

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement

Meilleur rapport qualité-prix en approvisionnement

Mai 2025



Government
of Canada

Office of the
Procurement Ombud

Gouvernement
du Canada

Bureau de l'ombud
de l'approvisionnement

Canada

Table des matières

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement.....	3
Remerciements	3
Demandes de renseignements	3
Objectif de l'étude.....	4
Introduction	4
Méthodologie.....	4
Évolution du concept de meilleur rapport qualité-prix.....	4
Conformité aux accords commerciaux.....	6
Mobilisation des intervenants	7
Défis	8
Autres défis	10
Approches canadiennes et internationales.....	13
Directives à l'intention des spécialistes de l'approvisionnement	18
Agents d'approvisionnement	18
Responsables des politiques	Error! Bookmark not defined.
Conclusion.....	21
Annexe A : Exemples de renseignements disponibles	22

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement

Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement (BOA) est une organisation du gouvernement du Canada, neutre et indépendante, qui travaille en collaboration avec les ministères fédéraux et les entreprises canadiennes (fournisseurs) pour promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement fédéral. Le BOA s'acquitte de ce mandat en mettant en relation les intervenants, en enquêtant sur les plaintes, en réglant les problèmes, en formulant des recommandations et en communiquant les pratiques exemplaires.

En 2018, le BOA a lancé une initiative d'approfondissement et de partage des connaissances (APC) pour mieux comprendre les principaux enjeux liés à l'approvisionnement fédéral. Grâce à la publication d'études d'APC, le BOA compte diffuser des connaissances et fournir des directives utiles aux intervenants de l'approvisionnement fédéral.

Remerciements

Le BOA tient à remercier les organisations fédérales et provinciales participantes et les personnes ayant participé aux entrevues pour leur contribution à l'élaboration de cette étude.

Demandes de renseignements

Veuillez transmettre toute demande de renseignements à l'adresse suivante :

Bureau de l'ombud de l'approvisionnement
410, avenue Laurier Ouest, bureau 400
Ottawa (Ontario) K1R 1B7
Canada

Téléphone :

1-866-734-5169

Numéro sans frais pour les personnes malentendantes :

1-800-926-9105

Courriel :

ombudsman@opo-boa.gc.ca

N° de cat. : P114-26/2025F-PDF

ISBN : 978-0-660-76629-4

Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est d'examiner l'évolution du concept de meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement fédéral et la façon dont il est abordé au Canada et à l'étranger, d'explorer les tensions créées par la définition élargie et de mettre en évidence les pratiques exemplaires et les recommandations qui pourraient guider la communauté de l'approvisionnement et les responsables des politiques.

Introduction

Historiquement, le concept de meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement fédéral canadien était clairement axé sur l'aspect monétaire et résultait d'une méthode de sélection souvent fondée sur la soumission au prix le plus bas ou la note combinée la plus élevée pour le mérite technique et le prix. Cette notion, combinée à des pratiques d'approvisionnement équitables, ouvertes et transparentes, a permis au gouvernement d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Au fil du temps, l'approvisionnement a également été utilisé pour soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement, comme la réconciliation avec les peuples autochtones et les retombées socio-économiques, notamment la diversité et l'inclusion et les objectifs environnementaux. Par conséquent, le concept de meilleur rapport qualité-prix a évolué, passant d'une approche de meilleur rapport qualité-prix axé sur les coûts à court terme à une approche qui comprend de plus en plus les coûts du cycle de vie complet ainsi que des considérations non financières et non techniques.

En fin de compte, le meilleur rapport qualité-prix consiste à obtenir les biens et services nécessaires à un prix approprié en tenant compte de l'appui aux objectifs politiques du gouvernement tout au long du processus d'approvisionnement.

Méthodologie

Les recherches du BOA ont porté sur les éléments suivants :

- La documentation universitaire et juridique relative aux divers accords commerciaux auxquels le Canada est partie;
- le cadre juridique, législatif et réglementaire ainsi que le cadre politique du Conseil du Trésor qui régissent les marchés publics fédéraux;
- les politiques, procédures et lignes directrices ministérielles fédérales pertinentes;
- les pratiques d'approvisionnement provinciales et municipales canadiennes ainsi qu'internationales.

De plus, le BOA a interrogé un échantillon de ministères fédéraux et de responsables de l'approvisionnement des provinces et des municipalités canadiennes.

Évolution du concept de meilleur rapport qualité-prix

Il y a plus de 60 ans, les planificateurs des politiques cherchaient des moyens de maximiser l'efficacité et l'économie à toutes les étapes du processus d'approvisionnement, de l'anticipation initiale d'un besoin au moment où le matériel ou l'équipement était utilisé¹. Ces idées – les marchés publics en tant que moteur économique et le calcul du coût total des acquisitions

gouvernementales – ont été des précurseurs notables du concept moderne de meilleur rapport qualité-prix que nous connaissons aujourd’hui.

Au siècle actuel, notre compréhension du concept de meilleur rapport qualité-prix a été façonnée par la [Politique sur les marchés](#) du Conseil du Trésor de 2008 (abrogée en 2022), qui a fait du meilleur rapport qualité-prix un élément central de l’approvisionnement fédéral. L’objectif de la *Politique sur les marchés* était « ... de permettre l’acquisition de biens et de services et l’exécution de travaux de construction, d’une manière qui contribue à accroître l’accès, la concurrence et l’équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l’État et du peuple canadienⁱⁱ ».

La « meilleure valeur » était définie dans la *Politique sur les marchés* comme « la combinaison de prix, de valeur technique et de qualité, tel que déterminé par l’autorité contractante avant l’appel d’offres et tel que prévu par les critères d’évaluation de l’appel d’offres...ⁱⁱ ». En plus du prix initial, la Politique soulignait l’importance de tenir compte d’autres facteurs, notamment les dates de livraison, le service, les marchés subséquents, le soutien logistique et les coûts du cycle de vie complet, en particulier pour les besoins plus complexes. Par ailleurs, le cas échéant, la Politique exigeait que des critères d’évaluation des soumissions soient établis pour tenir compte des facteurs socio-économiques liés au coût total d’un marché avant de procéder à un appel d’offres.ⁱⁱ

En 2021, la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du Conseil du Trésor a remplacé la *Politique sur les marchés* après une période de transition d’un (1) an. Les résultats attendus de la nouvelle politique comprennent des décisions fondées sur une évaluation des coûts du cycle de vie complet et qui démontrent le meilleur rapport-qualité prix et une saine intendance.ⁱⁱⁱ La nouvelle politique a également mis à jour la définition du meilleur rapport qualité-prix comme suit :

Mesure dans laquelle une solution ou un investissement permet d’atteindre l’équilibre optimal entre les dépenses en ressources et l’obtention des résultats, y compris les rendements socioéconomiques et environnementaux, tout au long du cycle de vie de l’actif ou du service. Pour les acquisitions, le prix le plus bas n’est pas toujours représentatif de l’optimisation des ressources.ⁱⁱⁱ

Un changement notable dans la définition de la politique de 2021 a été l’inclusion des considérations socio-économiques et environnementales en plus du coût et de l’atteinte des résultats escomptés au cœur du concept de meilleur rapport qualité-prix. La présente étude se base sur cette définition du meilleur rapport qualité-prix.

La [Directive sur la gestion de l’approvisionnement](#) appuie la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*. L’objectif de la directive est que « les approvisionnements en biens, en services et en construction permettent de se procurer les actifs et les services nécessaires pour faciliter l’exécution des programmes et la prestation de services aux Canadiens, tout en assurant l’optimisation des ressources pour l’État ». ^{iv} De plus, on prévoit que « les approvisionnements sont gérés d’une manière qui permet d’obtenir des résultats opérationnels,

et qui témoigne d'une bonne intendance et du meilleur rapport qualité-prix, conformément aux objectifs socioéconomiques et environnementaux du gouvernement du Canada^{iv} ».

Enfin, en plus de ces instruments clés, l'orientation politique du gouvernement fédéral relative au meilleur rapport qualité-prix provient d'un certain nombre de sources, notamment :

- En 2014, la [Politique des retombées industrielles et technologiques \(RIT\)](#) est entrée en vigueur en tant que mise à jour de l'ancienne [Politique des retombées industrielles et régionales](#)^v. La Politique des RIT vise à tirer parti des approvisionnements en matière de défense et de la Garde côtière canadienne pour contribuer aux emplois, à l'innovation et à la croissance économique dans l'ensemble du Canada. En plus du prix et du mérite technique, cette mise à jour de la politique a ajouté des avantages économiques et a permis au gouvernement d'orienter les investissements vers des domaines prioritaires au Canada pour faire progresser l'innovation^{vi}.
- En 2018, le Conseil du Trésor a mis à jour la [Politique d'achats écologiques](#), qui favorise l'inclusion de considérations environnementales dans les décisions en matière d'approvisionnement, conformément à la [Stratégie pour un gouvernement vert](#). La stratégie a été mise à jour en 2024 et présente actuellement les engagements du gouvernement en matière de carboneutralité d'ici 2050, de résilience climatique et d'opérations écologiques.
- En 2021, la [Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones](#) (SAEA) est entrée en vigueur en remplacement de l'ancienne stratégie qui était en vigueur depuis 1996^{vii}. En plus de la SAEA, le Canada a également annoncé l'établissement d'une nouvelle cible d'approvisionnement fédéral obligatoire pour s'assurer qu'au moins 5 % de la valeur totale des marchés fédéraux sont attribués à des entreprises autochtones^{viii}.
- D'autres facteurs clés, comme les [lettres de mandat des ministres](#), [le discours du Trône](#) et les budgets ministériels ont amené à mettre davantage l'accent sur le renforcement d'une économie résiliente, la lutte contre les changements climatiques et la diversification de la chaîne d'approvisionnement pour inclure davantage d'entreprises appartenant à des Noirs, des femmes, des Autochtones, des personnes de la communauté 2ELGBTQI+ et d'autres entreprises qui ont historiquement été sous-représentées dans la chaîne d'approvisionnement fédérale^{ix}. Les groupes et les fournisseurs sous-représentés désignent, aux fins de la présente étude, les segments de la population canadienne qui sont systématiquement et statistiquement sous-représentés ou marginalisés^x.

Conformité aux accords commerciaux

Le Canada est signataire de plusieurs accords commerciaux, chacun d'entre eux comportant des obligations et des exigences procédurales dont l'autorité contractante doit tenir compte lors de l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement pour les achats applicables. Bien que certains aspects de ces accords commerciaux soient complexes et normatifs, en ce qui concerne le meilleur rapport qualité-prix, les accords commerciaux ne posent pas d'obstacles importants. En fait, ils sont plutôt permissifs et permettent généralement au gouvernement de poursuivre des intérêts en matière d'approvisionnement au-delà de la valeur monétaire.

De nombreuses considérations liées au meilleur rapport qualité-prix sont permises en vertu des accords commerciaux si le ministère effectuant les achats poursuit des objectifs gouvernementaux légitimes au moyen des spécifications qu'il inclut dans ses processus d'approvisionnement. Cependant, cette approche s'accompagne de deux mises en garde importantes. Premièrement, les exigences établies pour optimiser les ressources ne peuvent pas être abordées d'une manière qui contredit l'objectif de l'approvisionnement. Deuxièmement, les spécifications conçues pour le meilleur rapport qualité-prix ne peuvent pas être utilisées pour restreindre injustement la concurrence.

En d'autres termes, les entités acheteuses ne peuvent pas utiliser le terme « meilleur prix » pour justifier l'imposition de restrictions arbitraires, et doivent justifier les restrictions en utilisant les objectifs gouvernementaux légitimes susmentionnés^{xi}. De plus, dans la poursuite de ces objectifs, les entités acheteuses doivent éviter les mesures interdites par les accords commerciaux, y compris la discrimination fondée sur la préférence régionale, le fait d'empêcher des fournisseurs de soumettre des offres ou l'utilisation de réductions de prix pour favoriser certains fournisseurs^{xii}.

Mobilisation des intervenants

Le BOA a interrogé des représentants d'un échantillon de ministères fédéraux et de provinces et de municipalités canadiennes pour connaître leur compréhension de la notion de meilleur rapport qualité-prix, la façon dont elle est utilisée dans leurs approvisionnements et leurs expériences, positives et négatives, en matière de mise en pratique de celle-ci. La plupart des personnes interrogées, y compris celles qui travaillent pour les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, ont compris et accepté la définition de la politique actuelle du gouvernement fédéral en matière de meilleur rapport qualité-prix. Un représentant d'un ministère fédéral a déclaré que le meilleur rapport qualité-prix n'était pas défini précisément dans son groupe, mais qu'il s'agissait plutôt d'atteindre un équilibre entre l'obtention des bons biens et services au bon prix et la prise en compte des avantages dans chaque processus.

Un responsable ministériel a mentionné que la pandémie de COVID-19 a révélé des vulnérabilités dans les chaînes d'approvisionnement, comme le manque de disponibilité et la pénurie d'équipement de sécurité indispensable au Canada, et a souligné la nécessité d'accroître la diversité des fournisseurs à l'intérieur des frontières canadiennes. Il a suggéré que le gouvernement fédéral pourrait renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement en incluant des considérations socio-économiques dans les approvisionnements.

On s'inquiète toutefois du fait que les critères de sélection élargis pourraient avoir une incidence négative sur la concurrence et réduire le bassin de soumissionnaires, plutôt que d'accroître la résilience grâce à la diversité. Il se peut que moins de fournisseurs soient en mesure de soumissionner compte tenu d'exigences plus complexes et plus restrictives, par exemple une demande de propositions exigeant que les fournisseurs fournissent des rapports complets sur les émissions de gaz à effet de serre du gouvernement et les plans de l'entreprise pour réduire les émissions. De tels critères peuvent réduire le nombre de soumissions reçues par le gouvernement. Le BOA a observé une tendance inquiétante ces dernières années : des demandes de soumissions concurrentielles n'ont donné lieu qu'à une seule soumission. Les critères onéreux

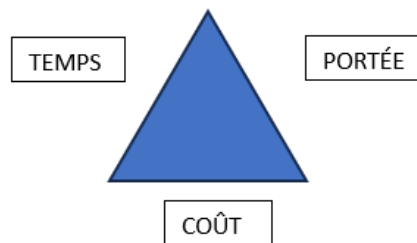
qui incitent les fournisseurs à se retirer du processus et à ne pas présenter de soumission seraient un facteur contributif^{xiii}.

Afin d'assurer le meilleur rapport qualité-prix et des prix équitables, le Canada s'appuie sur la concurrence dans la mesure du possible^{xiv}. Ce manque de soumissions concurrentielles peut entraîner une augmentation des coûts. Il incombe à l'autorité contractante de comprendre comment trouver l'équilibre et justifier et tirer parti des critères élargis pour ses produits afin de démontrer le meilleur rapport qualité-prix, et de ne pas réduire inutilement la concurrence par des activités bien intentionnées.

Défis

Temps-portée-coût

La plupart des commentaires des personnes interrogées résumaient en grande partie à l'idée acceptée depuis longtemps de la triple contrainte de temps, de portée et de coût (le triangle). Chaque côté du triangle crée une tension sur les deux autres côtés. Par exemple, si un besoin est urgent, la réduction du côté temps du triangle pourrait entraîner une augmentation du côté coût et potentiellement réduire le côté portée et/ou qualité du produit livrable. Les entrevues ont mis en évidence certaines de ces tensions.



Temps

Dans de nombreux cas, l'inclusion de considérations relatives au meilleur rapport qualité-prix augmentera le temps requis pour mener un processus d'approvisionnement. D'un point de vue général, les personnes interrogées ont mentionné qu'il fallait plus de temps pour l'apprentissage continu afin de se tenir au courant des dernières politiques et initiatives liées au meilleur rapport qualité-prix. Pour chaque approvisionnement, un temps considérable est consacré à la planification, à la conformité et à la gestion des risques. Les retards peuvent découler de la nécessité de consultations approfondies des intervenants et de justifications détaillées des décisions prises. Dans le cas de certains achats complexes, l'élargissement des critères de meilleur rapport qualité-prix, comme les exigences environnementales ou l'atteinte de la cible obligatoire d'attribuer 5 % des marchés à des entreprises autochtones, peut avoir une incidence sur la stratégie d'approvisionnement et entraîner de multiples examens et consultations auprès des experts en la matière, ce qui prolonge davantage le processus d'approvisionnement. Les personnes interrogées des ministères fédéraux croyaient que certains de ces retards pourraient être réduits ou évités si leurs clients (c.-à-d. les gestionnaires de programme) les mobilisaient plus

tôt dans le processus. Ces facteurs pourraient entraîner des retards entraînant une augmentation des coûts ou une réduction de la portée pour assurer des livraisons dans les délais lorsqu'il n'y a pas de marge de manœuvre pour modifier le calendrier.

Portée

Lorsque des exigences supplémentaires sont ajoutées à la portée initiale, il peut y avoir une incidence importante sur le temps et le coût de l'approvisionnement. Un répondant a souligné que le meilleur rapport qualité-prix ne se limite pas à offrir au client du gouvernement ce dont il a besoin. L'autorité contractante doit maintenant tenir compte de diverses initiatives, considérations et exigences obligatoires, qui peuvent avoir pour effet de réduire le nombre de fournisseurs en mesure de soumissionner, ce qui peut avoir une incidence sur le coût.

Il peut être difficile d'encourager les retombées socio-économiques, de déterminer la façon d'inclure ces considérations dans la définition du besoin et de rédiger des critères d'évaluation mesurables et réalisables. Par exemple, les fournisseurs préfèrent souvent utiliser leurs chaînes d'approvisionnement existantes en raison des coûts de démarrage importants et du temps nécessaire à la mise en place de nouvelles chaînes, sans parler des gains d'efficacité liés à l'expérience et à l'économie d'échelle. Pour certains produits, il se peut qu'aucun groupe sous-représenté n'ait la capacité commerciale nécessaire et que le travail supplémentaire de recherche et de démonstration de la capacité ne soit pas récompensé.

Les considérations environnementales bénéficient d'un large soutien, mais il est difficile de déterminer et d'évaluer les critères environnementaux. Il est souvent difficile de les évaluer, car les critères supplémentaires peuvent ne pas avoir d'incidence sur les travaux et les produits livrables proprement dits. Dans certains cas, des facteurs environnementaux peuvent être mis en place pour répondre à des exigences politiques, mais cela peut avoir pour effet négatif d'écarter un fournisseur qui pourrait fournir un produit ou un service de haute qualité, dans le cadre du besoin, mais qui n'est peut-être pas prêt à être commercialisé pour réaliser l'aspect écologique.

Coût

Le gouvernement du Canada doit assurer une saine intendance des fonds des contribuables. L'approvisionnement a été déterminé comme l'une des activités où il est possible d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix en tirant parti du pouvoir d'achat du Canada^{xv}. Cela se traduit par l'utilisation de l'approvisionnement non seulement pour atteindre son objectif prévu, mais aussi pour en tirer parti au profit de l'économie canadienne dans son ensemble grâce aux retombées socioéconomiques^{xvi}. Cependant, avec des contraintes de portée et/ou de temps supplémentaires, les coûts des projets peuvent augmenter.

L'approche de meilleur rapport qualité-prix peut coûter plus chère aux contribuables en matière de dépenses initiales et il convient de veiller à ce que les avantages supplémentaires à long terme aient une valeur réelle et ne soient pas simplement une tentative de démontrer un comportement plutôt que de l'atteindre. Les coûts associés à la mise en œuvre des retombées socio-économiques augmentent souvent en l'absence de paramètres clairs et appliqués de

manière cohérente pour évaluer les répercussions. Bien que l'intégration des exigences socio-économiques dans les grands contrats d'approvisionnement puisse générer des avantages à long terme, un participant a indiqué qu'il pourrait y avoir des moyens plus efficaces pour le gouvernement d'injecter des résultats positifs dans l'économie canadienne. Par exemple, il a indiqué que l'octroi de fonds aux étudiants sous-représentés dans le cadre d'un programme de bourses officiel pourrait entraîner plus d'avantages que ce qui pourrait être obtenu par un processus d'approvisionnement. L'effort d'utilisation de l'approvisionnement pour soutenir certaines initiatives peut ne pas être ciblé adéquatement pour profiter véritablement à la société de manière uniforme et peut faire augmenter le coût de l'approvisionnement.

Malgré les difficultés à trouver l'équilibre dans le processus d'approvisionnement, on a l'impression qu'il y a une volonté de payer un prix plus élevé pour soutenir le cycle de vie du besoin et obtenir un produit livrable de meilleure qualité avec des retombées socio-économiques potentielles à long terme pour le Canada.

Autres défis

Formation

Avec le passage de la *Politique sur les marchés* à la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, les orientations à l'intention des autorités contractantes et des responsables de l'approvisionnement en général sont délibérément moins normatives, laissant place à la souplesse et à un plus grand recours au jugement fondé sur les priorités gouvernementales et les objectifs d'approvisionnement précis. Les autorités contractantes et les gestionnaires de programme doivent connaître et comprendre le marché et le produit pour établir les paramètres d'un processus concurrentiel afin de s'harmoniser avec l'évolution de la définition du meilleur rapport qualité-prix. Par exemple, les autorités contractantes et les gestionnaires de programme peuvent être amenés à décider si le coût supplémentaire lié à un pourcentage plus élevé de contenu recyclé est justifié par des avantages à long terme. Il peut y avoir différentes équations du meilleur rapport qualité-prix en fonction du produit et de la stratégie d'approvisionnement. La question reste de savoir comment les autorités contractantes s'informent de ces facteurs pour prendre une décision éclairée.

Il a été fréquemment indiqué que les nouvelles politiques sont souvent mises en œuvre sans information ou soutien à la formation adéquats. Un représentant du ministère fédéral a constaté, à l'occasion d'un exercice sur table, que si le niveau opérationnel était au courant des résultats, il ne savait pas nécessairement quoi faire avec les règles et comment naviguer dans l'ensemble des politiques et procédures pour y parvenir. La formation sur l'approvisionnement fédéral doit être mise à jour pour une mise en œuvre efficace. Il existe un désir de ne pas se contenter d'aborder les cours obsolètes et les lacunes dans certains domaines et initiatives, mais de perfectionner et de renforcer les autorités contractantes pour qu'elles puissent appliquer une pensée stratégique et critique avancée tout en ajoutant la souplesse nécessaire pour être créatif et innovant.

Les provinces et les municipalités font face à des défis similaires, et certaines ont fait des progrès encourageants. Elles travaillent à l'élaboration de divers protocoles, outils et lignes directrices, et

offrent des séances de formation pour comprendre et inclure les principales considérations relatives à l'approvisionnement durable, à l'optique de l'équité et de l'accessibilité, et à la façon de renforcer stratégiquement ces priorités.

Politique et soutien

La Directive sur la gestion de l'approvisionnement est l'un des documents d'orientation des autorités contractantes, mais il y a aussi une abondance de lois, de règlements et de politiques à prendre en considération. Certains ministères plus grands, comme Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et le ministère de la Défense nationale, ont des directives bien élaborées^{xvii}. D'autres ministères fédéraux, qui disposent d'un effectif plus important en personnel d'approvisionnement, possèdent également une expertise intégrée qui peut leur permettre de transmettre leur expérience et les enseignements tirés aux nouvelles autorités contractantes ainsi que de les encadrer et les guider, ce qui n'est pas le cas des ministères de plus petite taille. Cette disparité dans les ressources et le soutien peut entraîner des incohérences dans la façon dont l'approvisionnement est géré et créer de la confusion lorsque l'approvisionnement sort de la norme.

Gouvernance et responsabilisation

Il n'y a aucune surveillance pangouvernementale pour assurer la conformité à une stratégie globale et pangouvernementale en matière de meilleur rapport qualité-prix. Parmi les ministères fédéraux interrogés, chacun a donné des réponses différentes en ce qui concerne la responsabilisation. Bien qu'ils aient tous convenu que la responsabilité ultime incombait aux administrateurs généraux pour ce qui est de rendre compte des résultats à l'échelle du ministère concernant des initiatives telles que la cible visant à attribuer 5 % des contrats à des entreprises autochtones, la responsabilité d'assurer la conformité dans le cadre de chaque contrat était mise en question.

Il n'était pas évident de savoir qui était responsable si un fournisseur n'honorait pas les engagements pris dans le cadre d'une soumission retenue pour un projet précis. Par exemple, que se passerait-il si un fournisseur ou un sous-traitant avait des difficultés à fournir les avantages prévus et promis dans un plan d'approvisionnement auprès des Autochtones et qu'il n'y avait pas de moyen évident prévu dans le contrat pour faire respecter cet engagement? Si les engagements de meilleur rapport qualité-prix d'un contrat ne sont pas respectés et qu'ils ont été pris en compte dans le calcul pour attribuer un contrat, le système ne fonctionne pas pleinement et peut nuire à un autre soumissionnaire qui serait en mesure de répondre aux besoins. Pour s'assurer que les objectifs liés au meilleur rapport qualité-prix sont atteints, les ministères doivent faire respecter les engagements socio-économiques et de meilleur rapport qualité-prix avec la même rigueur que les autres engagements liés à l'exécution de chaque contrat.

Données et rapports

La collecte de données est un défi connu, qui constitue un obstacle pour la plupart des organisations à diverses étapes de leurs programmes^{xviii}. Dans le cadre de notre recherche, il est apparu qu'il n'y a pas d'outil uniforme utilisé au Canada pour calculer l'inclusion de critères socio-économiques en vue d'atteindre le meilleur rapport qualité-prix. Cela dit, certaines données relatives à certains éléments sont recueillies et communiquées. Par exemple, les ministères doivent rendre compte des engagements liés aux initiatives de gouvernement vert et intégrer les engagements en matière d'écologisation dans leurs stratégies ministérielles de développement durable. Chaque exercice, Services aux Autochtones Canada (SAC) publie un rapport sur la cible minimale obligatoire de 5 %. Ce rapport met également en évidence les lacunes des entreprises autochtones en matière de biens et de services^{xix}. Cependant, il existe des lacunes dans les mesures du coût global pour le gouvernement de l'intégration de la plupart des aspects des considérations socio-économiques.

Certains ministères ont des cases à cocher dans leurs systèmes d'achats électroniques pour indiquer s'il y a des considérations telles que celles mentionnées ci-dessus ainsi que des considérations d'accessibilité, mais il y a un manque évident de suivi pour d'autres facteurs tels que les fournisseurs sous-représentés ainsi que les petites et moyennes entreprises. Il n'est pas possible de démontrer les progrès réalisés, puisqu'il n'y a pas de base de référence établie ni de suivi des groupes sous-représentés. Il est nécessaire de disposer de données de haute qualité sur les facteurs socio-économiques pour comprendre comment réduire les risques, bien justifier l'inclusion ou l'exclusion de certains critères dans un processus d'approvisionnement et éclairer la création de critères d'évaluation solides.

Complexité inutile

Malgré l'engagement du gouvernement de moderniser et de simplifier le processus d'approvisionnement, l'exigence d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix a alourdi un système d'approvisionnement déjà trop complexe. Chaque ministère a son mot à dire en ce qui concerne l'approvisionnement. En effet, les directives et le soutien proviennent de divers ministères et, dans certains cas, de diverses directions générales au sein d'un même ministère. Les directives se trouvent également sur différents sites Web publics et internes au gouvernement et ne sont pas toujours faciles à trouver. Malgré cela, il existe d'excellentes directives sur l'approvisionnement en général qui appuient l'obtention du meilleur rapport qualité-prix si vous savez où les trouver. L'annexe A en donne quelques exemples.

Gestion du rendement des fournisseurs

Un autre facteur contribuant au meilleur rapport qualité-prix: faire affaire avec des fournisseurs fiables. Bien que SPAC travaille à la mise en œuvre de la [Politique de gestion du rendement des fournisseurs](#), il n'existe actuellement aucun programme de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement fédéral. Un programme complet de gestion du rendement des fournisseurs protégerait mieux les intérêts de l'État et améliorerait la transparence des résultats des marchés fédéraux. De plus, si ces renseignements sont correctement recueillis et validés, ils peuvent être utilisés pour éclairer les décisions futures d'attribution de contrat et éviter de

conclure des contrats avec des fournisseurs affichant régulièrement un piètre rendement^{xx}. De cette façon, la gestion du rendement des fournisseurs devient un outil utile, qui peut fournir aux responsables des politiques une assurance raisonnable que l'approvisionnement aboutira au meilleur rapport qualité-prix.

Approches canadiennes et internationales

Dans cette section, nous proposons quelques idées provenant d'administrations canadiennes et internationales sur les considérations qu'elles utilisent pour élaborer des critères socio-économiques et déterminer laquelle des soumissions propose le meilleur rapport qualité-prix. Toutefois, il convient de noter que chaque administration a son propre cadre législatif et politique, qui ne s'applique pas forcément aux processus d'approvisionnement du gouvernement du Canada. Cela dit, certaines des idées peuvent être adaptées pour respecter les exigences des processus d'approvisionnement du gouvernement du Canada.

Nouvelle-Écosse

Pour la province de la Nouvelle-Écosse, l'approvisionnement durable et axé sur la diversité vise à créer un accès équitable pour un éventail de fournisseurs, y compris les communautés méritant l'équité et sous-représentées. La Nouvelle-Écosse met l'accent sur la réduction des répercussions environnementales, la protection des travailleurs et des clients avec des solutions plus sûres et le renforcement des communautés grâce à des avantages communautaires dans les contrats d'infrastructure. Pour démontrer le meilleur rapport qualité-prix lors de l'attribution des contrats, la Nouvelle-Écosse évalue les soumissions en fonction de facteurs tels que les considérations environnementales et sociales, l'exécution, le service et la capacité du soumissionnaire à répondre à d'autres critères en plus du prix d'achat et des coûts du cycle de vie. Ces activités sont appuyées par une variété d'instruments et d'initiatives, notamment une stratégie d'approvisionnement durable, des données électroniques fiables sur l'approvisionnement, une formation sur l'approvisionnement pour le personnel et les clients ainsi que des procédures opérationnelles normalisées documentées.

Toronto

Le participant à l'étude représentant la Ville de Toronto a décrit le meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement comme la recherche d'un équilibre entre le rendement et le coût, ce qui comprend l'intégration de retombées socio-économiques telles que des considérations environnementales lorsque cela s'avère judicieux. Bien que la planification de l'intégration des retombées socio-économiques dans l'approvisionnement nécessite davantage de préparation, comme des études de marché et de l'industrie, cela fait désormais partie intégrante du processus de la Ville. Toronto fait le suivi de ces avantages dans les plans d'approvisionnement et demande à ses clients de réfléchir à ces attentes dès le début. La Ville envisage des moyens de simplifier ses processus plus complexes pour réduire les obstacles. De plus, Toronto fournit des séances de formation et des lignes directrices à l'intention de ses acheteurs et offre des séances et une ligne d'assistance pour fournir aux fournisseurs des directives sur la façon de faire affaire avec la Ville,

des explications sur les types de critères ainsi que la façon de soumettre une soumission, et d'autres renseignements généraux sur l'approvisionnement.

Toronto met en garde contre les défis liés à l'inclusion de retombées socio-économiques dans un approvisionnement. Par exemple, il peut être difficile de trouver des fournisseurs pour soumissionner certains projets, et les certifications pour valider l'appartenance des fournisseurs à certains groupes sous-représentés peuvent être coûteuses et potentiellement inabordables pour les petites entreprises. Il est également à craindre que certaines coentreprises n'indiquent certains groupes, tels que les entreprises autochtones, dans leurs propositions sans avoir réellement l'intention de faire appel à eux. La Ville continue de travailler sur ces questions.

Vancouver

La Ville de Vancouver accorde une grande importance à la qualité technique lors de l'attribution des contrats. Celle-ci est évaluée en même temps que les considérations socioéconomiques pour déterminer la soumission qui permet d'optimiser les ressources. La Ville se fixe des objectifs ambitieux et veut que les organisations représentent les communautés qu'elle dessert. La Ville utilise des questionnaires et des lignes directrices dans le processus de demande de soumissions, notamment en ce qui concerne l'autochtonie ainsi que l'approvisionnement durable et éthique. Au début, la Ville a dû faire face à quelques réticences, mais maintenant les soumissions sont plus solides, parce que les fournisseurs sont bien conscients que des réponses détaillées aux questionnaires sont essentielles pour leurs soumissions. Vancouver connaît bien sa communauté et a créé un répertoire de fournisseurs dans le cadre de l'approvisionnement social et axé sur la diversité.

En ce qui concerne les coûts supplémentaires liés à l'intégration des retombées socio-économiques, ils ont été jugés minimes. Le prix indiqué dans la demande de propositions ne représente qu'une petite partie de la décision. Il s'agit de réaliser des progrès pour obtenir les avantages globaux. En fait, en adoptant une approche novatrice, plutôt que d'accorder des subventions à certaines entreprises, la Ville a utilisé l'approvisionnement social et le programme d'écologisation pour redonner de la valeur à la communauté.

États-Unis d'Amérique

Remarque : Au moment de la rédaction du présent rapport, le gouvernement fédéral des États-Unis était en train de mettre en œuvre d'importants changements politiques pour s'éloigner des initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI). Ces changements et d'autres en cours de mise en œuvre pourraient avoir une incidence sur la façon dont les États-Unis déterminent le meilleur rapport qualité-prix à l'avenir.

Le gouvernement fédéral des États-Unis définit le meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement fédéral comme le résultat attendu d'une acquisition qui, selon le gouvernement, procure le plus grand avantage global en réponse au besoin^{xxi}. Cette définition reconnaît que l'application du meilleur rapport qualité-prix est unique et subjective pour chaque

approvisionnement, et que le meilleur rapport qualité-prix doit avoir un lien important avec les résultats escomptés.

Dans le cadre des processus d'approvisionnement concurrentiels, les États-Unis peuvent utiliser l'approche de la proposition la plus basse acceptable sur le plan technique lorsque le meilleur rapport qualité-prix devrait résulter de la sélection de la proposition acceptable sur le plan technique et ayant le prix évalué le plus bas^{xxii}. Ils peuvent également utiliser un processus de compromis, ce qui est approprié lorsque des considérations autres que l'offre la plus basse ou l'offre ayant la note technique la plus élevée doivent être prises en compte^{xxiii}. Cette approche permet de faire des compromis entre les facteurs de coût ou de prix et les facteurs non liés au coût et permet au gouvernement d'accepter d'autres propositions que la proposition la plus basse^{xxiv}.

Lors de l'utilisation du processus de compromis, il est essentiel d'établir des attentes claires pour les soumissionnaires. Les documents d'approvisionnement doivent indiquer clairement si tous les facteurs d'évaluation autres que le coût ou le prix, lorsqu'ils sont combinés, sont beaucoup plus importants ou beaucoup moins importants que le coût ou le prix, ou à peu près égaux au coût ou au prix^{xxv}. L'agent de négociation des contrats doit documenter les avantages perçus et justifier pourquoi la proposition plus coûteuse mérite le coût supplémentaire, et indiquer la justification des compromis^{xxvi}. Des exemples de facteurs non liés au prix pourraient notamment comprendre des aspects techniques, la participation des petites entreprises et le rendement passé.

Alors que le Canada a fixé une cible pour l'attribution de contrats à des fournisseurs autochtones, le gouvernement des États-Unis (au moment de la rédaction du présent rapport) a fixé des cibles pour le pourcentage de contrats à attribuer à diverses catégories de fournisseurs, comme les petites entreprises et d'autres groupes sous-représentés, notamment les entreprises appartenant à des femmes, les petites entreprises défavorisées, les petites entreprises appartenant à des vétérans en situation de handicap et les petites entreprises situées dans une zone d'affaires historiquement sous-utilisée (HUBZone).

Un autre facteur pour les États-Unis en matière d'approvisionnement permettant de garantir le meilleur rapport qualité-prix est l'application de l'information sur le rendement des fournisseurs comme facteur d'évaluation dans les demandes de soumissions concurrentielles au-delà d'un certain seuil^{xxvii}. Les agents de négociation des contrats peuvent obtenir cette information par l'intermédiaire du système centralisé d'évaluation du rendement du gouvernement des États-Unis, qui contient des renseignements à jour et solides sur les actions d'un entrepreneur dans le cadre de contrats précédemment attribués^{xxviii}. L'information sur le rendement antérieur est un indicateur utile de la réussite future de l'exécution et peut donc donner aux responsables des politiques une confiance raisonnable dans le fait que l'approvisionnement permettra d'optimiser les ressources du gouvernement lorsque le contrat sera exécuté.

Le meilleur rapport qualité-prix ¹ est également utilisé dans le cadre britannique afin de maximiser l'utilisation des ressources publiques dans le but de maximiser la valeur publique. Cependant, l'approche de meilleur rapport qualité-prix utilisée par le Royaume-Uni est généralement liée à un rapport coûts-avantages et à la valeur publique actualisée nette. Le rapport coûts-avantages est utilisé pour déterminer la faisabilité financière et est calculé en divisant la valeur des avantages par les coûts (tous les coûts, y compris l'entretien et la mise en œuvre). Une valeur de rapport coûts-avantages supérieure à 1 indique que les avantages du projet peuvent l'emporter sur les coûts. La valeur publique actualisée nette, quant à elle, est utilisée pour évaluer les avantages d'un projet par rapport au public. La valeur publique actualisée nette est un calcul monétaire de la valeur des avantages escomptés moins les coûts prévus^{xxix}.

L'évaluation du meilleur rapport qualité-prix intégrera également les considérations de risque et les incidences monétisées et non monétisées afin de déterminer si, individuellement ou collectivement, elles modifieront la conclusion concernant le meilleur rapport qualité-prix^{xxx}.

Union européenne

La Directive sur la passation des marchés publics^{2 xxxi} de l'Union européenne met l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix grâce à des pratiques d'approvisionnement public globales en donnant la priorité à la qualité, aux considérations environnementales, aux aspects sociaux et à l'innovation. La Directive stipule que le marché est « attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse, identifiée sur la base du prix le plus bas ou du meilleur rapport qualité-prix. Le critère de qualité peut inclure la rentabilité globale, la qualité technique, les aspects environnementaux et sociaux, les conditions de négociation et de livraison, etc. ». De plus, les critères de l'offre économiquement la plus avantageuse tiennent également compte des coûts du cycle de vie des biens ou services achetés et visent à tirer parti des marchés publics avec des solutions plus novatrices qui continuent d'assurer le meilleur rapport qualité-prix qui stimule durablement le développement.

Un autre élément clé de la Directive est une clause sociale horizontale obligatoire^{xxxiv}. Les critères connexes appuient les objectifs sociétaux plus larges, tels que la durabilité, l'inclusion sociale et l'innovation, et visent à garantir que l'approvisionnement permet de réaliser des économies financières en plus de ces avantages supplémentaires. Par exemple, en Italie, les demandes de soumissions intègrent des critères sociaux et de sélection lors de la phase d'appel d'offres pour exclure les soumissionnaires non conformes et évaluer les capacités techniques et financières, en mettant l'accent sur la qualité, les caractéristiques fonctionnelles, l'accessibilité et la conception sécuritaire³.

Dans l'Union européenne, l'accent est mis sur les dimensions environnementales des marchés publics. Les [marchés publics écologiques](#) (en anglais) sont un outil facultatif mis en place par

¹ Le Royaume-Uni utilise le terme « Value for Money » en anglais plutôt que « Best Value » (meilleur rapport qualité-prix).

² 2014/24/UE (26 février 2014)

³ Parlement européen, [The social impact of public procurement](#), 1121-120.

l'Union européenne pour atteindre les objectifs climatiques et tirer parti de la valeur des marchés publics en atténuant les répercussions des changements climatiques, en améliorant la qualité de l'air et de l'eau, et en réduisant les déchets et l'utilisation des ressources. Le concept de marchés publics écologiques met l'accent sur des critères environnementaux clairs, vérifiables, justifiables et ambitieux pour les produits et services, fondés sur une approche axée sur le cycle de vie et une base de données scientifiques^{xxxv}.

Pour faire respecter l'objectif et les initiatives des marchés publics écologiques, la Directive sur la passation des marchés publics a introduit plusieurs dispositions importantes, notamment la prise en compte des coûts du cycle de vie et des répercussions environnementales. La Directive prévoit également la possibilité de rejeter les offres ou les sous-traitants qui ne respectent pas les obligations environnementales ou sociales. Divers critères environnementaux peuvent être intégrés lors de la sélection des soumissionnaires. Par exemple, lorsqu'on demande des ressources humaines et techniques à l'étape de la sélection, on peut demander du personnel ayant de l'expérience dans la réalisation de projets présentant des exigences environnementales similaires, ainsi que des équipements appropriés pour prévenir la pollution de l'air, du sol et de l'eau.

Australie

En Australie, le meilleur rapport qualité-prix⁴ est une règle fondamentale des [règles d'approvisionnement du Commonwealth](#) (en anglais). Comme au Canada, l'approche de meilleur rapport qualité-prix en Australie ne se limite pas au prix le plus bas^{xxxvi}. Parmi les autres considérations non financières liées au meilleur rapport qualité-prix, mentionnons la qualité des biens ou des services, l'adéquation de la proposition à l'objectif visé, l'expérience pertinente et les antécédents de rendement, la durabilité environnementale et les coûts sur l'ensemble du cycle de vie. Lors de la préparation d'un approvisionnement, les autorités contractantes doivent tenir compte des commentaires des intervenants, de l'ampleur et de la portée du besoin, du budget du projet, des obligations et des possibilités découlant des ententes existantes, des politiques pertinentes et de la capacité du marché à répondre au besoin^{xxxvii}.

De plus, le gouvernement de l'Australie a mis en place une série de mesures pour promouvoir la croissance économique nationale. Par exemple, il s'est engagé à faire appel à des petites et moyennes entreprises (PME) pour au moins 20 % de l'ensemble des marchés publics (en valeur). De plus, comme le Canada, l'Australie a un plan d'approvisionnement auprès des Autochtones. L'Australie encourage de discuter du marché dès le début dans le cadre des achats importants. L'objectif est de mieux utiliser les ressources qui seraient sous-utilisées, d'augmenter la productivité et d'offrir des avantages plus larges qui soutiennent le développement et le maintien des capacités de l'industrie^{xxxviii}.

⁴ L'Australie utilise le terme « Value for Money » en anglais plutôt que « Best Value » (meilleur rapport qualité-prix).

Directives à l'intention des spécialistes de l'approvisionnement

Les pratiques exemplaires et les recommandations suivantes sont une synthèse des résultats de la recherche documentaire et des entretiens.

Agents d'approvisionnement

Communication avec les intervenants dès le début

Les gestionnaires de programme doivent communiquer avec les autorités contractantes dès que possible pour s'assurer qu'une stratégie d'approvisionnement complète est élaborée^{xxxix}. La communication avec le personnel d'approvisionnement dès le début leur donnera suffisamment de temps pour examiner les divers règlements, lois, politiques et directives applicables à l'approvisionnement et prendre en compte les diverses initiatives que le gouvernement a mises en place pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix. En communiquant avec les intervenants dès le début, ils peuvent obtenir des directives et des pratiques exemplaires auprès de spécialistes et de leur communauté de pratique et les intégrer à la stratégie d'approvisionnement. Il peut être nécessaire de consulter les Services juridiques et les responsables des politiques pour obtenir des éclaircissements et des conseils.

S'il y a lieu, les autorités contractantes doivent consulter les fournisseurs au moyen d'activités de sensibilisation et de méthodes telles qu'une demande de renseignements (DDR) et collaborer avec les secteurs gouvernementaux pour cerner les lacunes et les possibilités d'accroître la participation^{xl}. Cette communication dès le début peut aider à déterminer la pondération appropriée de la composante socio-économique et d'approvisionnement durable des documents d'invitation à soumissionner et si l'utilisation de marchés réservés est appropriée^{xli}. C'est aussi l'occasion d'informer la communauté des fournisseurs des processus d'approvisionnement à venir afin qu'elle soit mieux préparée à répondre à une soumission, ce qui augmente la concurrence. Toutefois, il convient d'éviter de communiquer directement avec un seul fournisseur et d'échanger des informations avant d'établir une estimation du coût et les critères d'un processus concurrentiel, afin d'éviter toute confusion et de garantir l'équité et la transparence au sein de la communauté des fournisseurs^{xlii}. La communication avec un seul fournisseur ne doit avoir lieu que s'il existe une intention de conclure un contrat à fournisseur unique légitime et justifié avec ce fournisseur et que la valeur estimée du contrat est égale ou inférieure au seuil d'une stratégie d'approvisionnement non concurrentielle ou que d'autres exceptions à la concurrence s'appliquent^{xlii}.

Critères d'évaluation clairement définis

Lorsque l'on utilise des critères qui vont au-delà de l'évaluation traditionnelle du prix et de la note technique, il faut s'assurer que les critères sont précis, exacts et clairement énoncés afin d'éviter les allégations selon lesquelles des critères non divulgués ont été utilisés. Les soumissionnaires doivent être évalués et classés selon les procédures énoncées dans la demande de soumissions. Dans le cas contraire, cela entraînera des allégations selon lesquelles l'évaluation était injuste.

Vous trouverez ci-dessous quelques points à prendre en compte pour l'élaboration des critères liés au meilleur rapport qualité-prix .

- Tenir à jour les répertoires des critères d'évaluation qui donnent de bons résultats et qui peuvent être adaptés et appliqués à des processus d'approvisionnement futurs.
- S'assurer que les critères sont clairs, conformes aux exigences et qu'ils peuvent être justifiés.
- Limiter les critères obligatoires à ceux qui sont essentiels pour répondre au besoin et envisager de convertir ceux qui ne le sont pas en critères cotés pour réduire et éliminer les obstacles, ou les supprimer tous^{xliii}.

Amélioration continue

La complexité de l'approche de meilleur rapport qualité-prix doit être proportionnelle à la complexité de l'approvisionnement. Il a été mentionné que l'industrie demande souvent des directives sur la façon de répondre aux demandes de propositions plus complexes. De telles directives sont particulièrement utiles pour les petites et moyennes entreprises qui peuvent avoir peu de connaissances ou d'expérience pour répondre aux critères liés aux retombées socio-économiques.

Les autorités contractantes pourraient appuyer les efforts pour atteindre le meilleur rapport qualité-prix en tenant des conférences à l'intention des soumissionnaires, en répondant rapidement et simultanément aux questions des soumissionnaires et en évaluant honnêtement les contestations des fournisseurs à l'égard des décisions prises en matière d'approvisionnement. Elles pourraient également diriger les fournisseurs vers des ressources supplémentaires, comme [Soutien en approvisionnement Canada](#) et [Faire affaire avec le gouvernement](#). La modernisation et la réduction des obstacles devraient être l'objectif de l'approvisionnement^{xliv} afin d'encourager la préparation du marché et la résilience des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement.

Afin de renforcer la communauté des fournisseurs, tel qu'il est décrit dans la Directive sur la gestion de l'approvisionnement, les autorités contractantes doivent s'assurer que les documents d'approvisionnement décrivent les procédures de règlement des différends; fournir aux soumissionnaires de l'information sur les autres procédures de règlement des différends disponibles; s'assurer que les soumissionnaires qui demandent un compte rendu en reçoivent un en temps opportun après l'attribution du contrat; et traiter les différends de manière équitable et rapide^{xlv}. Ces activités doivent mettre l'accent sur les raisons pour lesquelles le contrat a été attribué au fournisseur choisi et aider les soumissionnaires à comprendre les forces et les faiblesses de leurs soumissions, ce qui permettra aux soumissionnaires d'être mieux informés et d'améliorer leurs soumissions subséquentes. Lorsqu'elles sont mises en œuvre efficacement, ces activités peuvent également accroître la concurrence, ce qui peut se traduire par une meilleure valeur.

Administration des contrats

Les autorités contractantes doivent envisager de mettre en place des mécanismes pour surveiller et mesurer les activités après l’attribution du contrat, assurant ainsi la responsabilisation et la création de valeur. Il est important qu’elles suivent l’avancement des travaux et interviennent rapidement pour régler les différends afin d’éviter des mesures fastidieuses et potentiellement coûteuses pour trouver une solution. Les autorités contractantes doivent s’assurer que le fournisseur respecte tous les engagements pris dans sa soumission, comme ceux pris dans un plan d’approvisionnement auprès des Autochtones. Il est également important qu’elles saisissent les données de chaque processus d’approvisionnement aux fins de rapport et de justification.

Documentation et collaboration

Il est important que les autorités contractantes s’assurent que le dossier est bien documenté à toutes les étapes du processus d’approvisionnement, de la planification à la clôture. Pour appuyer les processus d’approvisionnement futurs, il est recommandé de consigner les leçons apprises et les observations, les questions des fournisseurs, les réussites et les défis de l’évaluation des soumissions, ainsi que l’exactitude des listes de vérification et des processus utilisés.

Ne pas faire d’hypothèses. Il peut être particulièrement utile de sonder les intervenants à la fin du processus pour voir comment ils évaluent le résultat et de noter leurs recommandations pour réduire les obstacles à l’obtention du meilleur rapport qualité-prix.

Responsables des politiques

Il est impératif de ne pas laisser les autorités contractantes décider de la manière de mettre en œuvre les politiques sans directives et outils adéquats, car cela entraîne une aversion pour le risque, des retards coûteux, un manque de cohérence au sein du gouvernement et une confusion au sein de la communauté des fournisseurs. Par conséquent, pour aider les autorités contractantes à évaluer le meilleur rapport qualité-prix, les responsables des politiques doivent :

- Collaborer à l’échelle du gouvernement pour établir des pratiques d’approvisionnement normalisées en cernant les lacunes et les possibilités et en échangeant des connaissances^{xlvi};
- Mettre l’accent sur la collecte de données et la production de rapports dans l’ensemble du gouvernement afin d’harmoniser et de peaufiner les outils permettant de recueillir des données à l’échelle du gouvernement et de les intégrer dans les directives politiques;
- Saisir et échanger l’information sur le rendement des fournisseurs dans un programme de gestion du rendement des fournisseurs robuste et centralisé;
- Fournir des directives sur l’évaluation et l’application des divers facteurs socio-économiques individuellement;
- Établir une formule pour calculer le meilleur rapport qualité-prix en consultant les partenaires nationaux et internationaux pour trouver des exemples de formules de calcul validées dans diverses administrations.

Les responsables des politiques pourraient également :

- Envisager d'élargir les marchés réservés dans le cadre de programmes officiels pour inclure des groupes plus diversifiés, comme le modèle américain. À l'heure actuelle, la SAEA est le seul programme de marchés réservés au gouvernement fédéral du Canada;
- Harmoniser les exigences et les approches de certification avec les normes de l'industrie et les appliquer uniformément dans l'ensemble du gouvernement;
- Établir un site Web centralisé qui permettrait de naviguer facilement vers toute l'information pertinente requise par les autorités contractantes et les communautés de fournisseurs;
- S'assurer que les politiques ou les mises à jour des politiques ne sont pas promulguées tant que des directives et une formation à jour ne sont pas mises à la disposition des autorités contractantes.

Conclusion

Au cours des 60 dernières années, le concept de meilleur rapport qualité-prix dans l'approvisionnement fédéral est passé d'une approche axée sur le prix le plus bas et la conformité sur le plan technique à une approche qui appuie l'atteinte de résultats politiques généraux, y compris les retombées socio-économiques et environnementales. Le système d'approvisionnement fédéral a besoin d'une plus grande maturité pour démontrer la réussite dans ce domaine. Par exemple, il faut améliorer la collecte et l'échange de données exactes; la production de rapports et la responsabilisation; la formation et le perfectionnement; et la cohérence dans l'application de la politique. Les autorités contractantes ont besoin de directives et de soutien, et il doit y avoir une harmonisation des politiques entre les ministères pour assurer des processus d'approvisionnement équitables, ouverts et transparents. Le plus bénéfique serait que les responsables des politiques s'assurent que la nouvelle politique est accompagnée de tous les outils nécessaires avant d'être promulguée afin d'éviter la confusion, les erreurs coûteuses et l'aversion au risque dans la communauté de l'approvisionnement.

Le Canada s'efforce d'être ouvert, équitable et transparent et d'être un bon intendant des fonds des contribuables dans le cadre de ses activités d'approvisionnement fédérales. En améliorant les pratiques d'approvisionnement permettant d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, le Canada sera en mesure de renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de tirer de plus grands avantages financiers et non financiers des marchés publics.

Annexe A : Exemples de renseignements disponibles

- Le [Guide des approvisionnements](#) de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), une source importante d'information qui aide les agents d'approvisionnement de SPAC dans leurs activités d'approvisionnement, comprend une liste de [pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement](#) et de considérations relatives au coût du cycle de vie^{xlvii} qui peuvent être utilisées pour appuyer les considérations relatives au meilleur rapport qualité-prix . De plus, en mai 2021, SPAC a présenté la [Politique d'approvisionnement social](#). L'objectif de celle-ci est d'« optimiser le meilleur rapport qualité-prix en matière d'approvisionnement en fournissant un cadre pour l'inclusion de mesures et d'objectifs socioéconomiques dans les processus d'approvisionnement, ce qui permet de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques socioéconomiques du gouvernement du Canada^{xlviii} ». SPAC offre également du soutien par l'intermédiaire de [Soutien en approvisionnement Canada](#) pour aider les petites entreprises et les entreprises diversifiées à vendre au gouvernement et conseiller les acheteurs et les responsables des politiques du gouvernement au sujet des préoccupations des petites entreprises et des entreprises diversifiées.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) a lancé la [Politique des retombées techniques industrielles \(RIT\)](#) en 2014 accompagnée d'un [Guide sur la proposition de valeur](#).^{xlix} La Politique des RIT exige que les soumissionnaires qui se voient attribuer des contrats d'approvisionnement en matière de défense de plus de 100 millions de dollars mènent des activités commerciales au Canada d'une valeur qui équivaut à celle des contrats qu'ils ont obtenus afin de tirer parti des investissements importants du Canada dans les biens et services liés à la défense^{xlix}.
- Le [Centre pour un gouvernement vert](#) a déployé des efforts considérables pour assurer un leadership en vue d'atteindre les objectifs d'achats écologiques. Au moyen de sa politique et de sa [page GCpédia](#) sur les achats écologiques (accessible sur les réseaux du gouvernement), il fournit des conseils stratégiques, des directives pratiques et des outils aux ministères et convoquent des groupes de travail interministériels pour échanger l'expertise et les pratiques exemplaires.
- [Services aux Autochtones Canada](#) a un site Web complet qui fournit des renseignements sur le développement communautaire et économique à l'intention des entreprises autochtones et énonce la cible obligatoire visant à attribuer 5 % des marchés à des entreprises autochtones. SAC s'est engagé à favoriser la réconciliation économique dans le cadre de ses activités d'approvisionnement qui pourraient accroître les occasions d'affaires pour les entreprises autochtones. SAC fournit de l'information au gouvernement et à l'industrie sur des programmes tels que la SAEA, le Répertoire des entreprises autochtones et l'utilisation de plans de participation des Autochtones pour compléter les demandes de soumissions limitées¹.

-
- ⁱ Publications du gouvernement du Canada, [Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement](#), 80-81.
- ⁱⁱ Gouvernement du Canada, [Annulée \[2022-05-13\] – Politique sur les marchés-Canada.ca](#), article 1.
- ⁱⁱⁱ Gouvernement du Canada, [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#), article 3.
- ^{iv} Gouvernement du Canada, [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#), article 3.1.
- ^v Gouvernement du Canada, [Politique des retombées industrielles et régionales et Politique des retombées industrielles et technologiques – Canada.ca](#), Document d'information.
- ^{vi} Gouvernement du Canada, [Politique des retombées industrielles et régionales et Politique des retombées industrielles et technologiques – Canada.ca](#), Quelles sont les capacités industrielles clés du Canada.
- ^{vii} Gouvernement du Canada, [Programmes de marchés réservés – Approfondissement et partage des connaissances – Rapports et Publications – Bureau de l'Ombudsman de l'Approvisionnement](#), Programmes de marchés réservés au Canada.
- ^{viii} Gouvernement du Canada, [Rapport de Services aux Autochtones Canada sur la cible minimale obligatoire de 5 % pour l'exercice de 2022 à 2023](#), Introduction.
- ^{ix} Services publics et Approvisionnement Canada, [Politique d'approvisionnement social](#), paragr. 2.3.
- ^x Gouvernement du Canada, [Politique d'approvisionnement social](#), Définitions.
- ^{xi} Tribunal canadien du commerce extérieur, [723186 ALBERTA LTD. – Tribunal canadien du commerce extérieur](#), paragr. 19-21.
- ^{xii} Accord de libre-échange canadien, [Chapitre Cinq – Marchés publics – Canadian Free Trade Agreement | Accord de libre-échange canadien](#), article 502/503(5).
- ^{xiii} Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, [Sommaire des constatations des examens des pratiques d'approvisionnement prévus du BOA réalisés entre 2018 et 2023 – Rapports et Publications – Bureau de l'Ombud de l'approvisionnement](#), paragr. 15.
- ^{xiv} Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, [Sommaire des constatations des examens des pratiques d'approvisionnement prévus du BOA réalisés entre 2018 et 2023 – Rapports et Publications – Bureau de l'Ombud de l'approvisionnement](#), paragr. 45.
- ^{xv} Gouvernement du Canada, [Politique d'approvisionnement social – Canada.ca](#), Contexte.
- ^{xvxi} [Politique d'approvisionnement social – Canada.ca](#), Contexte.
- ^{xvii} Gouvernement du Canada, [Guide des approvisionnements | AchatsCanada](#).
- ^{xviii} Gouvernement du Canada, [L'approvisionnement social : une étude sur la diversification des fournisseurs et les avantages du développement de la main-d'œuvre – Approfondissement et partage des connaissances – Rapports et Publications – Bureau de l'ombudsman de l'Approvisionnement](#), 3.3.
- ^{xix} Gouvernement du Canada, [Rapport de Services aux Autochtones Canada sur la cible minimale obligatoire de 5 % pour l'exercice de 2022 à 2023](#), annexe D.
- ^{xx} Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, [Examen des pratiques d'approvisionnement 2009-2010 – Chapitre 6 : Étude sur l'approche de gestion à l'égard du rendement des fournisseurs](#), chapitre 6.
- ^{xxi} Gouvernement des États-Unis, [Définitions. | Acquisition.GOV](#), 2.101.
- ^{xxii} Gouvernement des États-Unis, [Best value continuum. | Acquisition.GOV](#), 15.101.
- ^{xxiii} Gouvernement des États-Unis, <https://www.acquisition.gov/far/15.101-1>, 15.101 (a).
- ^{xxiv} Gouvernement des États-Unis, [Best value continuum. | Acquisition.GOV](#), 15.101-1 (c).
- ^{xxv} Gouvernement des États-Unis, [Best value continuum. | Acquisition.GOV](#), 15.101-1 (b)(2).
- ^{xxvi} Gouvernement des États-Unis, [Best value continuum. | Acquisition.GOV](#), 15.101-1 (c).
- ^{xxvii} Gouvernement des États-Unis, [Evaluation factors and significant subfactors. | Acquisition.GOV](#), 15.304.
- ^{xxviii} Gouvernement des États-Unis, [General. | Acquisition.GOV](#), 42.1501.
- ^{xxix} Département des Transports, Londres, [Value For Money Framework](#), 18-20.
- ^{xxx} Département des Transports, Londres, [Value For Money Framework](#), 32-33.
- ^{xxxi} *Journal officiel de l'Union européenne*, [Directive sur la passation des marchés publics \(europa.eu\)](#).
- ^{xxxii} Union européenne, <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/public-procurement.html>, Synthèse-Critères.

-
- xxxiii Actualité du Parlement européen, [New EU-rules on public procurement – ensuring better value for money](#), section 3.
- xxxiv *Journal officiel de l'Union européenne*, [Directive sur la passation des marchés publics \(europa.eu\)](#), article 18.2.
- xxxv Commission européenne, [Green Public Procurement – European Commission \(europa.eu\)](#).
- xxxvi Parlement de l'Australie, [4. Procurement, risk and value – Parliament of Australia \(aph.gov.au\)](#), 4.3-4.5.
- xxxvii Gouvernement australien, [Commonwealth Procurement Rules](#), 12.
- xxxviii Gouvernement australien, [consideration-of-broader-economic-benefits-in-procurement_july-2024](#), 1-2.
- xxxix AchatsCanada, [Gestion des achats urgents](#), 3.21(b).
- xl Winnipeg, [Plan d'action pour l'approvisionnement durable – 2022-2025 \(winnipeg.ca\)](#), p. 10.
- xli Reeve consulting, Canadian Collaboration for Sustainable Procurement, [CCSP-2023-Annual-Report The-State-of-Sustainable-Public-Procurement-in-Canada.pdf](#).
- xlii Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, [Acquisition d'une formation sur la lutte contre le racisme du réseau de diversité et d'inclusion à l'intention des cadres supérieurs par l'Agence du revenu du Canada – Office of the Procurement Ombudsman](#), paragr. 46.
- xliiii Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, [Acquisition des services d'un expert-conseil en lutte contre le racisme par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada](#), paragr. 48-49.
- xliiv Cabinet du Premier ministre, [Lettre de mandat de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement | Premier ministre du Canada](#), puces 2 et 4.
- xlv Gouvernement du Canada, [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#), 4.16.
- xlvi Ministère des Services aux citoyens de la Colombie-Britannique, [British Columbia Procurement Plan 2024](#), p. 15.
- xlvii AchatsCanada, [Annexes du Chapitre 2 – Définition des besoins et réception d'une commande | AchatsCanada](#), annexe 2.2.
- xlviii Gouvernement du Canada, [Politique d'approvisionnement social](#), article 3.
- xlix Gouvernement du Canada, [Retombées industrielles et technologiques \(canada.ca\)](#).
- l Gouvernement du Canada, [Entreprises autochtones et approvisionnement fédéral \(sac-isc.gc.ca\)](#), Développement économique communautaire.