’approvisionnement en biens et en services autres que d’experts-conseils d’une valeur estimée à moins de 100 000 \$. Le tableau ci-dessous montre un exemple de ces règles. Les limites relatives à la valeur totale des achats et les méthodes d’approvisionnement obligatoires portent la mention « Exigée » dans le tableau.

<b>Biens, services autres que d’experts-conseils et travaux de construction</b>		
<b>Valeur totale des achats</b>	<b>Méthode d’approvisionnement</b>	<b>Recommandée/Exigée</b>
Entre 0 \$ et 100 \$	Débours de petite caisse	Recommandée
Entre 100 \$ et 3 000 \$	Carte pour petits achats	Recommandée
Entre 3 000 \$ et 10 000 \$	Bon de commande	Recommandée
Entre 10 000 \$ et 100 000 \$	Processus concurrentiel restreint	Recommandée
100 000 \$ ou plus	Processus concurrentiel ouvert	Exigée
<b>Services d’experts-conseils</b>		
<b>Valeur totale de l’achat</b>	<b>Méthode d’approvisionnement</b>	<b>Recommandée/Exigée</b>
Entre 0 \$ et 100 000 \$	Processus concurrentiel restreint ou ouvert	Exigée
100 000 \$ ou plus	Processus concurrentiel ouvert	Exigée

### **10.3.3. Étapes Clés Du Processus d’Approvisionnement Concurrentiel**

#### **10.3.3.1. Planification de l’approvisionnement**

La planification doit faire partie intégrante du processus d’approvisionnement. Les organismes doivent entreprendre une planification de l’approvisionnement relative à leurs besoins annuels en approvisionnement, ainsi que pour les activités d’approvisionnement individuelles.

La planification de l’approvisionnement permet aux organismes de déterminer :

- Les biens et services requis pour répondre aux exigences opérationnelles;
- Les possibilités de regrouper les dépenses afin de rendre le processus efficace et d’optimiser les ressources;
- Les sources d’approvisionnement éventuelles;
- Les méthodes d’approvisionnement;
- Les approbations requises et le moment où elles devront être obtenues;
- L’échéancier global requis pour exécuter le processus d’approvisionnement.

Au moment de la planification de l’approvisionnement, les organismes doivent viser, entre autres objectifs :

- La définition précoce des besoins;
- La détermination précise des besoins;
- La justification de l’acquisition;
- La compatibilité des besoins en approvisionnement avec les exigences juridiques et opérationnelles ainsi que les politiques et processus internes.

---

### 10.3.3.2. Collecte d'information

#### **Exigence obligatoire n° 4 de la Directive : Collecte d'information**

Lorsque les recherches informelles liées à des fournisseurs ou des produits donnent des résultats insuffisants, on peut avoir recours à des processus officiels tels qu'une demande d'information ou une demande de déclarations d'intérêt, si cela est justifié en tenant compte du temps et des efforts exigés.

La réponse d'un fournisseur potentiel à une demande d'information ou à une demande de déclarations d'intérêt ne doit pas entraîner la sélection préalable de ce fournisseur ni accroître les chances des fournisseurs participants d'être retenus pour un contrat subséquent.

Lorsque les recherches informelles liées à des fournisseurs ou des produits donnent des résultats insuffisants, on peut avoir recours à des processus officiels de collecte d'information, si cela est justifié en tenant compte du temps et des efforts que cela exige.

Il peut être utile pour les organismes d'avoir recours à des mécanismes officiels de collecte d'information lorsqu'il leur manque certains renseignements sur les biens ou les services nécessaires ou sur les capacités du marché à les leur fournir.

L'information recueillie grâce à un tel mécanisme aide les organismes à planifier un processus d'approvisionnement équitable et efficient, à définir clairement les exigences qui figureront dans les documents d'approvisionnement ou à déterminer s'il existe des fournisseurs qualifiés ou intéressés.

#### **10.3.3.2.1. Demande d'information**

Les organismes peuvent avoir recours à une demande d'information pour évaluer les capacités du marché, car cet outil permet de recueillir des renseignements généraux sur les fournisseurs et les produits. Les organismes peuvent employer ce mécanisme lorsqu'ils effectuent des recherches en vue d'un approvisionnement et qu'ils n'ont pas encore déterminé les caractéristiques que doit avoir le bien ou le service idéal (p. ex., un organisme qui désire lancer un nouveau système automatisé a besoin de renseignements pour comprendre ce qui est disponible sur le marché et quelles sont les capacités des fournisseurs).

Une demande d'information peut comporter des questions ciblées au sujet de biens ou de services exigés pour recueillir des renseignements sur les pratiques gagnantes et les risques, des recommandations et des conseils d'expert. Elle peut englober des questions supplémentaires des soumissionnaires. Elle peut également comprendre la description générale d'un problème ou d'un besoin en vue d'obtenir des conseils ou une solution de rechange lorsque la demande met l'accent sur une solution technologique novatrice.

#### **10.3.3.2.2. Demande de déclarations d'intérêt**

Une demande de déclarations d'intérêt permet aux organismes de recueillir des renseignements sur l'intérêt manifesté par les fournisseurs relativement à un projet de marché ou à mieux connaître les capacités ou les compétences des fournisseurs. Les organismes peuvent employer ce mécanisme lorsqu'ils cherchent à savoir plus précisément dans quelle mesure les fournisseurs peuvent offrir les solutions ou les services requis.

### 10.3.3.2.3. Lignes directrices générales sur la collecte d'information

Une demande d'information ou une demande de déclarations d'intérêt ne doit servir qu'à la collecte de renseignements.

Une demande d'information ou une demande de déclarations d'intérêt ne doit pas :

- Comporter des moyens d'évaluer ou de comparer les renseignements recueillis;
- Donner lieu à l'attribution d'un marché;
- Servir à la sélection préalable de fournisseurs potentiels;
- Donner lieu à l'établissement d'un contrat légal (contrat A ou régissant le processus) avec un soumissionnaire. Il faut éviter d'utiliser des termes qui peuvent créer un engagement ou une responsabilité de la part de l'organisme;
- Exiger des renseignements exclusifs des fournisseurs. Si des renseignements exclusifs font partie du processus, les fournisseurs devraient indiquer tout renseignement qui constitue un secret commercial ou une propriété intellectuelle exclusive et demander à l'organisme de signer une entente de non-divulgence de façon à assurer la confidentialité et la protection de la propriété intellectuelle. Le fournisseur doit également indiquer dans sa proposition ce qui constitue un secret commercial et qui ne peut être divulgué en vertu de la loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée de l'ontario ou la loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée.

En vue de joindre un grand nombre de fournisseurs potentiels pour obtenir de l'information, les organismes devraient utiliser les systèmes habituels d'appel d'offres électroniques pour les besoins de leurs demandes d'information et de déclarations d'intérêt.

Le tableau suivant résume l'utilisation suggérée des mécanismes de collecte d'information.

Information requise	Demande d'information	Demande de déclarations d'intérêt
Renseignements généraux sur des fournisseurs ou des produits	X	
Renseignements sur l'intérêt des fournisseurs à l'égard d'un projet de marché		X
Renseignements sur les capacités ou les compétences des fournisseurs		X

### 10.3.3.3. Sélection préalable de fournisseurs

#### 10.3.3.3.1. Demande de qualification

##### **Exigence obligatoire n° 5 de la Directive : Sélection préalable de fournisseurs**

La demande de qualification permet aux organismes de recueillir des renseignements sur les capacités et les compétences des fournisseurs afin de procéder à une sélection préalable en vue de combler un besoin immédiat d'un bien ou service ou de déterminer des candidats qualifiés en prévision de futurs processus concurrentiels.

Les modalités de la demande de qualification doivent indiquer 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.

---

Une demande de qualification permet aux organismes de recueillir des renseignements sur les capacités et les compétences des fournisseurs afin de procéder à une sélection préalable en vue de combler un besoin immédiat d'un bien ou service ou de déterminer des fournisseurs qualifiés en prévision de futurs processus concurrentiels. Cette demande permet aux organismes de réduire les efforts d'approvisionnement concurrentiel subséquents (p. ex., préparation de soumissions par les fournisseurs et évaluation par l'organisme), comme cela est décrit ci-après :

1. Une demande de qualification peut être utilisée pour un approvisionnement unique, en tant que première étape de sélection d'un processus d'approvisionnement concurrentiel en deux étapes (suivi d'une demande de proposition, d'une demande d'offre ou d'une demande de prix), lorsque seulement les fournisseurs qualifiés sont invités à participer à la deuxième étape.

Ce mécanisme permet de restreindre le nombre de soumissions présentées lors de la deuxième étape et de faciliter ainsi la tâche des évaluateurs, tout en évitant aux fournisseurs non qualifiés d'entreprendre des démarches ou d'engager des dépenses inutiles afin de préparer une soumission détaillée.

Une liste de fournisseurs préqualifiés est habituellement créée à la suite du processus de demande de qualification décrit ci-dessus.

2. Une demande de qualification peut servir à sélectionner au préalable des fournisseurs qui souhaitent fournir des biens ou des services pendant une période définie dans le futur, au besoin. Une demande de qualification utilisée à cette fin devrait renfermer les caractéristiques détaillées des biens ou des services à fournir.

Une entente avec des fournisseurs attitrés découle habituellement du processus de demande de qualification décrit ci-dessus.

Une demande de qualification devrait préciser ce qui suit :

- Le type et le genre de biens ou de services à fournir, ainsi que leurs caractéristiques, avec les détails nécessaires;
- Les limites supérieures de la valeur des marchés futurs (pour les ententes avec des fournisseurs attitrés – le prix plafond);
- La durée de la période de validité de la liste de fournisseurs préqualifiés ou de l'entente avec des fournisseurs attitrés;
- La ou les méthodes employées pour inscrire des fournisseurs à la liste et les échéances précises auxquelles d'autres fournisseurs pourront y être inscrits (pour les ententes avec des fournisseurs attitrés);
- Le fait que les fournisseurs qui ne participent pas à l'étape de sélection préalable ou qui ne figurent pas sur la liste établie pourraient être exclus des possibilités de marchés.

#### ***10.3.3.3.2. Ententes avec des fournisseurs attitrés***

La présente section décrit les éléments clés des ententes avec des fournisseurs attitrés et fournit des renseignements aux organismes sur la façon d'établir et d'utiliser ces ententes.

### **1. Objectif et avantages**

Les organismes peuvent établir des ententes avec des fournisseurs attitrés aux fins suivantes :

- Améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement;
- Obtenir des prix compétitifs uniformes pour les biens et services déterminés.

---

## **2. Ententes avec des fournisseurs attitrés comme méthode d'approvisionnement**

Aux fins de la Directive, les ententes avec des fournisseurs attitrés établies, gérées et utilisées comme il se doit peut servir de méthode d'approvisionnement concurrentiel ouvert pour des approvisionnements particuliers qui ne dépassent pas le prix plafond de l'entente.

## **3. Ententes avec des fournisseurs attitrés établies par le ministère des Services gouvernementaux de l'Ontario**

Le ministère des Services gouvernementaux a établi des ententes avec des fournisseurs attitrés qui sont mises à la disposition des organismes. Ceux-ci peuvent se servir de ces ententes en vue de rationaliser le processus d'approvisionnement.

On peut accéder à une liste d'ententes avec des fournisseurs attitrés établies par le ministère des Services gouvernementaux à : <http://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/index/French?OpenDocument>. Pour avoir accès à des renseignements sur ces ententes, les organismes doivent s'inscrire sur le site Web en tant qu'acheteurs. Le ministère établit régulièrement des ententes avec des fournisseurs attitrés. On invite donc les organismes à se rendre régulièrement sur le site.

Lorsqu'ils se servent d'une entente avec des fournisseurs attitrés établie par le ministère des Services gouvernementaux, les organismes doivent utiliser le guide de l'utilisateur correspondant fourni par le ministère des Services gouvernementaux.

## **4. Ententes avec des fournisseurs attitrés propre à un organisme**

Un organisme ou un groupe d'organismes peuvent établir des ententes avec des fournisseurs attitrés lorsqu'il existe un besoin de biens ou de services de la même catégorie. Une entente avec des fournisseurs attitrés ne peut être utilisée que par l'organisme ou le groupe d'organismes l'ayant établie.

Avant d'établir une entente avec des fournisseurs attitrés, il faut en obtenir l'autorisation de la personne investie du pouvoir d'approbation approprié au sein de l'organisme. Ce pouvoir d'approbation doit être déterminé en fonction de la valeur totale estimée de l'approvisionnement pendant la durée de l'entente. Les organismes doivent établir des ententes avec des fournisseurs attitrés dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

Pour s'assurer que les organismes optimisent leurs ressources dans le cadre d'approvisionnements particuliers en vertu d'ententes avec des fournisseurs attitrés, ils doivent procéder à une deuxième étape du processus de sélection des fournisseurs. Toutes les ententes avec des fournisseurs attitrés doivent préciser les méthodes utilisées pour cette deuxième étape en fonction des seuils de valeur de l'approvisionnement unique. Lorsqu'il est justifié d'inviter un seul fournisseur à présenter une proposition dans le cadre de cette deuxième étape, les organismes devraient avec le temps répartir équitablement les projets de marchés entre les fournisseurs, lorsque cela est possible.

Les ententes avec des fournisseurs attitrés devraient être assujetties aux activités ordinaires de gestion des contrats, dont la surveillance et la gestion des prix, de la qualité et des cycles de service.

---

## 5. Établissement d'ententes avec des fournisseurs attitrés propre à un organisme

Les organismes devraient établir des politiques relatives aux ententes avec des fournisseurs attitrés. Ces politiques devraient comporter entre autres les seuils de valeur auxquels des ententes avec des fournisseurs attitrés peuvent être établies, les approbations nécessaires et la deuxième étape du processus de sélection des fournisseurs.

### A. Processus d'établissement d'une entente avec des fournisseurs attitrés

Les organismes devraient élaborer un processus standard pour l'établissement d'ententes avec des fournisseurs attitrés. Ce processus peut comporter les étapes suivantes :

- i. Vérifier si le ministère des Services gouvernementaux a établi une entente avec des fournisseurs attitrés pour la prestation des biens ou des services en question; si c'est le cas, utiliser cette entente lorsque cela est possible;
- ii. Déterminer les besoins opérationnels pour l'entente avec des fournisseurs attitrés (en fonction de la fréquence, du volume, de la portée, etc.);
- iii. Déterminer le prix plafond pour l'entente avec des fournisseurs attitrés – la valeur d'un approvisionnement particulier en vertu de l'entente avec des fournisseurs attitrés au-dessus de laquelle l'organisme doit procéder à un approvisionnement en ayant recours à un nouveau processus concurrentiel ouvert au lieu de se servir de l'entente;
- iv. Obtenir les autorisations de la personne investie des pouvoirs d'approbation appropriés; ces pouvoirs d'approbation doivent être déterminés en fonction des dépenses estimatives totales prévues pendant la durée de l'entente;
- v. Déterminer le déroulement de la deuxième étape du processus de sélection, y compris le nombre minimum de fournisseurs invités à participer à la deuxième étape en fonction des seuils de valeur des achats;
- vi. Mener les activités du processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert en vue d'établir l'entente avec des fournisseurs attitrés conformément à 10.3.3.3.1 du présent guide. Cela peut englober ce qui suit :
  - Recueillir des renseignements sur le produit, les tendances sur le marché et la demande interne;
  - Déterminer les paramètres, les caractéristiques et les normes applicables aux biens et aux services devant être fournis en vertu de l'entente avec des fournisseurs attitrés;
  - Déterminer les modalités de l'entente-cadre (obtenir les conseils juridiques nécessaires);
  - Déterminer les modalités et les prolongations possibles de l'entente avec des fournisseurs attitrés (se reporter à sous-section B ci-après);
  - Déterminer le moment où on aura recours à un processus concurrentiel ouvert pour ajouter de nouveaux fournisseurs à la liste des fournisseurs attitrés, s'il y a lieu;
  - Déterminer un mécanisme de modification des prix, dicté par le marché, de certaines marchandises ou de certains services (p. ex., combustible) pendant la durée de l'entente avec des fournisseurs attitrés, s'il y a lieu;
  - Déterminer les critères et les processus à utiliser lors de la sélection des fournisseurs attitrés;
  - Déterminer si les fournisseurs sont tenus d'obtenir une preuve d'assurance pour être en mesure de fournir des biens ou des services et à quelle étape du processus de sélection cette preuve serait exigée;
  - Rédiger les documents du processus d'approvisionnement concurrentiel (en précisant bien dans ces documents que le fait de donner suite à une demande de qualification ou d'avoir son nom sur la liste des fournisseurs attitrés ne garantit pas de travail ni de contrat d'approvisionnement);
  - Obtenir toutes les approbations nécessaires en vue d'afficher le document de demande de qualification;
  - Afficher les documents d'approvisionnement concurrentiel;

- Recueillir les soumissions des fournisseurs;
- Évaluer les soumissions et choisir les fournisseurs attitrés;
- Signer l'entente avec les fournisseurs retenus.

vii. Rédiger le guide de l'utilisateur pour les fournisseurs attitrés.

## **B. Deuxième étape du processus de sélection**

Les organismes doivent établir et documenter les règles pour la deuxième étape du processus de sélection. La méthode utilisée pour cette étape devrait être déterminée en fonction de la valeur des achats, y compris des prolongations possibles. En général, la deuxième étape du processus de sélection en vertu d'une entente avec des fournisseurs attitrés constitue un processus d'approvisionnement concurrentiel restreint.

Les organismes doivent établir un tableau indiquant le nombre minimum de fournisseurs invités à soumettre des offres en fonction de la valeur des achats. En voici un exemple.

<b>Valeur des achats</b>	<b>Nombre minimum de fournisseurs invités à prendre part à la deuxième étape du processus de sélection</b>
Entre 0 \$ et 25 000 \$	1
Entre 25 000 \$ et 100 000 \$	3
Entre 100 000 \$ et 250 000 \$	5
250 000 \$ jusqu'au prix plafond de l'entente avec les fournisseurs attitrés	7
Plus que le prix plafond de l'entente avec les fournisseurs attitrés	Processus concurrentiel ouvert

Les organismes ne doivent pas réduire la valeur des achats en vue de contourner les exigences du tableau pour la deuxième étape du processus de sélection.

S'il y a moins de noms sur la liste de fournisseurs attitrés que dans le tableau, tous les fournisseurs de la liste doivent être invités à participer au processus d'approvisionnement restreint.

---

#### **10.3.3.4. Approvisionnement**

Les sections suivantes viseront à aider les organismes à planifier un processus d'approvisionnement concurrentiel. Elles exposent les politiques et les procédures que les organismes doivent respecter lorsqu'ils ont recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel.

##### ***10.3.3.4.1. Responsable de l'achat***

Une personne responsable de l'achat est une personne désignée pour veiller à ce qu'un approvisionnement se fasse de façon éthique, légale, efficace et responsable.

Les organismes devraient s'efforcer de désigner une personne responsable de l'achat aux achats.

##### ***10.3.3.4.2. Élaboration des documents d'approvisionnement concurrentiel***

Les organismes qui procèdent à un approvisionnement concurrentiel doivent élaborer des documents d'approvisionnement concurrentiel à l'intention des soumissionnaires potentiels.

Les trois principaux genres de documents d'approvisionnement concurrentiel sont décrits ci après.

- **Demande de proposition.** Ce document vise à demander aux fournisseurs des solutions pour la livraison de biens ou la prestation de services complexes, ou encore d'autres moyens de répondre aux besoins ou d'autres solutions, lorsque cela est précisé explicitement. De multiples critères d'évaluation prédéterminés sont utilisés dans le cadre de ce processus, dont le prix.
- **Demande d'offre.** Ce document vise 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, des modalités et des conditions définies. Les critères d'évaluation dans une demande d'offre reposent principalement sur le prix et les exigences d'exécution.
- **Demande de prix.** Ce document est semblable à une demande d'offre. La seule différence est qu'une demande de prix renferme la description exacte de ce que l'organisme cherche à acquérir et que l'évaluation est fondée uniquement sur le prix.

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent renfermer les renseignements suivants :

- Le nom, le numéro de téléphone et l'adresse de la personne avec qui communiquer pour obtenir de l'information sur les documents d'approvisionnement. Il faudrait avertir les fournisseurs que s'ils communiquent avec toute autre personne au sein de l'organisme au sujet de la demande de soumissions, ils risquent d'être disqualifiés. Il faudrait aussi avertir les personnes au sein de l'organisme qu'elles ne doivent pas fournir de renseignements au sujet de l'approvisionnement à une tierce partie.
- Une description claire des biens ou des services recherchés. Les biens ou les services doivent être décrits à l'aide de termes génériques et fonctionnels, description qui portera précisément sur les besoins opérationnels. Lorsqu'il est nécessaire de décrire des spécifications à l'aide de termes non génériques ou non fonctionnels, celles-ci doivent énoncer les exigences de rendement de façon à éviter de favoriser injustement certains fournisseurs.
- Les conditions que les fournisseurs doivent remplir avant de pouvoir obtenir les documents d'approvisionnement, notamment la signature de déclarations sur les conflits d'intérêts et d'ententes de confidentialité et de non-divulgaration.
- Les règles s'appliquant à la présentation de soumissions et les dispositions relatives au processus concurrentiel devant être suivies pour qu'une offre soit conforme. Cela peut comprendre le format de la soumission, la langue, le nombre de copies à remettre et la participation à une réunion de soumissionnaires, etc.



- Le processus et la date et l'heure limite pour soumettre les questions au sujet des documents d'approvisionnement, dont la description de la façon dont les réponses seront fournies (se reporter à 10.3.3.4.5).
- L'adresse et la date et l'heure de clôture pour la présentation de soumissions, y compris un avertissement que les soumissions reçues après cette date et heure de clôture seront retournées sans avoir été ouvertes.
- La date, l'heure et l'endroit où les soumissions seront dépouillées, ainsi que la méthode employée.
- Les critères obligatoires (p. ex., normes techniques) qui doivent être respectés. Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent préciser clairement que les soumissions qui ne respectent pas les critères obligatoires seront rejetées.
- Les critères d'évaluation (y compris les facteurs de pondération), le processus et la méthode, communiqués intégralement, qui serviront à l'évaluation des soumissions.
- Une demande concernant la présentation de la liste des sous-traitants à qui le soumissionnaire fera appel dans le cadre du projet visé, s'il y a lieu. Pour s'assurer que l'entière responsabilité du respect du contrat incombe au fournisseur principal, les organismes peuvent préciser que cette demande est à des fins d'information seulement.
- La période pendant laquelle les soumissions ne peuvent être retirées (cette période s'étend normalement sur les 120 jours suivant la clôture du processus concurrentiel).
- Une déclaration indiquant que l'approvisionnement est soumis aux dispositions de l'ACI, annexe 502.4.
- Un avis indiquant que tous les renseignements confidentiels fournis à l'organisme peuvent être communiqués si celui-ci est tenu de le faire conformément à la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, à la Loi de 2004 sur la protection des renseignements personnels sur la santé ou à l'ordonnance d'un tribunal, ou encore si la loi l'y oblige autrement.
- Une version provisoire de l'entente qui devra être signée si le contrat est attribué.

#### ***10.3.3.4.3 Affichage des documents d'approvisionnement concurrentiel***

##### **Exigence obligatoire n° 6 de la Directive : Affichage des documents d'approvisionnement concurrentiel**

L'annonce des processus d'approvisionnement concurrentiels ouverts doit se faire au moyen d'un système d'appel d'offres électronique auquel tous les fournisseurs canadiens ont accès facilement.

Lorsqu'ils affichent des documents d'approvisionnement concurrentiel, les organismes doivent avoir recours aux supports acceptés afin de respecter les principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Ce processus incitera un plus grand nombre de fournisseurs à donner suite à la demande et fera en sorte que le secteur parapublic ait bonne réputation auprès des fournisseurs.

#### ***10.3.3.4.4. Temps accordé aux fournisseurs pour la présentation d'une soumission***

##### **Exigence obligatoire n° 7 de la Directive : Durée de la période d'affichage des documents d'approvisionnement concurrentiel**

Les organismes doivent accorder aux fournisseurs au moins 15 jours civils pour préparer leur soumission pour des biens ou des services d'une valeur de 100 000 \$ ou plus.

Les organismes doivent envisager de donner aux fournisseurs au moins 30 jours civils lorsqu'il s'agit d'approvisionnements pour des projets complexes, à risques élevés ou de grande valeur.

---

Les organismes devraient accorder aux soumissionnaires potentiels suffisamment de temps pour préparer une soumission. L’affichage de documents d’approvisionnement concurrentiel vise à obtenir le plus grand nombre possible de soumissions de qualité en vue d’optimiser les ressources.

La période accordée par les organismes pour la présentation des soumissions doit être fondée sur des facteurs tels que la complexité de l’approvisionnement, le risque, la saisonnalité et le temps dont les fournisseurs ont besoin pour préparer et présenter leur soumission.

#### ***10.3.3.4.5. Communications au cours du processus d’approvisionnement concurrentiel***

Le processus d’approvisionnement concurrentiel débute lorsque les documents d’approvisionnement concurrentiel sont affichés (date de début) et prend fin lorsque l’organisme signe une entente avec un fournisseur (date de fin). Au cours du processus concurrentiel, il est impératif que toutes les communications avec les fournisseurs participant au processus se déroulent selon les modalités officielles et par l’entremise de la personne désignée dans les documents d’approvisionnement.

De la date de début jusqu’à l’échéance pour la présentation des soumissions (date de clôture), les organismes doivent avoir recours à deux modes de communication officiels : les addenda et les réponses aux questions. Les addenda et les réponses aux questions doivent être affichés de la même façon que les documents d’approvisionnement concurrentiel afin qu’ils soient à la disposition de tous les soumissionnaires, assurant ainsi les mêmes règles du jeu pour tous.

#### **1. Addenda**

Des addenda sont préparés lorsqu’il faut apporter des changements aux documents d’approvisionnement concurrentiel affichés (p. ex., pour les modifier, ou pour ajouter ou éliminer des renseignements, en raison d’erreurs commises, de conflits ou d’omissions dans les documents). Tous les addenda doivent être affichés au moins sept jours avant la Date de clôture. Si un addenda paraît dans les sept jours précédant la Date de clôture, cette dernière doit être repoussée en conséquence.

Les addenda permettent de modifier les documents d’approvisionnement concurrentiel en :

- Ajoutant des dispositions ou des schémas qui sont nouveaux ou qui avaient été omis; et/ou
- Modifiant ou éliminant des dispositions ou des schémas.

#### **2. Réponses aux questions**

Des réponses sont préparées lorsque les documents d’approvisionnement concurrentiel affichés doivent être clarifiés, mais qu’il n’est pas nécessaire de les modifier. Si une réponse entraîne une modification à tout aspect des documents d’approvisionnement, il faut apporter des modifications en conséquence aux documents en publiant un addenda.

Les questions doivent être soumises au moins sept jours avant la Date de clôture du processus. Toutefois, les questions soumises par la suite peuvent être prises en considération. Si cela est justifié, la période pour la présentation des soumissions peut être prolongée pour faire en sorte que tous les soumissionnaires disposent d’autant de renseignements pertinents que possible.

---

### **3. Communications pendant la période d'évaluation des propositions**

Pendant la période d'évaluation des propositions (de la date de clôture à la date de fin), les organismes ne doivent pas communiquer avec des fournisseurs au sujet de questions liées au processus d'approvisionnement concurrentiel à moins que ce soit pour obtenir une clarification quant à une soumission ou aviser le fournisseur retenu. Pour s'assurer que la clarification mentionnée précédemment ne constitue pas une modification à la soumission, les organismes peuvent obtenir des conseils juridiques. Toutes les communications liées à l'approvisionnement concurrentiel qui surviennent pendant cette période doivent être documentées.

### **4. Communications après la période d'évaluation des propositions**

Une fois que le processus d'évaluation est terminé et qu'une entente est signée avec un fournisseur, les organismes peuvent, sous réserve des exigences liées à la confidentialité, discuter de la demande de soumissions avec les fournisseurs qui y ont pris part. Lorsque la valeur des achats est de 100 000 \$ ou plus, les organismes doivent informer les fournisseurs non retenus du résultat du processus d'approvisionnement concurrentiel (se reporter à l'exigence obligatoire no 19 de la Directive). Ils peuvent aussi les aviser par lettre (se reporter à 10.3.3.6.2).

Lorsque la valeur des achats est de 100 000 \$ ou plus, les organismes doivent donner aux fournisseurs la possibilité de participer à une séance d'information sur l'évaluation de leur soumission (se reporter à l'exigence obligatoire no 20 de la Directive). Les exigences relatives à ces séances d'information sont décrites à 10.3.3.6.3.

#### ***10.3.3.4.6. Réunion de soumissionnaires***

Les organismes peuvent organiser une réunion des soumissionnaires si elle permet aux fournisseurs de mieux comprendre certains renseignements importants au sujet de l'approvisionnement en question (p. ex., il sera plus facile pour des fournisseurs de donner suite à une demande consistant à modifier tout le système électrique d'un édifice s'ils ont vu les lieux). Les réunions de soumissionnaires ont généralement lieu peu après la publication des documents d'approvisionnement afin de donner suffisamment de temps aux soumissionnaires pour rédiger leurs soumissions en fonction des renseignements présentés à la réunion.

Lorsqu'un organisme a l'intention de tenir une réunion de soumissionnaires, les documents d'approvisionnement doivent renfermer des renseignements sur la réunion, dont les suivants :

- Heure et endroit;
- Sujets abordés;
- Le fait qu'il soit obligatoire ou non d'assister à la réunion. Si la présence est obligatoire, les documents doivent préciser que les soumissions des personnes n'ayant pas assisté à la réunion seront retournées sans avoir été ouvertes.

Seul le projet faisant l'objet du processus d'approvisionnement visé peut être abordé au cours de la réunion de soumissionnaires.

De plus, toutes les questions posées et les réponses fournies lors de la réunion doivent être communiquées à l'ensemble des soumissionnaires, qu'ils aient assisté ou non à la réunion, par l'entremise d'un addenda ou de réponses aux questions.

---

### 10.3.3.5. Évaluation des propositions

#### 10.3.3.5.1. Réception des soumissions

##### **Exigence obligatoire n° 8 de la Directive : Réception des soumissions**

La date et l'heure de clôture pour la présentation des soumissions doivent être indiquées clairement dans les documents d'approvisionnement concurrentiel. Les organismes doivent veiller à ce que la date de clôture d'un processus d'approvisionnement concurrentiel corresponde à une journée normale de travail (du lundi au vendredi, à l'exception des jours fériés provinciaux et nationaux).

Les soumissions présentées après l'heure de clôture doivent être retournées sans avoir été ouvertes.

Les documents d'approvisionnement concurrentiel qui permettent ou exigent des copies papier des soumissions devraient renfermer des renseignements sur le dépouillement des soumissions, dont l'endroit, l'heure et les personnes qui y assisteront.

Le dépouillement des copies papier des soumissions devrait se dérouler de la façon suivante :

1. Chacune des soumissions doit être estampillée dès la réception et les renseignements suivants doivent y être inscrits : date, heure, lieu, nom de l'entreprise et coordonnées de la personne ressource;
2. Les soumissions ne doivent être dépouillées qu'après l'heure de clôture indiquée dans les documents d'approvisionnement concurrentiel;
3. Au moins un témoin doit assister au dépouillement des soumissions;
4. Le dépouillement des soumissions doit se faire de la façon indiquée dans les documents d'approvisionnement concurrentiel.

---

### 10.3.3.5.2. Critères d'évaluation

#### **Exigence obligatoire n° 9 de la Directive : Critères d'évaluation**

Avant que le processus d'approvisionnement concurrentiel ne soit amorcé, des critères d'évaluation doivent être élaborés, passés en revue et approuvés par les personnes investies des pouvoirs d'approbation appropriés.

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent décrire clairement les critères obligatoires, cotés par points et autres qui serviront à évaluer les soumissions, y compris le facteur de pondération de chaque critère.

Les critères obligatoires (p. ex., normes techniques) devraient être gardés à un minimum pour éviter que des soumissions ne soient rejetées inutilement.

La pondération justifiable maximum doit être allouée au volet prix/coût des critères d'évaluation.

Tous les critères doivent être conformes à 7.2.14, Non-discrimination, de la Directive.

Les critères d'évaluation ne peuvent être modifiés que par voie d'un addenda aux documents d'approvisionnement concurrentiel.

Les organismes peuvent demander aux fournisseurs de leur suggérer des stratégies ou solutions de rechange dans le cadre de leur soumission. Dans ce cas, les organismes doivent établir des critères pour évaluer ces stratégies ou solutions avant d'entreprendre le processus d'approvisionnement concurrentiel. Ces stratégies ou solutions ne peuvent être prises en considération que si elles sont demandées explicitement dans les documents d'approvisionnement concurrentiel.

Les organismes doivent utiliser les critères d'évaluation décrits dans les documents d'approvisionnement concurrentiel pour choisir la soumission gagnante.

Lorsqu'ils évaluent les soumissions, les organismes peuvent prendre en compte le prix proposé et les facteurs suivants : qualité, quantité, frais de transition, exécution, services de soutien, répercussions environnementales, capacité du fournisseur à satisfaire aux exigences de l'approvisionnement, expérience du fournisseur, capacité financière du fournisseur et tout autre critère directement lié à l'approvisionnement. Les organismes doivent veiller à attribuer le facteur de pondération maximum justifiable au prix/coût dans la composition des critères d'évaluation.

Il est recommandé aux organismes d'effectuer, si possible, une analyse de sensibilité des critères sélectionnés et de la pondération qui leur est attribuée avant d'arrêter définitivement les critères.

Les organismes ne devraient pas demander aux fournisseurs de donner des renseignements qui ne seront pas évalués, car ces renseignements peuvent avoir une incidence sur le résultat du processus d'évaluation.

---

### 10.3.3.5.3. Méthode d'évaluation

#### **Exigence obligatoire n° 10 de la Directive : Divulgation du processus d'évaluation**

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent divulguer intégralement la méthodologie et le processus utilisés pour l'évaluation des soumissions, dont la méthode utilisée en cas de résultats égaux.

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent préciser que les soumissions qui ne respectent pas les critères obligatoires seront rejetées.

La description de la méthode d'évaluation et du processus doit comprendre les éléments suivants :

1. Une définition claire de toutes les exigences obligatoires. Les organismes doivent indiquer si la satisfaction aux exigences obligatoires sera évaluée selon un résultat soit « satisfaisant » soit « non satisfaisant » et préciser comment les fournisseurs peuvent obtenir une note satisfaisante. Ils doivent aussi préciser que si un fournisseur n'obtient pas la mention « satisfaisant » à une exigence obligatoire, on mettra fin à l'évaluation de sa soumission.
2. Tous les facteurs de pondération, y compris ceux qui sont secondaires, des exigences cotées, s'il y a lieu.
3. La description de la méthode employée pour établir une liste restreinte des fournisseurs, notamment la note minimum nécessaire pour les exigences cotées.
4. L'objectif visé par d'autres critères, dont la vérification des références, les entrevues orales et les démonstrations, et la pondération y étant attribuée.
5. Les descriptions de la méthode d'évaluation du prix/coût de possession, y compris si le processus d'évaluation comprend l'utilisation de scénarios, afin de déterminer les coûts de quantités données ou de certains niveaux de services. Cette évaluation devrait être faite après l'évaluation des exigences obligatoires et des autres critères cotés dans toutes les soumissions.

### 10.3.3.5.4. Évaluation des exigences obligatoires

Le processus d'évaluation devrait commencer par l'évaluation de la conformité des soumissions aux exigences obligatoires. Lorsqu'une soumission est conforme dans une large mesure, il est possible d'obtenir certaines clarifications pour confirmer la conformité. Pour s'assurer que les clarifications ne constituent pas une modification à la soumission, les organismes devraient obtenir des conseils juridiques.

Les soumissions qui ne sont pas conformes à une ou plusieurs exigences obligatoires doivent être rejetées. Une fois qu'il a réuni toutes les soumissions conformes, l'organisme devrait procéder aux prochaines étapes du processus d'évaluation.

---

#### **10.3.3.5.5. Équipe d'évaluation**

##### **Exigence obligatoire n° 11 de la Directive : Équipe d'évaluation**

Les processus d'approvisionnement concurrentiel doivent comporter une équipe d'évaluation chargée d'examiner toutes les soumissions conformes et de leur donner une note.

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent connaître les restrictions se rattachant à l'utilisation et à la communication de renseignements confidentiels et commercialement sensibles recueillis au cours des processus d'approvisionnement concurrentiel et s'abstenir de prendre part à des activités qui pourraient créer ou sembler créer un conflit d'intérêts.

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent signer une déclaration sur les conflits d'intérêts et une entente de non-divulgence des renseignements confidentiels.

Le processus d'approvisionnement concurrentiel doit comporter une équipe d'évaluation chargée d'examiner toutes les soumissions et de leur donner une note. Lorsqu'ils choisissent les membres d'une équipe d'évaluation, les organismes devraient tenir compte de ce qui suit :

- Un chef de l'équipe d'évaluation responsable du processus d'évaluation doit être désigné.
- La sélection des membres de l'équipe et la confirmation de leur participation aux travaux de l'équipe doivent avoir lieu avant l'affichage des documents d'approvisionnement. Idéalement, les membres de l'équipe d'évaluation auront pris part à l'élaboration des caractéristiques, des critères d'évaluation et des facteurs de pondération.
- L'équipe d'évaluation peut comprendre des spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, des experts du domaine visé par le projet, des spécialistes des finances et des représentants du service de l'approvisionnement de l'organisme. Cette équipe devrait posséder les compétences nécessaires pour bien évaluer les soumissions.
- Une personne représentant la division de l'approvisionnement devrait faire partie de l'équipe d'évaluation ou, au moins, surveiller le processus. Lorsque cela est possible, cette personne devrait être chef de l'équipe d'évaluation.

Les organismes devraient mettre au point un guide pour le processus d'évaluation à l'intention des équipes d'évaluation, lequel exposera les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe.

#### **10.3.3.5.6. Processus d'évaluation**

##### **Exigence obligatoire n° 12 de la Directive : Grille d'évaluation**

Chaque membre de l'équipe d'évaluation doit remplir une grille d'évaluation pour donner une note à chaque soumission. Les notes d'évaluation doivent être inscrites dans des dossiers qui seront conservés à des fins de vérification.

Les évaluateurs doivent s'assurer que toutes les déclarations qu'ils font, oralement ou par écrit, sont équitables, factuelles et pleinement justifiables.

---

### **Exigence obligatoire n° 13 de la Directive : Soumission gagnante**

La soumission qui obtient la plus haute note lors de l'évaluation et qui respecte toutes les exigences obligatoires énoncées dans le document d'approvisionnement concurrentiel doit être déclarée la soumission gagnante.

Au cours du processus de sélection, les organismes devraient tenir compte de ce qui suit :

1. Les organismes peuvent demander à un soumissionnaire de fournir des précisions sur sa soumission, mais ils devraient obtenir des conseils juridiques pour éviter que cela ne change en aucune façon la soumission;
2. Lorsque les documents d'approvisionnement concurrentiel prévoient l'annulation d'une demande de soumissions, celle-ci peut être annulée et remplacée par une autre si les soumissions reçues sont supérieures au budget alloué, ne répondent pas aux exigences ou ne représentent pas la juste valeur du marché.

Les soumissionnaires dont la soumission est rejetée au cours du processus d'évaluation doivent en être informés par écrit dans un délai raisonnable au terme de l'évaluation.

À l'exception de tout élément rattaché au prix ayant été communiqué publiquement lors du dépouillement public des soumissions, tous les renseignements sur l'évaluation des soumissions doivent demeurer confidentiels.

#### **10.3.3.5.7. Non-Discrimination**

---

### **Exigence obligatoire n° 14 de la Directive : Non-discrimination**

Les organismes ne doivent pas faire de discrimination ni accorder un traitement de faveur lors de l'attribution d'un contrat à un fournisseur dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel.

#### **1. Pratiques discriminatoires en matière d'approvisionnement**

Les organismes ne doivent pas faire de différence entre les fournisseurs, ni entre les biens ou les services en fonction de l'emplacement géographique au Canada.

Dans le cadre de leurs pratiques d'approvisionnement, les organismes ne doivent pas faire de discrimination en fonction de la province d'origine des biens, des services, des matériaux de construction ou des fournisseurs de ces biens, services ou matériaux de construction.

Les pratiques discriminatoires comprennent mais ne sont pas limités à ces pratiques :

- Des exigences en matière d'enregistrement et des restrictions quant aux demandes de soumissions fondées sur l'emplacement d'un fournisseur et de ses sous-traitants, ou sur l'endroit où les biens sont fabriqués ou les services sont fournis et, généralement, des procédures de qualification qui entraînent une discrimination à l'égard de fournisseurs en raison de leur province d'origine;
- La rédaction des spécifications de façon soit à favoriser ou à défavoriser des biens ou des services donnés en vue de se soustraire aux obligations de la Directive;
- L'établissement des dates d'ouverture et de clôture du processus concurrentiel de façon à empêcher des fournisseurs qualifiés de présenter des soumissions;



- 
- L'établissement de quantités requises et de calendriers de livraison qui portent raisonnablement à croire, vu l'ampleur des quantités ou la fréquence des livraisons, qu'ils visent délibérément à empêcher des fournisseurs de satisfaire aux exigences de l'approvisionnement;
  - La division des quantités requises ou la réaffectation de crédits à des organismes liés en vue de se soustraire aux exigences de la présente section;
  - Lors de l'évaluation des soumissions, la prise en considération du contenu provincial ou local ou des avantages économiques qui favorisent un fournisseur ou un bien;
  - Le fait de donner préférence à certaines soumissions une fois que les soumissions ont été présentées sans qu'il y ait mention de cette intention dans les documents d'approvisionnement concurrentiel;
  - L'application de remises ou de marges préférentielles en vue de favoriser des fournisseurs donnés;
  - L'exclusion injustifiable d'un fournisseur qualifié du processus d'approvisionnement;
  - L'exigence qu'un entrepreneur en construction ou un sous-traitant ait recours à des travailleurs, des matériaux ou encore à des fournisseurs de matériaux provenant de la province où les travaux seront effectués.

## **2. Objectifs légitimes**

Lorsqu'il est établi qu'une mesure est contradictoire au point 1 de la présente section – pratiques discriminatoires –, celle-ci est acceptable s'il est possible de démontrer que :

- La mesure vise à atteindre un objectif légitime;
- La mesure n'a pas pour effet d'empêcher indûment l'accès de personnes, de biens, de services ou d'investissements d'une province qui correspondent à l'objectif légitime; et
- La mesure ne restreint pas le commerce plus que ce qui est nécessaire pour atteindre cet objectif légitime.

Dans le présent guide, les « objectifs légitimes » veut dire l'un des objectifs suivants :

- La sécurité publique;
- L'ordre public;
- La protection de la vie ou la santé des humains, des animaux ou des végétaux;
- La protection de l'environnement;
- La protection du consommateur;
- La protection de la santé, de la sécurité et du bien-être des travailleurs;
- Les programmes d'action positive pour les groupes désavantagés.

### **10.3.3.6. Attribution de contrats**

Une fois le processus concurrentiel terminé, l'organisme devrait envoyer un avis officiel d'attribution du contrat au fournisseur retenu.

---

#### 10.3.3.6.1. Signature du contrat

##### **Exigence obligatoire n° 15 de la Directive : Exécution du contrat**

Les modalités de l'accord entre l'organisme et le fournisseur retenu doivent être définies officiellement dans un contrat écrit devant être signé avant la fourniture des biens ou des services.

Dans les situations où l'organisme doit se procurer sans délai des biens ou des services et que le fournisseur et lui ne s'entendent pas sur les modalités définitives du contrat, les parties peuvent utiliser un bon de commande provisoire. La justification d'une telle décision doit être étayée et approuvée par la personne investie des pouvoirs d'approbation appropriés.

##### **Exigence obligatoire n° 16 de la Directive : Établissement du contrat**

Pour conclure le contrat, les organismes doivent utiliser l'accord intégré dans les documents d'approvisionnement.

Lorsqu'il s'agit d'une stratégie d'approvisionnement de rechange (soit un accord ne faisant pas partie des documents d'approvisionnement), les modalités de l'accord entre l'organisme et le fournisseur retenu doivent être définies officiellement dans un contrat écrit devant être signé avant la fourniture des biens ou des services.

##### **Exigence obligatoire n° 17 de la Directive : Clauses de résiliation**

Tous les contrats doivent comprendre des clauses appropriées pour l'annulation ou la résiliation du contrat. Les organismes devraient obtenir des conseils juridiques pour la rédaction de ces clauses.

Dans le cas d'approvisionnement pour des projets complexes, les organismes devraient prévoir, s'il y a lieu, l'ajout de clauses contractuelles les autorisant à annuler ou à résilier l'accord à certaines étapes clés du cycle de vie du projet.

##### **Exigence obligatoire n° 18 de la Directive : Modifications de la durée de l'accord**

La durée de l'accord de même que toute possibilité de prolongation doivent être établies dans les documents d'approvisionnement concurrentiel. Toute modification de la durée de l'accord doit obtenir l'approbation requise au préalable.

La prolongation de l'accord au-delà de la date fixée dans les documents d'approvisionnement concurrentiel donne lieu à un processus d'approvisionnement non concurrentiel lorsque la prolongation a une incidence sur la valeur de l'approvisionnement ou sur les résultats attendus.

---

#### **10.3.3.6.2. Avis d'attribution du contrat**

##### **Exigence obligatoire n° 19 de la Directive : Avis d'attribution du contrat**

Lorsque la valeur des achats est de 100 000 \$ ou plus, les organismes doivent afficher, de la même façon que l'ont été les documents d'approvisionnement, l'avis d'attribution du contrat. Cet avis ne doit être affiché qu'une fois que l'accord entre le fournisseur retenu et l'organisme a été signé. Il doit indiquer le nom du fournisseur retenu, la date d'entrée en vigueur et de fin de l'accord, et les possibilités de prolongation.

Une fois qu'un contrat a été signé, les organismes doivent informer tous les soumissionnaires qui ont participé au processus d'approvisionnement que le contrat a été attribué et que le processus concurrentiel est terminé.

Il est indiqué d'envoyer une lettre aux soumissionnaires non retenus pour leur faire savoir que la décision a été prise et les remercier d'avoir pris part au processus concurrentiel.

#### **10.3.3.6.3. Séances d'information à l'intention des fournisseurs non retenus**

##### **Exigence obligatoire n° 20 de la Directive : Séance d'information à l'intention des fournisseurs non retenus**

Lorsque la valeur des achats est de 100 000 \$ ou plus, les organismes doivent informer tous les fournisseurs non retenus qu'ils peuvent participer à une séance d'information sur l'évaluation de leur soumission.

Les organismes doivent donner aux fournisseurs non retenus 60 jours civils à partir de la date de l'avis d'attribution du contrat pour présenter une demande de participation à une séance d'information sur l'évaluation de leur soumission.

Les documents d'approvisionnement doivent fournir les renseignements relatifs aux séances d'information à l'intention des fournisseurs non retenus, notamment au sujet du processus de demande de participation à une séance d'information une fois le processus d'approvisionnement concurrentiel terminé.

Lorsqu'ils organisent des séances d'information à l'intention des fournisseurs non retenus, les organismes doivent :

- Confirmer par écrit auprès de chaque fournisseur la date, l'heure et l'endroit de la séance;
- Tenir une séance avec chacun des fournisseurs non retenus séparément;
- Mener toutes les séances de la même façon. Idéalement, les mêmes personnes d'un organisme participeraient à toutes les séances liées au processus concurrentiel. Si un commissaire à l'équité de l'organisme a pris part au processus d'approvisionnement, il peut être invité à assister aux séances, mais ne doit pas animer ces rencontres;
- Ne pas divulguer de renseignements sur les autres fournisseurs autres que le nom et l'adresse des fournisseurs qui ont participé au processus concurrentiel. Il pourrait s'agir de renseignements confidentiels, commercialement sensibles ou exclusifs que les organismes ne sont pas autorisés à divulguer;
- Répondre uniquement aux questions liées au processus concurrentiel;
- Conserver toutes les lettres et tous les documents pertinents reliés aux séances d'information.

---

Lors des séances d'information à l'intention des fournisseurs non retenus, les organismes devraient :

- Faire un survol du processus d'évaluation décrit dans les documents d'approvisionnement;
- Présenter les points forts et faibles de la soumission du fournisseur selon les critères d'évaluation particuliers. Lorsque le prix n'est pas le seul critère d'évaluation, les organismes peuvent fournir au fournisseur la note obtenue et le rang (p. ex., troisième sur cinq);
- Donner des suggestions au fournisseur afin qu'il puisse améliorer ses soumissions futures;
- Accueillir ouvertement les commentaires du fournisseur au sujet du processus et des pratiques d'approvisionnement en place;
- Répondre aux questions et autres observations soulevées par le fournisseur concernant sa soumission;
- Si un fournisseur menace d'intenter des poursuites, prendre note des détails du cas et aviser l'autorité compétente au sein de l'organisme.

Les fournisseurs peuvent demander des renseignements supplémentaires au sujet du processus d'approvisionnement concurrentiel, qui peuvent englober de l'information fournie par d'autres fournisseurs, par l'entremise d'une demande d'accès à l'information présentée à l'organisme. Les lois sur la protection de la vie privée pertinentes peuvent accorder des exemptions quant à la divulgation de renseignements sur d'autres fournisseurs.

---

### 10.3.4. *Processus d'Approvisionnement Non Concurrentiel*

#### **Exigence obligatoire n° 21 de la Directive : Approvisionnement non concurrentiel**

Les organismes devraient avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour optimiser leurs ressources. On reconnaît toutefois qu'il peut être nécessaire, dans certaines circonstances spéciales, de procéder à un approvisionnement non concurrentiel.

Les organismes peuvent procéder à un approvisionnement non concurrentiel uniquement dans des situations décrites dans les clauses d'exemption, d'exception ou de non application de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) ou d'un autre accord commercial.

Avant de procéder à un approvisionnement non concurrentiel, les documents à l'appui doivent être remplis et approuvés par la personne investie des pouvoirs appropriés au sein de l'organisme.

Les organismes devraient avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel pour optimiser leurs ressources. On reconnaît toutefois qu'il peut être nécessaire, dans certaines circonstances spéciales, de procéder à un approvisionnement non concurrentiel. Les organismes peuvent donc procéder à un approvisionnement non concurrentiel dans les cas décrits dans la présente section.

#### **10.3.4.1. Non-application d'accords commerciaux**

Lorsqu'une clause de non-application existe en vertu de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) ou d'un autre accord commercial, les organismes peuvent appliquer cette clause pour l'approvisionnement non concurrentiel.

Si un organisme affirme que l'approvisionnement est assujéti à une clause de non-application en vertu d'un accord commercial, il doit établir officiellement l'applicabilité de cette clause.

Au 1er avril 2011, les clauses de non-application susmentionnées de l'ACI sont décrites ci-dessous. Conformément aux sections 6 et 10.2.3.6 du présent guide, les organismes sont tenus de respecter toute modification apportée aux accords commerciaux après la publication de la Directive.

- L'approvisionnement en biens destinés à la revente au public;
- Les marchés publics conclus avec un organisme public ou un organisme sans but lucratif;
- L'approvisionnement en biens ou services achetés pour le compte d'une entité non visée par la Directive;
- L'approvisionnement auprès d'établissements philanthropiques, de personnes incarcérées ou de personnes handicapées;
- L'approvisionnement en biens dont la circulation entre les provinces est restreinte par des règles de droit qui ne sont pas incompatibles avec les accords commerciaux;
- L'approvisionnement en biens ou services dont le financement provient essentiellement de dons assortis de conditions incompatibles avec la Directive;
- L'approvisionnement en biens et services des domaines artistique et culturel, ainsi qu'en logiciels destinés à des fins éducatives;
- L'approvisionnement en services qui ne peuvent, en vertu des lois ou des règlements de l'Ontario, être fournis que par les professionnels autorisés suivants : médecins, dentistes, infirmiers et infirmières, pharmaciens, vétérinaires, ingénieurs, arpenteurs-géomètres, architectes, comptables, avocats et notaires;
- L'approvisionnement en services d'analystes financiers ou la gestion d'investissements par des organismes dont l'objet principal est d'exercer de telles fonctions;

- 
- L'approvisionnement en services financiers se rapportant à la gestion des actifs et des passifs financiers (soit les opérations sur le trésor), y compris les services accessoires de consultation et d'information, qu'ils soient ou non fournis par une institution financière;
  - L'approvisionnement en biens et services destinés à un usage à l'extérieur du Canada, englobant des travaux de construction faits à l'extérieur du Canada;
  - Les services de santé et les services sociaux.

#### **10.3.4.2. Exceptions quant aux approvisionnements concurrentiels**

Lorsqu'une clause d'exception existe en vertu de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI) ou d'un autre accord commercial, les organismes peuvent appliquer cette clause pour l'approvisionnement non concurrentiel.

Si un organisme affirme que l'approvisionnement est assujéti à une clause d'exception en vertu d'un accord commercial, il doit établir officiellement l'applicabilité de cette clause.

Les sections suivantes décrivent les clauses d'exception de l'ACI pertinentes au 1<sup>er</sup> avril 2011. Conformément aux sections 6 et 10.2.3.6 du présent guide, les organismes sont tenus de respecter toute modification apportée aux accords commerciaux après la publication de la Directive.

##### ***10.3.4.2.1. Approvisionnement auprès d'un fournisseur unique***

Les organismes peuvent procéder à un approvisionnement non concurrentiel (auprès d'un fournisseur unique) dans les circonstances indiquées ci-après, pourvu qu'ils ne le fassent pas pour éviter que des fournisseurs se fassent concurrence ou de faire de la discrimination envers des fournisseurs :

- Lorsqu'il existe une situation d'urgence imprévisible et que des biens ou des services ne peuvent être obtenus à temps au moyen d'un processus d'approvisionnement ouvert.

Le fait de ne prévoir suffisamment de temps pour le processus d'approvisionnement concurrentiel ne constitue pas une situation d'urgence imprévisible;

- Lorsqu'il faut acheter des biens ou des services relatifs à des questions de nature confidentielle ou protégée et qu'il est raisonnable de croire que la communication de ces questions dans le cadre d'un processus d'appel d'offres ouvert pourrait compromettre le caractère confidentiel de renseignements gouvernementaux, entraîner une perturbation de l'économie ou nuire de quelque autre façon à l'intérêt public;
- Lorsqu'un contrat doit être attribué en vertu d'un accord de coopération financé, en tout ou en partie, par une organisation de coopération internationale, mais uniquement dans la mesure où cet accord entre l'entité et l'organisation prévoit des règles d'attribution des contrats différentes des obligations prévues dans la Directive;
- Lorsque des matériaux de construction doivent être achetés et qu'il est possible de démontrer que les frais de transport ou des facteurs techniques ont pour effet de limiter, sur le plan géographique, les sources d'approvisionnement disponibles, particulièrement en ce qui a trait au sable, à la pierre, au gravier, aux bitumes, aux bétons composites et aux bétons prémélangés utilisés dans la construction des routes ou leur réparation;
- Lorsque le respect des dispositions d'un processus d'appel d'offres ouvert indiquées dans la Directive nuirait à la capacité des entités à maintenir la sécurité ou l'ordre public, ou encore à protéger la vie ou la santé des humains, des animaux ou des végétaux;
- Si aucune soumission n'est reçue suite à l'appel de propositions ou d'offres fait conformément à la Directive.

---

#### **10.3.4.2.2. Approvisionnement auprès d'un fournisseur exclusif**

Lorsqu'un seul fournisseur peut satisfaire aux exigences d'un approvisionnement, les organismes peuvent procéder à un approvisionnement non concurrentiel (auprès d'un fournisseur exclusif) dans les circonstances indiquées ci-après, pourvu qu'ils ne le fassent pas pour éviter que des fournisseurs se fassent concurrence ou de faire de la discrimination envers des fournisseurs :

- Pour assurer la compatibilité avec des produits existants, pour assurer le respect de droits exclusifs tels des droits d'auteur ou des droits fondés sur une licence ou un brevet, ou encore pour l'entretien de produits spécialisés, lorsque cet entretien doit être effectué par le fabricant ou son représentant;
- Lorsque, pour des raisons techniques, il y a absence de concurrence et que les biens ou les services ne peuvent être fournis que par un fournisseur donné et qu'il n'existe aucune solution de rechange ou encore aucun bien ou service de remplacement;
- Pour les contrats portant sur des biens ou des services dont l'approvisionnement est contrôlé par un fournisseur qui détient un monopole d'origine législative;
- Pour l'achat de biens sur un marché des produits de base;
- Pour des travaux devant être exécutés sur un bâtiment loué, sur des parties de celui-ci ou encore à proximité de ce bâtiment, et qui ne peuvent être exécutés que par le locateur;
- Pour des travaux devant être exécutés sur un bien par un entrepreneur conformément aux dispositions d'une garantie visant le bien ou les travaux originaux;
- Pour un contrat devant être attribué au gagnant d'un concours de design;
- Pour les contrats portant sur le prototype d'un bien ou d'un service nouveau devant être mis au point dans le cadre d'un contrat particulier en matière de recherche, d'essai, d'étude ou de conception originale, mais non pour quelque achat ultérieur;
- Pour l'achat de biens à des conditions exceptionnellement avantageuses, par exemple en cas de faillite ou de mise sous séquestre, mais non pour des achats courants;
- Pour les contrats portant sur des œuvres d'art originales;
- Pour les contrats portant sur des abonnements à des journaux, magazines ou autres périodiques;
- Pour les contrats portant sur des biens immobiliers.

---

### 10.3.5. Gestion Des Contrats

#### Exigence obligatoire n° 22 : Gestion des contrats

Les approvisionnements et les contrats en découlant doivent être gérés de façon responsable et efficace.

Les paiements doivent être faits conformément aux clauses du contrat. Toutes les factures doivent renfermer suffisamment de détails pour justifier le paiement. Tout trop-perçu doit être recouvré au moment opportun.

Les tâches à accomplir doivent être bien documentées. Il faut gérer et documenter le rendement des fournisseurs et se pencher sur tout problème lié au rendement.

Pour être en mesure de gérer les différends avec les fournisseurs pendant toute la durée d'un contrat, les organismes devraient insérer dans leurs contrats une section sur leur mode de règlement des différends.

Lorsqu'il s'agit de services, les organismes doivent :

- Établir clairement les paramètres des tâches à accomplir, dont les objectifs, le contexte, la portée, les restrictions, les responsabilités du personnel, les résultats tangibles visés, l'échéancier, les rapports d'étape, ainsi que les exigences en matière d'approbations et de transfert de connaissances.
- Établir des règles pour les demandes de remboursement et le remboursement des dépenses conformes à la Directive applicable aux dépenses du secteur parapublic<sup>1</sup> et s'assurer que toutes les demandes de remboursement des dépenses et les remboursements respectent ces règles.
- S'assurer que des demandes de remboursement des dépenses sont présentées et que des remboursements sont effectués uniquement lorsque le contrat prévoit explicitement le remboursement des dépenses.

Les organismes doivent s'assurer que :

- Les responsabilités de l'organisme et du fournisseur retenu sont définies dans un contrat écrit devant être signé avant la fourniture des biens ou des services;
- Les contrats comprennent des clauses appropriées sur l'annulation ou la résiliation.

Les contrats prévoient des possibilités de prolongation, comme cela est indiqué dans les documents d'approvisionnement concurrentiel. La prolongation de l'entente au-delà de la date fixée dans les documents d'approvisionnement concurrentiel est considérée comme donnant lieu à un processus d'approvisionnement non concurrentiel lorsque cette prolongation a une incidence sur la valeur ou les résultats attendus. Dans ces cas, les organismes doivent obtenir l'approbation requise avant d'accorder la prolongation.

Les organismes devraient coordonner, surveiller et contrôler les efforts déployés à l'interne et à l'externe pour faire en sorte que les projets soient complétés à temps et en respectant le budget établi. Lorsque cela est pertinent, les experts-conseils devraient transférer leurs connaissances aux membres du personnel afin d'éviter de dépendre continuellement des experts-conseils.

---

<sup>1</sup> Comme cela est indiqué dans la Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic (article 10).



---

### **10.3.6. Conservation Des Dossiers d'Approvisionnement**

#### **Exigence obligatoire n° 23 : Conservation des dossiers d'approvisionnement**

Tous les documents d'approvisionnement et les autres renseignements pertinents aux fins de la présentation de rapports et de la vérification doivent être conservés pendant une période de sept ans dans un format permettant de les récupérer sur demande.

Les organismes doivent avoir une politique écrite pour la manipulation, l'entreposage et la conservation des renseignements confidentiels et commercialement sensibles sur les fournisseurs.

Les organismes doivent conserver tous les documents d'approvisionnement et tous les autres renseignements pertinents aux fins de la présentation de rapports, de la vérification et du règlement des différends liés à une soumission.

Les documents à conserver par les organismes englobent les suivants :

- Copie de la justification de l'approvisionnement ou de l'analyse de rentabilisation;
- Renseignements au sujet de toutes les consultations menées auprès des fournisseurs au cours du processus d'élaboration des documents d'approvisionnement, ce qui comprend toute demande d'information;
- Preuve de l'obtention de toutes les approbations requises;
- Copie de tous les documents d'approvisionnement ayant servi à établir la qualification du fournisseur et à sélectionner ce dernier;
- Dans le cas d'un approvisionnement non concurrentiel, justification étayée, exemptions applicables et approbations connexes;
- Copie de tous les avis de publication des documents d'approvisionnement;
- Copie de toutes les soumissions satisfaisantes et non satisfaisantes, y compris les déclarations sur les conflits d'intérêts et les autres formulaires joints;
- Renseignements au sujet de tout problème survenu durant le processus d'approvisionnement;
- Renseignements au sujet de l'évaluation de toutes les soumissions;
- Renseignements liés à toutes les séances d'information à l'intention des fournisseurs non retenus, ainsi que les documents concernant l'invitation à participer à une telle séance;
- Copie de l'ensemble des lettres, annonces publiées et avis au sujet de l'attribution du contrat;
- Copie de toutes les ententes;
- Information sur tous les changements apportés aux modalités de l'entente, y compris tout changement ayant modifié le prix prévu à l'entente;
- Renseignements au sujet du rendement des fournisseurs après la signature de l'entente, dont la surveillance et la gestion du rendement, ainsi que sur les mécanismes de transfert des connaissances;
- Renseignements au sujet de l'évaluation des risques et des plans d'urgence;
- Résultats de l'enquête de sécurité menée au sujet du fournisseur;
- Information sur toutes les contestations, tous les différends et toutes les plaintes de fournisseurs concernant l'approvisionnement, y compris toute contestation de l'entente;
- Preuve de la réalisation des résultats attendus;
- Tout autre document lié à l'approvisionnement.

---

### 10.3.7. Conflits d'Intérêts

#### Exigence obligatoire n° 24 : Conflits d'intérêts

Les organismes doivent surveiller tout conflit d'intérêts pouvant découler de la participation de membres de l'organisme, de conseillers, d'experts-conseils externes ou de fournisseurs aux activités liées à la chaîne d'approvisionnement. Les personnes prenant part à ces activités doivent déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Lorsqu'un conflit d'intérêts se produit, il doit être évalué et les mesures d'atténuation pertinentes doivent être prises.

Les sections suivantes renferment des conseils sur la façon de gérer les conflits d'intérêts pouvant mettre en cause les participants au processus d'approvisionnement, dont des membres d'un organisme et des fournisseurs.

#### 10.3.7.1. Tous les fournisseurs

Les organismes doivent s'assurer que leurs politiques, processus et documents d'approvisionnement :

- Définissent les conflits d'intérêts de façon à englober toutes les situations et les circonstances pouvant donner à un fournisseur un avantage indu au cours d'un processus d'approvisionnement ou restreindre la capacité d'un fournisseur à respecter ses obligations aux termes de l'entente;
- Leur confèrent le droit exclusif de déterminer si une situation ou des circonstances données constituent un conflit d'intérêts;
- Leur confèrent le droit d'écarter des fournisseurs potentiels d'un processus d'approvisionnement en raison d'un conflit d'intérêts;
- Leur confèrent le droit de déterminer la façon dont un fournisseur doit éliminer un conflit d'intérêts;
- Obligent les fournisseurs potentiels participant à un processus d'approvisionnement à déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel;
- Obligent les fournisseurs à éviter tout conflit d'intérêts au cours des activités qu'ils mènent pour le compte de l'organisme conformément aux obligations de l'entente;
- Obligent les fournisseurs à déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel pouvant survenir au cours de l'exécution du contrat; et
- Les autorisent à résilier l'entente si l'une ou l'autre des situations suivantes se présente :
  - Le fournisseur omet de déclarer un conflit d'intérêts réel ou potentiel;
  - Le fournisseur ne prend pas les mesures demandées par l'organisme pour éliminer le conflit d'intérêts; ou
  - Le conflit d'intérêts ne peut être éliminé.

#### 10.3.7.2. Experts-conseils

Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un expert-conseil dont un organisme a retenu les services pour la préparation des documents d'approvisionnement concurrentiel a la capacité de satisfaire les exigences en matière d'approvisionnement qui sont indiquées dans ces documents.

Les modalités d'une entente doivent empêcher tout expert-conseil dont les services ont été retenus pour la préparation des documents d'approvisionnement concurrentiel de participer à l'approvisionnement.

---

### **10.3.7.3. Membres d'un organisme**

Les membres d'un organisme peuvent être dans une situation de conflit d'intérêts. Lorsqu'un conflit d'intérêts est déclaré, les organismes doivent s'assurer que les membres d'un organisme signent une déclaration sur les conflits d'intérêts.

Les membres d'un organisme doivent :

- Divulguer par écrit tous les conflits d'intérêts potentiels ou réels; et
- Éviter les situations qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts lorsqu'ils traitent avec des entités qui font ou cherchent à faire affaire avec l'organisme.

Les situations pouvant créer un conflit d'intérêts comprennent les suivantes :

- Exercer des activités professionnelles à l'extérieur de l'organisme;
- Avoir des liens pouvant avoir ou être perçus comme ayant une influence réelle ou apparente sur l'objectivité d'une personne occupant une fonction officielle;
- Offrir de l'aide ou des conseils à un fournisseur donné participant à un processus concurrentiel;
- Détenir une participation dans une entité prenant part à un processus concurrentiel, y avoir des placements ou avoir conclu avec cette entité une entente de rémunération;
- Avoir accès à des renseignements confidentiels pouvant avoir ou être perçus comme ayant une influence sur l'objectivité ou le jugement d'une personne occupant une fonction officielle;
- Accepter des faveurs ou des cadeaux de la part des personnes faisant affaire avec l'organisme.

### **10.3.7.4. Membres de l'équipe d'évaluation**

En plus des situations de conflit d'intérêts potentiel de tous les membres d'un organisme et de ses conseillers, les organismes doivent également faire le nécessaire pour éviter toute autre situation de conflit d'intérêts pouvant être créée par la participation des membres de l'organisme et des conseillers à l'évaluation des soumissions. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent signer une déclaration sur les conflits d'intérêts et une entente de non-divulgence avant chaque évaluation.

---

### **10.3.8 Règlement Des Différends Liés À Une Soumission**

#### **Exigence obligatoire n° 25 : Règlement des différends liés à une soumission**

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent décrire des procédures de règlement des différends liés à des soumissions pour faire en sorte que tout différend soit traité de façon éthique, équitable, raisonnable et au moment opportun. Ces procédures doivent être conformes à celles qui sont établies dans les accords commerciaux pertinents.

Le règlement des différends liés à une soumission peut se faire à l'aide de différents processus visant à régler un conflit, un différend ou une réclamation liés à un approvisionnement.

Les organismes doivent établir des procédures de règlement des différends liés à une soumission pour donner suite aux préoccupations soulevées par les fournisseurs au sujet de tout aspect du processus d'approvisionnement.

#### **10.3.8.1. Méthodes de règlement des différends liés à une soumission**

Les organismes peuvent prendre divers moyens pour régler des différends liés à une soumission.

Les trois principales méthodes sont décrites ci-après. Les organismes devraient toutefois consulter leurs experts juridiques afin de choisir celle qui convient le mieux à chaque processus d'approvisionnement.

##### **10.3.8.1.1. Négociations**

Les négociations consistent habituellement en un processus informel auquel les parties participent volontairement dans le but de déterminer les problèmes, d'examiner des options possibles pour régler ces problèmes et de chercher à en arriver à une entente mutuellement acceptable pour régler les problèmes soulevés.<sup>2</sup> Les parties en cause peuvent être représentées par des avocats spécialisés en négociations. Contrairement à la médiation, lors de négociations, les parties ne peuvent pas compter sur une personne neutre pour les aider à négocier.

##### **10.3.8.1.2. Médiation**

La médiation est un processus privé dans le cadre duquel une tierce personne neutre joue le rôle de médiateur et aide les parties à discuter et à essayer de régler le différend. Les parties ont alors la chance de décrire les problèmes, de discuter de leurs intérêts, de leur entendement et de leurs sentiments, ainsi que d'échanger des renseignements et d'envisager des possibilités pour le règlement du différend. Le processus reste « volontaire », car les parties ne sont pas tenues d'en arriver à une entente.

Le médiateur n'a pas le pouvoir de prendre une décision pour les parties, mais il peut les aider à trouver une solution mutuellement acceptable. Seules les parties en cause peuvent régler le différend faisant l'objet d'une médiation.

##### **10.3.8.1.3. Arbitrage**

L'arbitrage est un processus privé dans le cadre duquel les parties conviennent qu'une ou que plusieurs personnes peuvent prendre une décision au sujet du différend après avoir pris connaissance des preuves et entendu les arguments. Contrairement à la médiation, lors d'un arbitrage, un arbitre neutre est habilité à prendre une décision au sujet du différend.

---

<sup>2</sup>«What You Need to Know about Dispute Resolution: The Guide to Dispute Resolution Processes,» American Bar Association, 2006.

Le processus d'arbitrage est similaire à un procès en ce sens que les parties font des déclarations préliminaires et présentent leurs preuves à l'arbitre. À la suite de l'audience, l'arbitre rend une sentence.

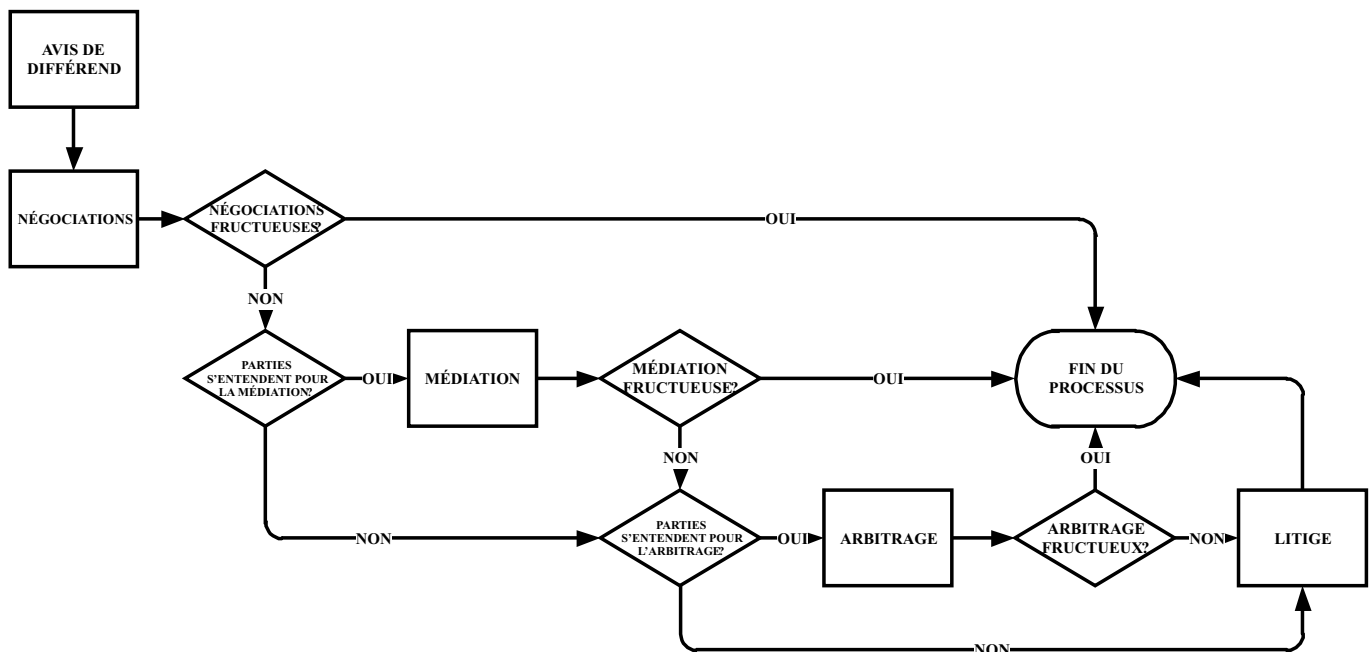
Le processus d'arbitrage peut avoir force exécutoire ou non. Lorsqu'il a force exécutoire, la décision est définitive, peut être exécutée par un tribunal et ne peut faire l'objet d'un appel que pour des motifs très limités. Lorsque l'arbitrage n'a pas force exécutoire, la sentence de l'arbitre constitue un avis et peut être définitive seulement si elle est acceptée par les parties.

### 10.3.8.2 Avantages du règlement des différends liés à une soumission

Les processus de règlement des différends liés à une soumission peuvent s'avérer des moyens plus rapides et plus efficaces que les processus juridiques traditionnels. Certains processus peuvent donner la chance aux parties en cause de participer davantage à la recherche d'une solution et à la façon de régler le différend.

### 10.3.8.3 Structurer le processus de règlement des différends liés à une soumission

Les processus de règlement des différends ne sont pas mutuellement exclusifs. Pour régler certains différends, on peut avoir recours à un certain nombre de méthodes selon une séquence. Un exemple de séquence est fourni ci-après.



---

## 11. DOCUMENTS À L'APPUI

---

### 11.1. Incitatifs à valeur ajoutée

Un incitatif à valeur ajoutée est une offre faite par un fournisseur, s'ajoutant aux principaux biens ou services achetés, visant à accroître la valeur totale de ce que le client reçoit.

Les pratiques nationales à cet égard varient selon les organismes. Certains d'entre eux décident de ne pas inclure les incitatifs à valeur ajoutée dans leur processus d'approvisionnement tandis que d'autres élaborent des politiques relatives à cette pratique. Si ces pratiques ne sont pas bien gérées, la demande ou l'évaluation d'incitatifs à valeur ajoutée peut augmenter le niveau de risques dans le cadre du processus d'approvisionnement et donner lieu à des différends.

Les règles suivantes portant sur les incitatifs à valeur ajoutée ont été établies à l'aide des exigences et des conseils d'autres provinces :

1. Les incitatifs à valeur ajoutée doivent être pertinents, transparents et liés directement à l'approvisionnement en question.
2. Les organismes devraient déclarer ouvertement ce qu'ils désirent obtenir en plus. Les documents d'approvisionnement devraient énumérer les incitatifs à valeur ajoutée qui seraient avantageux pour l'organisme, et ce, par ordre de préférence, telle que l'aide technique sur place ou produits de meilleure qualité.
3. Il ne faudrait jamais demander de l'argent comptant en tant qu'incitatif à valeur ajoutée et si cela se produit, cet argent ne devrait servir qu'à réduire le prix définitif de la soumission.
4. Les organismes doivent établir des critères pour évaluer les incitatifs à valeur ajoutée avant que le processus d'approvisionnement concurrentiel ne soit amorcé.
5. Les facteurs de pondération attribués aux incitatifs à valeur ajoutée doivent être indiqués dans les documents d'approvisionnement concurrentiel.
6. Les organismes devraient s'assurer que les facteurs de pondération attribués aux incitatifs à valeur ajoutée démontrent qu'ils ne sont pas considérés comme une influence de première importance.
7. Les incitatifs à valeur ajoutée qui n'ont rien à voir avec les biens ou les services faisant l'objet de l'approvisionnement ou les améliorations opérationnelles connexes ne devraient pas recevoir de points.
8. Les incitatifs à valeur ajoutée devraient être évalués dans le cadre d'une dernière étape distincte faisant suite à l'évaluation de tous les autres critères cotés.

Les organismes devraient être au courant du fait que la US Foreign Corrupt Practices Act interdit aux citoyens et aux entités des États-Unis de verser des paiements à des représentants de gouvernements étrangers dans le but de faciliter l'obtention de contrats. En vertu de cette loi, les acheteurs du secteur parapublic sont considérés comme des représentants de gouvernements étrangers.

Les organismes désireux de recevoir des incitatifs à valeur ajoutée doivent s'assurer qu'ils continuent de respecter les principes d'approvisionnement ouvert, équitable et transparent. Pour que le processus soit transparent, on ne doit tenir compte des incitatifs à valeur ajoutée que s'ils ont été demandés explicitement dans les documents d'approvisionnement concurrentiel.

Les organismes doivent gérer leurs pratiques en approvisionnement en fonction de multiples accords commerciaux. La mise à jour régulière de ces accords et la conclusion de nouveaux accords peuvent avoir une incidence sur les règles relatives aux incitatifs à valeur ajoutée. Cette section peut être modifiée pour s'harmoniser aux principes généraux qui peuvent être édictés dans ces accords commerciaux pour concrétiser une démarche coordonnée.

## 11.2. Stratégies d'Approvisionnement

Chaque organisme est responsable de l'élaboration de sa stratégie d'approvisionnement en fonction des exigences opérationnelles et juridiques, de la Directive et des accords commerciaux pertinents. Les organismes devraient consulter leurs avocats et conseillers en vue de déterminer leurs obligations.

Les organismes qui se procurent des services d'experts-conseils de n'importe quelle valeur ou des biens et des services autres que d'experts-conseils d'une valeur de 100 000 \$ ou plus sont tenus d'avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel équitable, ouvert et transparent. Pour les biens et les services autres que d'experts-conseils d'une valeur de moins de 100 000 \$, les organismes devraient envisager de procéder à un approvisionnement concurrentiel ouvert ou restreint. Le tableau ci-après décrit quelques-unes des stratégies que les organismes peuvent adopter. Il indique aussi les exigences obligatoires auxquelles les organismes doivent satisfaire lors d'un approvisionnement.

Méthode	Description de l'approvisionnement	Intention d'établir un contrat A ou B	Exigences obligatoires pertinentes
<b>Concurrentielle</b>			
Demande d'offre/de prix	L'organisme établit toutes les modalités des contrats A et B; le contrat est attribué en fonction du prix/des modalités d'exécution	Les deux	Toutes
Demande de proposition	L'organisme établit toutes les modalités des contrats A et B; le contrat est attribué en fonction du prix et d'autres facteurs	Les deux	Toutes
Demande de proposition/d'offre/de prix	L'organisme établit toutes les modalités du contrat A et précise les modalités du contrat B qui sont négociables*	Les deux	Toutes
Demande de qualification	Processus de sélection en deux étapes 1. Établir une liste de fournisseurs préalablement sélectionnés ou de fournisseurs attirés 2. Choisir un fournisseur de la liste de fournisseurs préalablement sélectionnés ou de la liste de fournisseurs attirés en ayant recours au processus décrit dans la demande de qualification	1. Les deux 2. Les deux	Toutes
Demande d'information/de déclarations d'intérêt	Étude de marché pour établir une stratégie liée à l'approvisionnement sans engagement d'attribution de marchés	Aucun	1,2,4,6,7,23-24
<b>Non concurrentielle</b>			
Fournisseur unique/exclusif	Négociation de toutes les modalités de l'entente	Pas de contrat A	1-3; 15; 17; 21-22
* Les modalités qui sont essentielles ou obligatoires dans le cadre de l'entente ne devraient pas faire l'objet de négociations. Les organismes devraient garder les modalités négociables à un niveau minimum par souci d'équité, de transparence et de responsabilité.			

Les stratégies d'approvisionnement qui précèdent sont considérées comme des pratiques gagnantes. Les organismes devraient avoir recours à ces stratégies conformément aux principes d'ouverture, d'équité et de transparence.

---

### **11.2.1. Demande d'Offre/De Prix**

#### **Applicabilité du processus**

Une demande d'offre ou de prix est utilisée lorsque l'organisme est en mesure de formuler des exigences et des modalités claires et précises quant à l'exécution et au rendement. Les contrats sont attribués principalement ou uniquement en fonction du prix et des exigences liées à l'exécution.

#### **Étapes du processus**

1. Nécessité d'effectuer un achat déterminée : établir le processus fondamental d'approvisionnement à entreprendre;
2. Planification : définir la portée de l'approvisionnement et former l'équipe d'évaluation;
3. Exigences : définir les caractéristiques de l'approvisionnement telles que les critères d'évaluation et le contrat;
4. Préparation et affichage de la demande d'offre ou de prix : compléter, approuver et afficher un document d'approvisionnement concurrentiel (demande d'offre ou de prix);
5. Période de silence et réception des soumissions : assurer un traitement équitable pour tous les soumissionnaires;
6. Évaluation : déterminer la soumission se classant au premier rang en fonction des critères d'évaluation;
7. Entente : attribuer un contrat au soumissionnaire se classant au premier rang et faire signer le contrat;
8. Avis d'attribution de contrat : aviser tous les participants qu'un fournisseur a été retenu;
9. Réunion d'information à l'intention des fournisseurs non retenus : répondre à la demande de tous les fournisseurs non retenus désirant participer à une réunion d'information.

#### **Commentaires**

Le contrat A précise les résultats attendus, les critères d'évaluation et les droits réservés de l'organisme, déterminés en fonction des exigences opérationnelles et juridiques, de la Directive et des accords commerciaux pertinents.

Habituellement, le contrat A exige que le fournisseur conclue un contrat B et signe le contrat B joint aux documents concurrentiels. Les modalités du contrat B peuvent être indiquées comme étant négociables ou non. Pour une demande d'offre ou de prix typique, la plupart des modalités du contrat B ne sont pas négociables.

### **11.2.2. Demande De Proposition**

#### **Applicabilité du processus**

La demande de proposition est utilisée par les organismes désirant obtenir des solutions aux fins de la livraison de biens ou de la prestation de services complexes, ou encore, lorsque cela est exigé explicitement, d'autres moyens de répondre aux besoins ou d'autres solutions. Le prix n'est pas le seul facteur pris en considération pour l'attribution de contrats.



---

## Étapes du processus

1. Nécessité d'effectuer un achat déterminée : établir le processus fondamental d'approvisionnement à entreprendre;
2. Planification : définir la portée de l'approvisionnement et former l'équipe d'évaluation;
3. Exigences : définir les caractéristiques de l'approvisionnement telles que les critères d'évaluation et le contrat;
4. Préparation et affichage de la demande de proposition : compléter, approuver et afficher un document d'approvisionnement concurrentiel (demande de proposition);
5. Période de silence et réception des soumissions : assurer un traitement équitable pour tous les soumissionnaires;
6. Évaluation : déterminer la soumission se classant au premier rang en fonction des critères d'évaluation;
7. Entente : attribuer un contrat au soumissionnaire se classant au premier rang et faire signer le contrat;
8. Avis d'attribution de contrat : aviser tous les participants qu'un fournisseur a été retenu;
9. Réunion d'information à l'intention des fournisseurs non retenus : répondre à la demande de tous les fournisseurs non retenus désirant participer à une réunion d'information.

## Commentaires

Le contrat A précise les résultats attendus, les critères d'évaluation et les droits réservés de l'organisme, déterminés en fonction des exigences opérationnelles et juridiques, de la Directive et des accords commerciaux pertinents.

Habituellement, le contrat A exige que le fournisseur conclue un contrat B et signe le contrat B joint aux documents concurrentiels. Les modalités du contrat B peuvent être indiquées comme étant négociables ou non dans la demande de proposition.

Les organismes devraient garder les modalités négociables à un niveau minimum par souci d'équité, de transparence et de responsabilité. Les modalités qui sont essentielles ou obligatoires dans le cadre de l'entente ne devraient pas faire l'objet de négociations. Pour une demande de proposition typique, la plupart des modalités du contrat B, voire toutes, ne sont pas négociables.

### **11.2.3 Demande De Qualification**

#### **Applicabilité du processus**

L'objectif de la demande de qualification est de recueillir des renseignements sur les capacités et les compétences des fournisseurs dans le but d'établir une liste de fournisseurs préalablement sélectionnés ou une entente avec les fournisseurs attirés. La demande de qualification est la première étape d'un processus en deux étapes. La deuxième étape consiste à émettre une demande de proposition, d'offre ou de prix à l'intention des fournisseurs préalablement sélectionnés ou attirés.

---

## Étapes du processus

### 1<sup>re</sup> étape

1. Nécessité d'effectuer un achat déterminée : établir le processus fondamental d'approvisionnement à entreprendre;
2. Planification : définir la portée de l'approvisionnement et former l'équipe d'évaluation;
3. Exigences : définir la portée et les caractéristiques de l'approvisionnement et déterminer les critères d'évaluation pour l'établissement de la liste des fournisseurs préalablement sélectionnés ou de fournisseurs attitrés;
4. Préparation et affichage de la demande de qualification : compléter, approuver et afficher un document d'approvisionnement concurrentiel;
5. Période de silence et réception des soumissions : assurer un traitement équitable pour tous les soumissionnaires;
6. Évaluation : déterminer les fournisseurs sélectionnés en fonction des critères d'évaluation;
7. Entente : faire signer le contrat, notamment par les fournisseurs, et préparer une liste de fournisseurs préalablement sélectionnés ou une entente avec les fournisseurs attitrés;
8. Avis d'attribution de contrat : aviser tous les participants qu'une liste de fournisseurs attitrés a été établie;
9. Réunion d'information à l'intention des fournisseurs non retenus : répondre à la demande de tous les fournisseurs non retenus désirant participer à une réunion d'information.

### 2<sup>e</sup> étape

Préparer et émettre les documents d'approvisionnement concurrentiel (demande d'offre/de prix ou de proposition) de la deuxième étape – se reporter à 11.2.1 et 11.2.2.

### Commentaires

Selon l'exigence obligatoire no 5 de la Directive, les organismes sont tenus de préciser dans la demande de qualification qu'il n'y a pas de garantie qu'un contrat sera attribué à tout fournisseur ayant répondu à cette demande. Il est important de décrire le processus de sélection dans une demande de qualification afin que les règles soient claires dans l'esprit des fournisseurs qui répondent à la demande.

### **11.2.4. Demande d'Information Ou De Déclarations d'Intérêt**

#### **Applicabilité du processus**

Les demandes d'information ou de déclarations d'intérêt servent à évaluer les capacités des fournisseurs ou à effectuer une étude de marché, sans intention d'évaluer les réponses ni d'attribuer un contrat.

#### **Étapes du processus**

1. Nécessité d'effectuer un achat déterminée : établir le processus fondamental d'approvisionnement à entreprendre;
2. Planification : définir la portée de l'approvisionnement et former l'équipe d'évaluation;
3. Exigences : définir les caractéristiques de l'approvisionnement;
4. Préparation et affichage de la demande d'information ou de déclarations d'intérêt : compléter, approuver et afficher un document d'approvisionnement concurrentiel (demande d'information ou de déclarations d'intérêt);

- 
5. Période de silence et réception des soumissions : assurer un traitement équitable pour tous les soumissionnaires;
  6. Analyse : examiner toutes les soumissions admissibles;
  7. Mettre au point les exigences : mettre au point les caractéristiques de l'approvisionnement pour faciliter la préparation d'un document d'approvisionnement concurrentiel subséquent (demande de proposition, de prix ou d'offre).

### **Commentaires**

L'exigence obligatoire no 4 de la Directive précise que la réponse d'un fournisseur potentiel à une demande d'information ou de déclarations d'intérêt ne doit pas entraîner la sélection préalable de ce fournisseur ni accroître ses chances d'être retenu pour un contrat subséquent. Les renseignements reçus en réponse à une demande d'information ou de déclarations d'intérêt peuvent être utilisés pour un processus concurrentiel subséquent.

### **11.2.5. Processus d'Approvisionnement Non Concurrentiel**

#### **Applicabilité du processus**

On ne peut procéder à un approvisionnement non concurrentiel de biens et de services autres que d'experts-conseils d'une valeur de 100 000 \$ ou plus et de services d'experts-conseils de n'importe quelle valeur que dans les cas indiqués à 10.3.4 du présent guide.

#### **Étapes du processus**

1. Nécessité d'effectuer un achat déterminée : établir le processus fondamental d'approvisionnement à entreprendre pour obtenir une approbation de contourner le processus concurrentiel (fournisseur unique ou exclusif);
2. Planification : définir la portée de l'approvisionnement;
3. Exigences : définir les caractéristiques de l'approvisionnement et recevoir l'approbation définitive;
4. Prix : obtenir un prix et les documents correspondants;
5. Évaluation : effectuer l'évaluation nécessaire;
6. Entente : offrir une entente au fournisseur et la faire signer;

### **Commentaires**

Dans le cadre d'un approvisionnement non concurrentiel, les modalités de l'entente sont négociées.

### **11.2.6. Autres Stratégies d'Approvisionnement**

Les organismes peuvent avoir recours à des stratégies d'approvisionnement autres que celles qui sont énumérées précédemment, pourvu qu'elles ne contreviennent pas aux exigences de la Directive. La signature d'ententes avec force exécutoire en vertu du Contrat A/Contrat B n'est pas la seule stratégie à laquelle les organismes peuvent avoir recours. Lorsque les organismes adoptent une autre stratégie d'approvisionnement, on les incite à consulter leurs conseillers en approvisionnement et des experts juridiques pour s'assurer qu'elle est conforme à la Directive.

---

## 11.3 Glossaire

Accord sur le commerce intérieur (ACI)	Un accord national qui régit le commerce entre les provinces pour faire en sorte que tous les fournisseurs canadiens aient le même accès à l'approvisionnement du secteur public. L'Accord vise à réduire les obstacles à la circulation des personnes, des biens, des services et des investissements au Canada. <a href="http://www.ic.gc.ca/eic/site/ait-aci.nsf/fra/accueil">http://www.ic.gc.ca/eic/site/ait-aci.nsf/fra/accueil</a>
Accords commerciaux	Tout accord commercial pertinent dont l'Ontario est signataire (p. ex. l'Accord sur le commerce intérieur et l'Accord de commerce et de coopération Québec-Ontario).
Activités liées à la chaîne d'approvisionnement	Toute activité directement ou indirectement liée aux processus de planification, de localisation des sources d'approvisionnement, d'achats, de déplacement et de paiement.
Approvisionnement/achat	Acquisition par tout moyen, notamment par voie d'achat, de location, de bail ou de vente conditionnelle, de biens ou de services.
Approvisionnement auprès d'un fournisseur exclusif	Processus non concurrentiel visant l'achat de biens ou de services ne pouvant être offerts que par un fournisseur.
Approvisionnement auprès d'un fournisseur unique	Méthode d'approvisionnement non concurrentiel de biens ou de services auprès d'un fournisseur dans des cas où il y a ou il pourrait y avoir un ou plusieurs autres fournisseurs en mesure de fournir les biens ou les services en question.
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 de trois (3) fournisseurs qualifiés de présenter une proposition écrite répondant 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.
Biens	Biens meubles (y compris des frais d'installation, d'exploitation, d'entretien ou de fabrication de ces biens), qui comprennent les matières premières, les produits, le matériel et les autres objets physiques de toute nature et description, à l'état solide, liquide, gazeux ou électronique, sauf s'ils sont achetés dans le cadre d'un contrat général de construction.
Biens et services/biens ou services	Tous les biens et/ou services, englobant les travaux de construction, les services d'experts-conseils et la technologie de l'information.
Bon de commande	Offre écrite présentée par un acheteur à un fournisseur exposant officiellement toutes les modalités d'une transaction proposée.

---

Carte pour petits achats	Type de carte de crédit utilisée par un organisme généralement pour régler des achats peu coûteux autres que des stocks ou des immobilisations, p. ex., des fournitures de bureau. La carte pour petits achats permet aux employés du service d'approvisionnement ou aux employés hors des bureaux d'obtenir certains biens ou services sans passer par la procédure de demande et d'autorisation. Les cartes pour petits achats peuvent être programmées de façon à être restreintes à des achats précis auprès de fournisseurs ou de commerces déterminés au préalable et elles permettent de centraliser la facturation.
Chef de la direction	Chef des opérations des organismes.
Chef de l'équipe d'évaluation	La personne responsable de la coordination du processus d'évaluation.
Conflit d'intérêts	Situation dans laquelle des facteurs de nature financière ou d'autres facteurs personnels peuvent compromettre ou influencer le jugement professionnel et l'objectivité d'une personne. Il y a conflit d'intérêts apparent si une personne raisonnable peut penser qu'une situation risque de compromettre le jugement professionnel d'une autre personne.
Contestation des soumissions	Plainte formulée au sujet des méthodes employées ou les décisions prises par une autorité contractante dans l'administration d'un processus visant à obtenir des propositions, des offres et des prix.
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 celle-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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 :</p> <p>1) l'irrévocabilité d'une soumission; 2) un dépôt non remboursable.</p>

---

---

Contrat B	<p>Le contrat B est un contrat établi entre l'organisme et le fournisseur retenu dans le cadre du processus d'approvisionnement concurrentiel pour la fourniture de biens ou de services.</p> <p>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.</p>
Coût du cycle de vie global	Le coût total d'utilisation des biens, de l'équipement ou des services pour toute la durée de l'utilisation ou du service, dont les coûts initiaux, d'exploitation et d'entretien.
Coût total de possession	Le coût total de possession 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.
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.
Demande	Demande officielle de biens ou de services faite au sein d'un organisme, généralement adressée par le service usager au service des achats.
Demande de déclarations d'intérêt	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. La réponse d'un fournisseur potentiel à une demande de déclarations d'intérêt ne doit pas entraîner la sélection préalable de ce fournisseur ni accroître ses chances d'être retenu pour un contrat subséquent.
Demande d'information	Document à l'intention des fournisseurs potentiels visant à recueillir des renseignements généraux sur des fournisseurs, des services ou des produits. Il s'agit d'un mécanisme par lequel les fournisseurs sont informés de la description générale ou préliminaire d'un problème ou d'un besoin et sont invités à fournir de l'information ou à donner des conseils sur la façon de mieux circonscrire le problème ou le besoin, ou encore à proposer d'autres solutions. La réponse d'un fournisseur potentiel à une demande d'information ne doit pas entraîner la sélection préalable de ce fournisseur ni accroître ses chances d'être retenu pour un contrat subséquent.
Demande d'offre	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, des modalités et des conditions définies. Normalement, les critères d'évaluation de la demande d'offre reposent principalement sur le prix et les exigences d'exécution.
Demande de prix	Document, similaire à une demande d'offre, qui décrit exactement ce que l'organisme cherche à acquérir et qui indique que l'évaluation est fondée uniquement sur le prix.

---

---

Demande de proposition	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.
Demande de qualification	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 demande de qualification 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	Voir Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic.
Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic	Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic (Directive), qui remplace les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement publiées par le ministère des Finances en 2009.
Entente avec des fournisseurs attirés	Entente d'approvisionnement qui autorise les organismes à choisir un fournisseur parmi les fournisseurs qui ont été préalablement sélectionnés, dans le cadre d'un deuxième processus officiel, pendant une période définie, aux modalités et conditions énoncées dans l'entente en question.
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 conseils opérationnels, juridiques, techniques ou financiers.
Équipement	Tous les biens d'équipement, les fournitures, les documents d'exploitation et de services devant être livrés, dont toutes les pièces fournies pendant la période de garantie. Il englobe aussi tout le travail nécessaire pour la livraison et l'installation de l'équipement.
Expert-conseil	Personne ou entité qui, aux termes d'un accord, à l'exception d'un contrat de travail, fournit des conseils d'expert ou des conseils stratégiques et des services connexes pour examen et prise de décision.
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.
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Ensemble des processus permettant de gérer la circulation des biens et services, des renseignements et de l'argent entre les fournisseurs, leurs clients et les utilisateurs finaux, ce qui comprend également l'infrastructure nécessaire à cette circulation.

---

---

Grille d'évaluation	Outil au moyen duquel les membres de l'équipe d'évaluation attribuent une note aux propositions des fournisseurs, en fonction de multiples critères d'évaluation définis au préalable.
Juste valeur marchande	Prix dont conviendraient des parties consentantes n'ayant aucun lien de dépendance et agissant en pleine connaissance de cause et en toute liberté dans un marché ouvert où la concurrence peut librement s'exercer.
Modification à une soumission	Expression utilisée pour décrire une modification inappropriée apportée à une soumission par le soumissionnaire ou l'entité acheteuse après la date limite pour la réception des soumissions.
Niveau de pouvoirs d'approbation	Niveau auquel, selon des critères qui correspondent souvent à des seuils de dépenses, l'approbation de diverses opérations commerciales doit être donnée. Les niveaux sont établis en fonction de l'importance et de la nature des opérations, et les pouvoirs connexes sont attribués à la personne possédant le niveau de responsabilité approprié ou au titulaire du poste auquel est rattaché le niveau de responsabilité approprié.
Non-discrimination	Équité dans le traitement des fournisseurs et l'attribution des 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.
Optimisation des ressources	Une approche d'optimisation des ressources vise à offrir des produits et des services au coût du cycle de vie global le plus faible possible tout en respectant des normes élevées.
Organismes	Tous les organismes énumérés à la section 3, Application et portée.
Politiques et procédures relatives à l'approvisionnement	Cadre de travail et exigences obligatoires portant sur la façon dont les organismes doivent mener les activités de sélection des fournisseurs, d'attribution des contrats et d'achat, concernant notamment la répartition des pouvoirs d'approbation et l'établissement de niveaux des pouvoir d'approbation, les approvisionnements concurrentiel et non concurrentiel, les conflits d'intérêts et l'attribution de contrats.
Pouvoirs d'approbation	Pouvoirs délégués par un organisme à une personne désignée pour approuver des achats, dans le cadre de sa ou ses fonctions et au nom de l'organisme, jusqu'à concurrence d'un montant maximal total fixé et conformément aux lois applicables, aux règlements et aux procédures en vigueur à ce moment-là.
Prix plafond d'une entente avec des fournisseurs attitrés	Valeur d'un approvisionnement particulier en vertu de l'entente avec des fournisseurs attitrés au-dessus de laquelle les organismes doivent procéder à un approvisionnement en ayant recours à un processus concurrentiel ouvert au lieu d'utiliser l'entente avec des fournisseurs attitrés.

---



---

Répartition des tâches	Méthode de contrôle du processus visant à éviter les conflits d'intérêts, l'apparence de conflits d'intérêts ainsi que les erreurs et la fraude. La répartition des tâches réduit les pouvoirs détenus par une seule personne. Elle crée un obstacle aux erreurs et à la fraude que pourrait commettre une personne.
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 selon les pouvoirs qui lui sont délégués.
Responsable de l'achat	Personne affectée à chaque achat, qui veille à ce que l'approvisionnement se fasse de façon éthique, légale, efficace et responsable.
Réunion de soumissionnaires	Réunion présidée par l'organisme acheteur visant à discuter avec les soumissionnaires potentiels des caractéristiques techniques, opérationnelles et de performance exigées ou encore à présenter dans leur intégralité les obligations financières ou de sécurité et les autres obligations contractuelles liées à une demande de soumissions.
Secteur parapublic	Tel que défini dans la Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic.
Services	Produit non concret et immatériel. Aucun transfert de possession ou de propriété n'a lieu par suite de la vente de services, et ceux-ci 1) ne peuvent être entreposés ni transportés, 2) cessent d'exister immédiatement après avoir été fournis et 3) n'existent qu'au moment où ils sont achetés et utilisés.
Services d'experts- conseils	Conseils stratégiques ou d'expert fournis pour qu'ils soient pris en considération en vue de prendre une décision.
Soumission	Proposition, proposition de prix ou offre soumise par suite de la publication d'une demande de soumissions par une autorité contractante. La soumission désigne la réponse à l'une ou l'autre des trois principales méthodes de demande de soumissions, à savoir la demande de proposition, la demande d'offre et la demande de prix.
Système d'appel d'offres électronique	Système informatique au moyen duquel les fournisseurs ont accès à l'information portant sur des processus d'approvisionnement concurrentiel ouverts.
Technologie de l'information	L'équipement, les logiciels, les services et les processus utilisés pour créer, stocker, traiter, communiquer et gérer l'information.
Travaux de construction	Travaux de construction, de reconstruction, de démolition, de réparation ou de rénovation d'un immeuble, d'une structure ou d'un autre ouvrage de génie civil ou d'architecture, ce qui comprend la préparation du chantier, l'excavation, le forage, l'analyse des données sismiques, la livraison de produits et de matériaux, la fourniture d'équipement et de machines si ceux-ci sont inclus et servent aux travaux, ainsi que l'installation et la réparation des accessoires fixes d'un immeuble, d'une structure ou d'un autre ouvrage de génie civil ou d'architecture. Ne sont pas compris les services professionnels d'experts-conseils liés au contrat de construction à moins qu'ils ne fassent partie de l'approvisionnement.
Valeur des achats	Engagement financier total estimé pour des achats, tenant compte des options de prolongation du contrat.

---

---

## 11.4 Acronymes

ACI – Accord sur le commerce intérieur

LAPHO – Loi de 2005 sur l’accessibilité pour les personnes handicapées de l’Ontario

TPA – Tableau de pouvoirs d’approbation



© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2011

ISBN 978-1-4435-6456-4 (PDF)

ISBN 978-1-4435-6455-7 (HTML)