



Affaires indiennes  
et du Nord Canada

Indian and Northern  
Affairs Canada

**SAEA**

***La Stratégie  
d'approvisionnement  
auprès des  
entreprises autochtones***

**Guide d'introduction  
à l'approvisionnement  
au gouvernement fédéral**



Canada

**SAEA**

*La Stratégie  
d'approvisionnement  
auprès des  
entreprises autochtones*

**Guide d'introduction  
à l'approvisionnement  
au gouvernement fédéral**

---

Publié avec l'autorisation du ministre  
des Affaires indiennes et du Nord canadien  
Ottawa, 2002  
<http://www.ainc-inac.gc.ca>

QS-8615-000-BB-A1  
N° de catalogue R2-197/2002  
ISBN 0-662-66393-4

© Ministre des Travaux publics et des  
Services gouvernementaux Canada

# Table des matières

Acronymes et sigles	iv	Soumissionnaire respectant les exigences et obtenant la cote combinée la plus élevée sur les plans du mérite technique et du prix proposé	21
<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>	Soumissionnaire respectant les exigences et obtenant la cote la plus élevée, en respectant la limite maximale budgétaire	22
<b>2. Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones</b>	<b>3</b>	Analyse comparative des diverses méthodes de sélection des soumissions	22
Composantes de la SAEA	3	Critères d'évaluation du contenu autochtone	23
Admissibilité	4	Évaluation des soumissions en fonction des avantages pour les Autochtones	24
Contenu autochtone du travail	4	<b>8. Recours des fournisseurs</b>	<b>25</b>
Attestation	5	Rencontre et entretien	25
Objectifs de rendement	5	Questions relevant de la SAEA	25
<b>3. Organisation et rôles du gouvernement</b>	<b>6</b>	Paielement	25
Rôles et responsabilités	6	Accès à l'information	26
Contrats Canada	6	Tribunal canadien du commerce extérieur	26
Organisation au sein des ministères	7	Conseil de règlement des différends contractuels	27
<b>4. Aperçu du processus de passation de marchés</b>	<b>8</b>	Poursuites judiciaires	27
But	8	<b>9. Marketing des biens et des services auprès du gouvernement</b>	<b>28</b>
Objectifs des marchés publics	8	Étudier le marché	28
Processus	8	Apprendre les notions de base	28
Types de documents contractuels	10	Préparer l'entreprise	29
<b>5. Appel d'offres</b>	<b>12</b>	S'inscrire aux répertoires des fournisseurs	30
Sélection des fournisseurs	12	Commercialiser le produit	30
Méthodes d'appel d'offres	14	À faire et à ne pas faire	31
Éléments de l'appel d'offres	15	Faire un suivi	31
Comment interpréter l'appel d'offres	15	Autres techniques de marketing	32
Autres méthodes de recherche de possibilités	16	<b>Annexe A :</b>	
<b>6. Rédaction de propositions</b>	<b>17</b>	Questions les plus fréquemment posées au sujet de la SAEA	33
Propositions en réponse à un appel d'offres	17	<b>Annexe B :</b>	
Propositions spontanées	17	Coordonnateurs régionaux de la SAEA à AINC	36
Éléments essentiels d'une proposition	18	<b>Annexe C :</b>	
<b>7. Évaluation des soumissions</b>	<b>20</b>	Coordonnateurs ministériels de la SAEA	37
Soumissionnaire respectant les exigences et proposant le prix le plus bas	20	<b>Annexe D :</b>	
Soumissionnaire respectant les exigences, proposant le prix le plus bas et dont l'indice du coût par point est le plus bas	21	Seuils en vertu des accords commerciaux	39
		<b>Annexe E :</b>	
		Sites Web et numéros de téléphone utiles	40

## Acronymes et sigles

<b>ACCORD</b>	Système d'administration et de contrôle des marchés et de données régionales	<b>OCIM</b>	Offre à commandes individuelle et ministérielle
<b>ACI</b>	Accord sur le commerce intérieur	<b>OCIN</b>	Offre à commandes individuelle et nationale
<b>AINC</b>	Affaires indiennes et du Nord Canada	<b>OCIR</b>	Offre à commandes individuelle et régionale
<b>ALENA</b>	Accord de libre-échange nord-américain	<b>OCPN</b>	Offre à commandes principale et nationale
<b>APA</b>	Avis de projet d'achat	<b>OCPR</b>	Offre à commandes principale et régionale
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne	<b>OMC-AMP</b>	Organisation mondiale du commerce– Accord sur les marchés publics
<b>CCRDC</b>	Conseil consultatif de règlement des différends contractuels	<b>PAC</b>	Préavis d'adjudication de contrat
<b>CEA</b>	Comité d'examen des acquisitions	<b>REA</b>	Répertoire des entreprises autochtones
<b>CRC</b>	Conseil de règlement des contrats	<b>RME</b>	Règlement sur les marchés de l'État
<b>CRDC</b>	Conseil de règlement des différends contractuels	<b>SAEA</b>	Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones
<b>DDP</b>	Demande de prix	<b>SPEC</b>	Sélection, Préqualification et Évaluation des Consultants
<b>DIF</b>	Données d'inscription des fournisseurs (Contrats Canada)	<b>TCCE</b>	Tribunal canadien du commerce extérieur
<b>DOP</b>	Demande d'offre permanente	<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
<b>DP</b>	Demande de proposition		
<b>EAC</b>	Entreprises autochtones Canada		
<b>GCR</b>	Gestionnaire de centre de responsabilité		

**Le gouvernement du Canada se procure tout un éventail de produits et de services, depuis les produits alimentaires jusqu'aux technologies de pointe, aux services de nettoyage et à la recherche scientifique, qui s'inscrivent globalement dans les catégories que voici :**

#### **BIENS ET SERVICES**

Le gouvernement achète plus de 17 000 types de biens et de services du secteur privé, dont les suivants :

- *aérospatiale et systèmes électroniques;*
- *ordinateurs et périphériques;*
- *produits offerts sur le marché;*
- *produits fabriqués sur mesure;*
- *services maritimes;*
- *services de communication;*
- *services d'audiovisuel et d'impression;*
- *recherche et développement;*
- *services scientifiques et professionnels.*

Ces produits et ces services sont achetés soit par le ministère qui en a besoin, soit pour le compte de ce ministère par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

(TPSGC), en fonction essentiellement de la valeur monétaire de la réquisition.

#### **SERVICES DE CONSTRUCTION ET D'ENTRETIEN**

Le gouvernement achète un vaste éventail de services de construction et d'entretien. Ordinairement, ces services sont achetés pour le compte d'un ministère ou d'un organisme par la Direction générale des services immobiliers de TPSGC, laquelle s'occupe aussi de conclure des baux.

#### **SERVICES DE CONSULTATION EN ARCHITECTURE ET EN INGÉNIERIE**

TPSGC se procure une gamme complète de services de consultation en architecture et en ingénierie pour le compte de ministères et d'organismes fédéraux, y compris ce qui suit :

- *services professionnels et techniques, comme les études de planification et de conception;*
- *services spécialisés, comme les services environnementaux et de restauration des édifices patrimoniaux.*

Bon nombre de fournisseurs autochtones auraient la capacité de fournir un vaste éventail des biens et des services dont ont besoin les ministères et les organismes fédéraux; pourtant, seuls quelques-uns décrochent en fait des marchés publics.

Cette situation s'explique peut-être, en partie, par le fait que les fournisseurs connaissent mal les processus d'appel d'offres, d'adjudication de contrats et de promotion auprès du gouvernement fédéral. Il est aussi possible que les fournisseurs ne sachent pas comment tirer profit des possibilités offertes par les contrats secondaires et les coentreprises.

Le présent guide d'introduction donne aux fournisseurs autochtones des précisions sur ce qu'ils doivent savoir pour satisfaire aux réquisitions du gouvernement fédéral et pour soumissionner. On y traite de plusieurs questions :

#### **STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT AUPRÈS DES ENTREPRISES AUTOCHTONES (SAEA)**

Pour tirer le meilleur parti des possibilités gouvernementales en matière d'approvisionnement, les fournisseurs doivent comprendre la SAEA, ses origines, ses politiques, son contenu et ses marches à suivre, sans oublier ses limitations.

#### **ORGANISATION ET PROCESSUS AU SEIN DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL**

Les fournisseurs autochtones ont besoin, pour faire des affaires avec le gouvernement, de comprendre les principes de base de la structure, des responsabilités et des pouvoirs de ces organisations gouvernementales.

## **PROCESSUS FÉDÉRAL DE PASSATION DE MARCHÉS**

Pour tirer le meilleur parti des possibilités de passation de marchés, les fournisseurs doivent comprendre le processus fédéral de passation de marchés, ses objectifs, ses buts, ses principes et ses composantes.

## **PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES**

Les fournisseurs doivent aussi savoir comment s'engager dans le processus d'appel d'offres. Les soumissionnaires doivent comprendre entre autres pourquoi un appel d'offres formel se révèle parfois nécessaire; s'il existe des exceptions; comment les sources gouvernementales soumissionnent; comment interpréter les différentes parties d'un appel d'offres; et comment rédiger des propositions. Tout cela est nécessaire pour permettre aux fournisseurs de préparer des soumissions et des propositions véritablement efficaces.

## **PROCESSUS D'ÉVALUATION DES SOUMISSIONS**

Pour remporter un marché, un fournisseur doit être capable de bien rédiger des soumissions, ce qui suppose une connaissance élémentaire du mode d'évaluation générale des soumissions (exigences obligatoires et cotées, attestations, etc.).

## **PROMOTION AUPRÈS DU GOUVERNEMENT**

Les fournisseurs doivent avoir recours à des techniques efficaces pour faire valoir leurs produits ou services auprès du gouvernement, parce que bon nombre de ces achats sont effectués sans processus de soumission ouvert et concurrentiel.

## **AUTRES TECHNIQUES**

Les soumissionnaires doivent faire preuve d'innovation pour être désignés comme des fournisseurs potentiels de biens et de services, parce qu'il s'agit d'un marché très concurrentiel. Certaines techniques particulières aident les fournisseurs à accéder aux possibilités d'affaires du gouvernement du Canada.

## Annexes et pièces jointes

**L'ANNEXE A** présente des questions posées fréquemment et des réponses au sujet du processus de passation de marchés publics et de la SAEA.

**L'ANNEXE B** dresse la liste des coordonnateurs régionaux de la SAEA à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), avec leur adresse et leur numéro de téléphone.

**L'ANNEXE C** donne le nom, les numéros de téléphone et de télécopieur ainsi que l'adresse de courriel des coordonnateurs de la SAEA dans les autres ministères et organismes fédéraux.

**L'ANNEXE D** indique les points (valeur en dollars) à partir desquels s'appliquent les accords commerciaux du Canada en matière de marchés publics.

**L'ANNEXE E** présente les sites Web auxquels renvoie le guide d'introduction ainsi que des numéros de téléphone importants pour les fournisseurs.

## 2

## Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones

**La SAEA est une stratégie fédérale dont le but est d'augmenter le nombre de fournisseurs autochtones qui soumissionnent des contrats fédéraux et les obtiennent; elle a été mise en place car les entreprises autochtones étaient sous-représentées parmi les entreprises qui cherchaient et décrochaient des contrats fédéraux.**

### COMPOSANTES DE LA SAEA

Les composantes principales de la SAEA comprennent les marchés réservés, les activités de perfectionnement des fournisseurs (la transmission de l'information aux fournisseurs), la sous-traitance et les coentreprises.

Un **marché réservé** est un approvisionnement qui a été sorti de son contexte normal et qui est réservé à des entreprises autochtones (étant entendu que celles-ci ont les capacités voulues pour ce travail et qu'elles offrent au gouvernement un bon rapport qualité-prix). À titre d'exemple, un achat qui relève ordinairement de l'un des accords commerciaux internationaux du Canada (qui exigent en temps normal un processus d'approvisionnement ouvert) pourrait être « réservé », c'est-à-dire offert uniquement aux fournisseurs autochtones qualifiés.

Les marchés réservés sont de deux types : le premier est un **marché réservé obligatoire**, qui oblige à réserver les soumissions aux fournisseurs autochtones lorsque l'utilisateur final, le destinataire ou le bénéficiaire se compose pour l'essentiel d'une population autochtone. Le deuxième est un **marché réservé facultatif**, qui se produit quand l'autorité contractante décide elle-même d'exiger que les soumissions ne soient envoyées qu'aux fournisseurs autochtones.

Mais même une exigence soustraite au processus d'appel d'offres normal n'est pas accordée à contrat à n'importe quel prix : les marchés réservés obéissent aux processus et aux procédures de passation de marchés normaux employés pour tous les marchés publics — à la différence que *seuls* les fournisseurs autochtones ont le droit de soumissionner ou de faire concurrence pour ce marché. Bien entendu, il demeure tout aussi nécessaire de faire bénéficier le contribuable canadien d'un bon rapport qualité-prix. S'il se révèle donc impossible de trouver un

fournisseur autochtone capable de fournir le produit ou le service à prix raisonnable et juste, le processus d'approvisionnement sera ouvert à tous les fournisseurs, y compris les fournisseurs non autochtones.

Les **activités de perfectionnement des fournisseurs**, organisées par les ministères et les organismes, visent à sensibiliser les fournisseurs autochtones à ce qu'achètent les différents ministères; aux personnes qui prennent les décisions d'achat dans ces ministères; aux points qu'ils recherchent quand ils font ces achats; à la façon dont ils achètent; à la façon dont ils





évaluent et admettent les fournisseurs éventuels, etc. Ces activités peuvent être exécutées par le personnel de négociation des contrats dans un ministère ou par le personnel des programmes qui a besoin de ces produits ou ces services, ou par les deux.

Même si les possibilités de soumissions sont souvent annoncées ouvertement, surtout pour les exigences qui mettent en jeu des sommes peu élevées, les ministères et les organismes se servent de listes de fournisseurs qualifiés pour déterminer les fournisseurs éventuels et les informer des possibilités de soumissionner (consulter les renseignements supplémentaires à la Section 5). Les **activités destinées à informer les fournisseurs** sont, relativement à la SAEA, les efforts déployés par les ministères et les organismes en vue d'accroître la sensibilisation aux entreprises autochtones existantes. Bon nombre de ministères et d'organismes se servent de telles listes pour leurs réquisitions, mais certains n'en ont pas.

La SAEA autorise les ministères, quand un besoin ne relève d'aucun des accords commerciaux internationaux, à recourir à des **sous-contrats** avec une entreprise autochtone, à titre de critère d'évaluation pour favoriser la mise en valeur des entreprises autochtones existantes.

De plus, en vertu de la SAEA, les fournisseurs autochtones sont en outre encouragés à former des **coentreprises** avec d'autres entreprises autochtones ou non autochtones en vue de soumissionner des marchés publics. Une coentreprise structurée conformément aux critères de la SAEA, c'est-à-dire qu'au moins 51 % de l'entreprise doit être la propriété d'Autochtones et sous leur autorité, la qualifierait à titre de fournisseur autochtone, ce qui lui donnerait droit à des marchés réservés.

#### **ADMISSIBILITÉ**

Le terme *Autochtone* dans la SAEA désigne un Indien (inscrit ou non), un Métis ou un Inuit qui est citoyen canadien et réside ordinairement au Canada. Dans les cas seulement des composants de la SAEA qui se rapportent aux marchés réservés, une entreprise autochtone doit répondre à certains critères qui concernent essentiellement la propriété et la gestion de l'entreprise, la composante autochtone de ses effectifs et le contenu autochtone du travail à effectuer.

Pour avoir droit à des marchés réservés, une entreprise, qui peut être une entreprise individuelle, une société à responsabilité limitée, une coopérative, un partenariat ou un organisme à but non lucratif, doit répondre aux critères suivants :

- *Au moins 51 % de l'entreprise doit être la propriété d'Autochtones et être sous leur autorité.*
- *Si elle compte six employés à temps plein ou plus, au moins le tiers doivent être des Autochtones.*

Un soumissionnaire qui est une coentreprise ou un consortium doit aussi répondre au critère que voici :

- *Au moins 51 % de la coentreprise ou du consortium doit appartenir à une (ou à plusieurs) entreprise autochtone et être sous son autorité, tel qu'il a déjà été défini.*

#### **CONTENU AUTOCHTONE DU TRAVAIL**

Les effectifs des entreprises autochtones qui comptent six employés ou plus doivent se composer d'au moins un tiers d'Autochtones avant que celles-ci n'aient droit à des marchés réservés. Cela veut dire aussi que la composante autochtone de ces effectifs ajoute un « contenu autochtone » à tout le travail qu'elle exécute. Par contre, on ne juge pas réaliste d'exiger qu'au moins le tiers des effectifs des entreprises autochtones comptant moins de six employés soient des Autochtones. Ces petites entreprises ne sont donc pas soumises à cette condition.

Si un fournisseur autochtone ou une coentreprise compte attribuer une partie du travail à un sous-traitant, il faut toutefois maintenir la composante autochtone du travail. Dans ce cas, l'entrepreneur potentiel doit certifier qu'un tiers au moins de la valeur du travail accompli en vertu du marché sera exécuté par une entreprise autochtone. Il peut s'agir du travail réalisé par l'entrepreneur principal ou un sous-traitant autochtone. Aux fins de la SAEA, la valeur du travail exécuté en vertu du contrat est définie comme la valeur du contrat, moins tous les matériaux achetés directement par l'entrepreneur en vue d'exécuter ce contrat.

### **ATTESTATION**

Dans sa soumission même, le fournisseur doit remplir l'*Attestation aux fins du Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones*, qui indique ce qui suit :

- *il répond aux critères du programme, et continuera à y répondre pendant toute la durée de tout contrat qui lui est adjudgé;*
- *sur demande, il fournira des preuves qu'il répond aux critères d'admissibilité;*
- *il accepte de subir une vérification au sujet de cette attestation;*

- *il reconnaît qu'il s'expose, à moins de répondre aux critères d'admissibilité, à une ou à plusieurs des conséquences au civil exposées dans l'Attestation et le contrat.*

S'il y a lieu, le contrat du soumissionnaire avec un sous-traitant doit inclure une disposition prévoyant que ce dernier convient de remettre au soumissionnaire de l'information qui prouve sa conformité avec le programme. Le sous-traitant doit en outre autoriser le soumissionnaire à donner la permission au gouvernement d'examiner les dossiers du sous-traitant pour vérifier les renseignements fournis.

Un fournisseur qui présente une soumission est uniquement tenu de remettre l'*Attestation aux fins du Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones* convenablement remplie. Une preuve d'admissibilité n'est pas exigée à ce stade. Toutefois, il doit avoir à sa disposition les renseignements pertinents sur la propriété et la gestion autochtones, les employés autochtones et le contenu autochtone du travail, en vue d'un examen éventuel par les vérificateurs gouvernementaux, qui peut survenir à tout moment — avant l'adjudication du contrat, pendant qu'il est exécuté ou après qu'il a été mené à bien.

### **OBJECTIFS DE RENDEMENT**

Chaque ministère et organisme qui achète chaque année plus de un million de dollars en biens, en services et en services de construction a établi des objectifs de rendement annuels pour la passation de contrats avec des fournisseurs autochtones, les activités de développement de ces fournisseurs et leur inclusion sur les listes de fournisseurs. On incite ainsi les ministères et les organismes gouvernementaux à faire des affaires avec les fournisseurs autochtones ainsi qu'à bien accueillir les efforts de promotion des fournisseurs autochtones.

On peut se procurer plus de renseignements au sujet de la SAEA auprès des coordonnateurs de la SAEA dans chacun des bureaux régionaux d'AINC (voir l'Annexe B).

Il est aussi possible d'obtenir plus de renseignements sur les rapports de la SAEA avec les exigences de chacun des ministères et des organismes auprès des coordonnateurs ministériels de la SAEA (voir l'Annexe C).

## 3 Organisation et rôles du gouvernement

**Les fournisseurs doivent absolument connaître l'organisation du gouvernement avant de pouvoir tirer parti des occasions offertes par les marchés publics. Ils doivent comprendre le processus de passation de marchés, y compris les rôles et les relations respectifs entre TPSGC et les autres ministères, de même que les rôles et les relations entre les gestionnaires ministériels, le personnel de négociation des contrats et les autorités contractantes ministérielles.**

### **RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

Les autorités, les responsabilités et les délégations relatifs au processus de passation de marchés

au gouvernement fédéral varient en fonction de la nature du produit ou du service.

Chaque ministère et organisme possède le pouvoir, dans le cadre de ses lois habilitantes, de déterminer s'il veut conclure un marché pour les services dont il a besoin ou recourir aux services de TPSGC pour ce processus. Tout cela dépend ordinairement de la complexité et de la valeur de l'exigence ainsi que de la charge de travail des ministères.

TPSGC a pleins pouvoirs pour acheter des biens, mais il a délégué une partie de ces pouvoirs aux ministères et aux organismes, sous réserve de certaines conditions. En général, il est permis à tous les ministères et à tous les organismes d'acheter des biens d'une valeur de 5 000 \$ ou moins; certains ministères qui

se servent du processus d'approvisionnement automatisé de TPSGC ont reçu le pouvoir supplémentaire d'acheter des biens évalués à 25 000 \$ ou moins.

Les ministères et les organismes peuvent acheter directement la plupart des services de construction et d'entretien, sans que

TPSGC s'en mêle, bien qu'ils puissent faire appel à TPSGC s'ils le souhaitent.

TPSGC a le pouvoir d'acquiescer des services de consultation en architecture et en ingénierie pour les ministères quand ces services sont évalués à plus de 25 000 \$.

### **CONTRATS CANADA**

Plusieurs des ministères et organismes gouvernementaux adhèrent à un projet interministériel appelé Contrats Canada, dont le but est de sensibiliser les fournisseurs et les acheteurs ainsi que de simplifier l'accès aux données du gouvernement fédéral sur les achats. Pour obtenir plus de précisions sur Contrats Canada et ses partenaires (y compris des renseignements particuliers sur les biens achetés le plus fréquemment et sur la façon dont les ministères et organismes en font l'acquisition), consultez le site Web de Contrats Canada (<http://contratscanada.gc.ca/en/partne-f.htm>). Pour plus de renseignements sur ces ministères et ces organismes et pour des renseignements sur les organisations qui ne font pas partie de Contrats Canada, les fournisseurs peuvent visiter le [http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind\\_f.html](http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind_f.html).

Le site Web de Contrats Canada aide les fournisseurs éventuels à s'informer des produits ou des



services qu'achète régulièrement chaque ministère ou organisme, de même que des gens qui s'occupent des achats dans chaque organisation. Pour certaines organisations, les fournisseurs peuvent obtenir de l'information régionale aussi bien que nationale. Bon nombre de ministères et d'organismes sur ce site Web ont des liens avec leur propre page Web afin de faciliter la tâche des fournisseurs gouvernementaux éventuels.

### **ORGANISATION AU SEIN DES MINISTÈRES**

Les fournisseurs doivent être au courant des rôles, des responsabilités et des relations du personnel engagé dans le processus d'approvisionnement au sein des ministères. Les acheteurs sont le plus souvent les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR), leur personnel et le personnel de négociation des contrats.

Les GCR sont les gestionnaires hiérarchiques responsables des programmes ministériels; ils déterminent les besoins réels en biens ou en services pour leurs programmes, puis libèrent les fonds nécessaires à partir de leurs budgets. Quelques pouvoirs d'achat ont été délégués aux GCR dans la plupart des ministères. Les fournisseurs peuvent consulter le site Web de Contrats Canada

précité, qui fournit plusieurs précisions sur les pouvoirs que les ministères et organismes ont conférés à leurs GCR.

Le personnel de négociation des contrats se compose d'employés dotés de la responsabilité et du pouvoir d'agir en tant que GCR en vue d'établir des relations contractuelles entre les fournisseurs et le ministère; mais ces employés ne déterminent pas les réquisitions et ne contrôlent pas les budgets.

Le mode d'organisation des ministères et des organismes du gouvernement fédéral se répercute sur les efforts de promotion des fournisseurs gouvernementaux éventuels. Ces derniers doivent, en effet, savoir que certaines décisions d'achat, telles la détermination des réquisitions, la définition de l'énoncé de travail, le choix des critères d'évaluation, sont prises par les GCR plutôt que par le personnel de négociation des contrats. L'agent de négociation des contrats, qui peut travailler aussi bien au ministère ou à l'organisme qu'à TPSGC, fait fonction d'agent du GCR afin de garantir que le produit ou le service est acheté selon des normes d'équité et d'efficacité. Pour que les efforts des fournisseurs soient couronnés de succès, il est indispensable d'utiliser des techniques appropriées pour faire la

promotion des produits aussi bien auprès des GCR que des fournisseurs (voir la Section 9).

Le site Web de Contrats Canada apporte aussi une aide précieuse aux fournisseurs éventuels : l'information qu'on y trouve aide les fournisseurs à s'informer des pouvoirs que possèdent les GCR (parmi les ministères et les organismes adhérents) pour l'achat direct de réquisitions de faible valeur monétaire, y compris celles qui sont achetées de source unique — en fonction des listes des fournisseurs — ou au moyen de cartes d'achat de l'État.

**Les fournisseurs doivent comprendre les objectifs, les buts et les principes qui sous-tendent le processus, aussi bien que les éléments du processus de passation de marchés, s'ils veulent faire une étude active des possibilités.**

#### **BUT**

Les marchés publics ont pour but 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 canadien ».

#### **OBJECTIFS DES MARCHÉS PUBLICS**

Le processus d'approvisionnement vise à conclure des marchés publics qui :

- *résistent à l'examen du public sous l'angle du jugement et de l'honnêteté, facilitent l'accès, encouragent la concurrence et obéissent à des critères d'équité sur le plan de la dépense des fonds publics;*
- *veillent à accorder la première place aux exigences opérationnelles;*

- *appuient l'essor industriel et régional et les autres objectifs nationaux;*
- *obéissent aux obligations imposées au gouvernement par ses accords commerciaux.*

#### **PROCESSUS**

La **planification des achats** par les ministères fait en sorte qu'on respecte les buts et les objectifs du processus d'approvisionnement. Des comités examinent les achats évalués à plus de deux millions de dollars pour voir s'ils recèlent des occasions d'expansion industrielle, régionale ou autochtone.

Si un achat offre une telle possibilité, le gouvernement peut décider de formuler une préférence pour les entreprises qui pourront contribuer à l'essor régional ou autochtone. Comme on ne procède ainsi, le plus souvent, que s'il existe un potentiel pour un tel épanouissement, les entreprises autochtones doivent informer les fonctionnaires de leurs compétences et de leurs capacités tout au début du processus d'approvisionnement, surtout si la valeur est supérieure à deux millions de dollars.

Un bon travail de marketing aidera les fournisseurs autochtones à informer les acheteurs gouvernementaux et les décideurs de leurs compétences. Sous le titre Marketing, la Section 9 de ce

guide d'introduction traite du marketing auprès des acheteurs gouvernementaux.

Un marketing efficace et bien orienté repose sur l'information, essentiellement au sujet des destinataires des produits que propose le fournisseur. La meilleure façon d'obtenir ces renseignements consiste à poser des questions aux fonctionnaires tandis qu'on leur fait cette promotion. S'il s'agit d'un approvisionnement à long terme et de valeur plus élevée, il existe plusieurs sources d'information, la plupart dans Internet. Les sites Web vont de celui du Conseil du Trésor (<http://www.tbs-sct.gc.ca>), où un fournisseur peut s'informer des plans de dépenses à long terme du gouvernement, jusqu'aux sites ministériels individuels, qui contiennent des données plus détaillées sur les projets, les plans et les priorités de divers ministères et organismes gouvernementaux ([http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind\\_f.html](http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind_f.html)).

Les fournisseurs éventuels auront avantage à s'informer des anciens achats des ministères et organismes, car les modes d'achat ont souvent tendance à se répéter.

Il existe trois moyens principaux d'obtenir de l'information sur les modes d'achat des ministères et organismes. Tout d'abord, les organismes eux-mêmes pourront

sans doute remettre aux fournisseurs des données sur leurs achats précédents; il est aussi possible d'obtenir ces renseignements de la base de données de Contrats Canada (<http://csi.contratscanada.gc.ca/csi/prod/FR/applctrl.cfm>). On peut enfin obtenir cette information sur le site Web de MERX (<http://www.merx.cebra.com>).

La base de données de Contrats Canada souffre de certaines lacunes puisqu'elle contient uniquement de l'information sur les contrats adjugés par TPSGC pour des ministères et organismes et qu'elle s'applique uniquement aux contrats décernés depuis le 1<sup>er</sup> avril 1997. Cependant, elle autorise la recherche d'information dans quatre domaines : produits, clients, fournisseurs ou organismes d'achat. C'est donc un moyen utile pour les fournisseurs de produits particuliers de s'informer des organisations gouvernementales et des acheteurs qui ont fait l'acquisition du genre de produit qu'ils offrent. Les fournisseurs peuvent aussi s'en servir pour connaître la concurrence.

Le site Web de MERX peut servir à trouver non seulement les réquisitions ministérielles qui ont fait l'objet de soumissions précédentes, mais aussi le nom des soumissionnaires retenus et la valeur des contrats adjugés. On trouvera des précisions

supplémentaires sur MERX à la Section 5, sous Sélection des fournisseurs.

La **définition des besoins** désigne le processus employé par les GCR pour préciser leurs besoins. S'il s'agit de biens, les besoins sont le plus souvent définis en termes de rendement et de normes de conception ou de noms commerciaux et équivalents. Pour les services, les besoins sont définis par voie d'énoncé des travaux.

Cette partie du processus d'approvisionnement revêt une importance extrême, parce qu'on ne tiendra aucunement compte des fournisseurs dont les biens ou les services ne répondent pas aux besoins qui ont été définis. Les fournisseurs éventuels savent donc ainsi que leurs produits répondent aux cahiers des charges préparés par les ministères et les organismes qu'ils ciblent. Si toutefois le fournisseur est dans l'impossibilité de répondre à ces cahiers, il doit soit modifier les caractéristiques

du produit de manière à se conformer aux exigences, soit convaincre l'acheteur de modifier les exigences pour que ses produits y répondent.

Il est bien plus facile de convaincre un ministère ou un organisme de modifier les détails des exigences au début du stade de définition. Il est rare que les détails des réquisitions soient modifiés une fois qu'est entreprise l'étape d'appel d'offres.

Un **appel d'offres** désigne le processus employé par les ministères pour faire connaître leurs exigences aux fournisseurs, avec les conditions qui régiront



l'évaluation et la passation de marchés pour ces réquisitions. On trouvera une présentation plus détaillée du processus d'appel d'offres à la Section 5.

L'**évaluation des soumissions** est le processus d'examen et de considération des soumissions des fournisseurs à la lumière des critères d'évaluation énoncés dans l'appel d'offres. Nous fournissons plus de détails à la Section 7.

À l'étape d'**adjudication du contrat**, un contrat potentiel est examiné pour garantir qu'il est équitable et conforme à l'éthique ainsi que conforme aux politiques et aux règlements, aux normes de risque raisonnable, aux objectifs socioéconomiques, etc., avant l'adjudication finale.

#### **TYPES DE DOCUMENTS CONTRACTUELS**

Un **contrat** ou **marché** est un accord juridique, conclu entre l'État et un fournisseur, portant sur la prestation de biens, de services de construction ou d'autres services.

Une **offre à commandes**, ou **offre permanente**, n'est pas un contrat, mais une offre par le fournisseur d'assurer la prestation de biens ou de services conformément aux conditions et aux prix indiqués dans l'offre. On

s'en sert ordinairement pour les réquisitions répétitives, lorsque le gouvernement ne peut déterminer précisément ses besoins pour la durée de l'offre à commandes, mais souhaite s'approvisionner facilement et rapidement une fois qu'on a déterminé les besoins exacts. Une **commande subséquente** à une offre à commandes est conclue quand le ministère informe le fournisseur qu'il a maintenant besoin de la quantité de biens ou de services convenus dans l'offre à commandes. Un contrat est conclu quand une commande subséquente est passée.

En temps normal, les offres à commandes répondent aux besoins répétitifs des ministères et organismes gouvernementaux. Elles peuvent porter sur tout un éventail de biens et de services, comme les produits pharmaceutiques, les fournitures de bureau, les ordinateurs et les services d'aide temporaire. Les produits ne sont pas tous acquis par voie d'offres à commandes, mais ils le sont souvent — surtout ceux achetés constamment par les ministères et les organismes.

Du point de vue de l'acheteur, l'offre à commandes lui procure des produits clairement décrits, achetés de façon répétitive — bien que souvent en quantités impossibles à prévoir exactement — à un prix déterminé et fixé d'avance et selon des conditions fixes. Ainsi,

l'acheteur peut acquérir précisément ce qu'il cherche avec rapidité et efficacité.

Bien que TPSGC fournisse aux ministères plusieurs offres à commandes, chaque ministère et organisme peut aussi établir ses propres offres à commandes pour les produits ou les fournisseurs auxquels on a fréquemment recours.

TPSGC dispose de différents types d'offres à commandes que les fournisseurs devraient apprendre à connaître, y compris les suivants :

- *L'offre à commandes principale et nationale (OCPN) est utilisée à l'échelle nationale pour fournir à tous les ministères et à tous les organismes des produits d'usage commun.*
- *L'offre à commandes principale et régionale (OCPR) est utilisée à l'échelle régionale pour les produits utilisés fréquemment par la plupart des ministères et des organismes dans un secteur géographique.*

- *L'offre à commandes individuelle et nationale (OCIN) sert à fournir des produits d'usage commun à un ministère ou à un organisme donné, à l'échelle nationale.*
- *L'offre à commandes individuelle et régionale (OCIR) sert à fournir à un ministère ou à un organisme donné, dans une région particulière, des produits d'usage commun dans ce secteur géographique.*
- *L'offre à commandes individuelle et ministérielle (OCIM) est utilisée uniquement par TPSGC pour approvisionner les ministères et les organismes en produits dont ils ont besoin.*

Le processus employé pour les offres à commandes est le même que le processus de conclusion de contrats avec les fournisseurs. Souvent, ces offres à commandes pour des biens et des services sont adjugées à plus d'un fournisseur afin qu'une organisation puisse passer des commandes pour les produits nécessaires auprès de plusieurs fournisseurs. Ainsi, un fournisseur à qui une organisation adjuge une offre à commandes ne

recevra pas automatiquement de commandes subséquentes à cette offre; néanmoins, l'offre à commandes procure aux fournisseurs un outil très puissant et efficace de promotion de leurs biens et de leurs services auprès d'utilisateurs ministériels potentiels.

#### Un **arrangement en matière**

**d'approvisionnement** est un accord entre un ministère et un fournisseur concernant un éventail de produits (le plus souvent des services) fournis si nécessaire et selon les besoins. Ces accords ne sont pas exécutoires, mais servent à faciliter l'approvisionnement et à préciser les conditions dans les situations où il se révèle impossible de définir précisément les services. Une offre à commandes ne convient pas dans ce cas parce qu'il est impossible d'en définir les paramètres. Les arrangements en matière d'approvisionnement sont le plus souvent utilisés pour des services tels que l'informatique.

Semblables aux offres à commandes, les arrangements en matière d'approvisionnement peuvent être appliqués à l'échelle nationale ou régionale par un ou plusieurs ministères.

Un arrangement en matière d'approvisionnement prévoit déjà la plupart des conditions à appliquer aux contrats subséquents; il

permet donc aux ministères et aux organismes de fixer les caractéristiques finales du travail exigé. Ces caractéristiques finales peuvent comprendre entre autres la portée des travaux ou la base ou méthode de paiement.

Comme les offres à commandes, les arrangements en matière d'approvisionnement économisent le temps de l'acheteur au moyen d'une qualification anticipée des fournisseurs éventuels (préqualification) et de la création d'un cadre d'adjudication de marchés. Comme les offres à commandes, ils ne garantissent pas de travail au fournisseur, mais ils lui offrent la possibilité de se servir de cet arrangement pour faire la promotion de ses services.



**A**vant de lancer un appel d'offres, les ministères fixent ordinairement la méthode d'approvisionnement à employer pour répondre au besoin, c'est-à-dire qu'ils décident s'il convient de louer ou d'acheter ce qu'il leur faut, de même qu'ils déterminent le meilleur moyen pour l'acheter.

Le Règlement sur les marchés de l'État autorise seulement quatre dérogations à l'obligation, pour un ministère, de lancer des appels d'offres à des fournisseurs éventuels.

- *Le besoin est ressenti de façon urgente.*
- *La dépense proposée est inférieure à 25 000 \$ ou à 100 000 \$ pour les services d'architecture ou d'ingénierie.*
- *Il n'est pas dans l'intérêt public de lancer un appel d'offres pour ce besoin.*
- *Seule une personne ou une entreprise particulière est capable d'exécuter ce contrat.*

#### **SÉLECTION DES FOURNISSEURS**

Le processus de détermination des fournisseurs éventuels porte le nom de « sélection des fournisseurs ». Les acheteurs

gouvernementaux recourent à trois méthodes principales pour identifier les fournisseurs éventuels : sélection non concurrentielle, listes des fournisseurs et adjudication publique.

Pour la **sélection non concurrentielle**, l'acheteur s'adresse à un seul fournisseur pour les raisons mentionnées précédemment. Il s'agit ordinairement d'un approvisionnement de faible valeur monétaire ou d'une situation où il est manifeste que seul un fournisseur éventuel peut répondre au besoin. Pour garantir à tous les fournisseurs l'équité de ce processus, on publie souvent un préavis d'adjudication de contrat (PAC), que les autres fournisseurs peuvent contester.

Le PAC annonce l'intention du gouvernement de conclure un contrat avec un fournisseur donné parce que ce dernier offre un produit, une expertise ou une expérience unique. Ce PAC est publié pour laisser la possibilité aux autres fournisseurs éventuels de contester la position du gouvernement, à savoir que seul ce fournisseur peut répondre aux besoins. Un fournisseur qui conteste un PAC doit prouver qu'il peut lui aussi répondre aux exigences stipulées. Si le ministère ou l'organisme est d'accord avec la contestation du fournisseur, on ouvre le processus de sélection non concurrentielle aux soumissions d'autres fournisseurs éventuels.

Les **listes des fournisseurs** sont des listes de fournisseurs qualifiés, organisées le plus souvent par produits ou par services offerts, utilisées par les ministères pour déterminer les fournisseurs éventuels de biens ou de services particuliers. Les acheteurs gouvernementaux se servent traditionnellement des listes pour trouver des fournisseurs qui répondent à leurs besoins. Toutefois, la technologie électronique, et surtout MERX, modifie ce processus très vite et en profondeur.

Même si MERX est normalement utilisé pour les réquisitions qui dépassent 25 000 \$, il n'est pas rare d'y voir annoncées des réquisitions inférieures à ce montant.

Bien que la plupart des ministères et des organismes consultent des listes pour trouver des fournisseurs éventuels, il n'existe malheureusement aucune base de données centrale pour tous les ministères et organismes. De plus, certains ministères et organismes tiennent des listes de fournisseurs différentes dans chaque région, plutôt qu'une seule liste. Ainsi, les fournisseurs éventuels sont obligés de s'adresser à chaque organisation pour s'informer au sujet des listes de fournisseurs et pour veiller à ce que leur entreprise figure sur toutes les listes du ministère, de l'organisme ou de la région pertinente.

Certains ministères et organismes tiennent aussi des listes particulières de fournisseurs autochtones éventuels. Les fournisseurs autochtones doivent aussi savoir que le site Web d'AINC (<http://www.ainc-inac.gc.ca/>) présente le Répertoire des entreprises autochtones (REA) appelé Strategis et maintenu par Industrie Canada que tous les ministères et organismes gouvernementaux peuvent consulter pour trouver des fournisseurs autochtones qui leur fourniront les biens et les services dont ils ont besoin. Tous les fournisseurs autochtones désireux de vendre des biens ou des services aux ministères et aux organismes gouvernementaux doivent s'assurer qu'ils figurent aussi dans la base de données de Contrats Canada, d'autant plus que cette base de données est aussi utilisée pour trouver des fournisseurs autochtones éventuels en vue de marchés réservés possibles.

La plupart des ministères et des organismes structurent leurs listes de fournisseurs par produit et finissent donc par inclure tous les produits sur leurs listes. Certains ont établi des listes spécialisées de fournisseurs — notamment TPSGC, qui tient une liste de fournisseurs spécialisés pour la construction et l'entretien et une autre pour la consultation en architecture et en ingénierie. Ces listes ne sont pas de simples sources, mais font aussi fonction de

bases de données pour choisir les fournisseurs qui soumissionneront des marchés précis.

- *La base de données du Système d'administration et de contrôle des marchés et de données régionales (ACCORD) sort des listes de soumissionnaires éventuels pour les réquisitions en construction et en entretien évaluées à moins de 60 000 \$.*
- *La base de données de Sélection, Préqualification et Évaluation des Consultants (SPEC) contient le nom des soumissionnaires éventuels pour les possibilités de consultation en architecture et en ingénierie évaluées à moins de 72 600 \$. Les architectes et les ingénieurs doivent, pour figurer dans la SPEC, être titulaires des permis de pratiquer provinciaux pertinents.*

Une fois que les fournisseurs sont sur la liste, ils doivent s'assurer que celle-ci tient à jour les données sur leur entreprise ainsi que sur leurs produits et leurs services.

Il est bien sûr important de figurer sur les listes de fournisseurs tenues par les ministères et les organismes pour les biens et les services demandés, mais cela ne

suffit pas en soi. Ces listes ont pour conséquence qu'il est plus facile d'être invité à soumissionner, mais elles ne garantissent pas de telles invitations. Les fournisseurs doivent faire une promotion active de leurs biens et de leurs services aux ministères pour améliorer les chances d'être invités à soumissionner sur des réquisitions précises. À la Section 9 du présent guide d'introduction, nous discutons des méthodes que pourraient utiliser les fournisseurs pour faire la promotion de leurs produits auprès d'acheteurs gouvernementaux éventuels.

Un fournisseur invité à soumissionner devrait répondre même s'il ne prévoit pas présenter de soumission. Dans sa réponse, il accusera réception de l'invitation à soumissionner, puis expliquera en termes généraux pourquoi l'entreprise ne peut soumissionner pour l'instant. L'acheteur sait ainsi que l'entreprise est encore en fonctionnement et souhaite toujours faire affaire avec son organisation, mais que, pour une raison quelconque, le moment est mal choisi pour soumissionner.

Les ministères et les organismes peuvent consulter des listes de fournisseurs autochtones afin d'obtenir des soumissions pour des contrats en vertu de la SAEA. Dans ces cas, les documents d'appel d'offres du ministère indiqueront clairement que la

réquisition a été réservée à la SAEA et que seuls les fournisseurs autochtones peuvent donc soumissionner. Ainsi, les soumissions des fournisseurs ne sont admissibles qu'à la condition de comprendre une attestation, correctement remplie et signée.

### L'adjudication publique

veut dire qu'on annonce un contrat éventuel dans la presse ou qu'on publie un Avis de projet d'achat (APA) sur le site Web de MERX.

MERX est un outil de grande importance pour les fournisseurs éventuels, à l'échelle fédérale et provinciale. Les ministères et les organismes gouvernementaux annoncent la plupart des soumissions évaluées à plus de 25 000 \$ ainsi que quelques-unes inférieures à ce montant. TPSGC se sert de MERX pour annoncer les projets d'impression évalués à plus de 10 000 \$, les biens et les services à plus de 25 000 \$, les services de communication à plus de 50 000 \$, les services de location et d'entretien de l'immobilier à plus de 60 000 \$ ainsi que les services de consultation en architecture et en ingénierie à plus de 72 600 \$. Les fournisseurs peuvent consulter les APA affichés sur le site Web de MERX, mais ils doivent adhérer à MERX pour télécharger ou se faire envoyer la demande de proposition (DP) ou l'appel d'offres, avec les détails des réquisitions. Les abonnés paient des frais mensuels,

aussi bien que des frais pour chaque DP ou chaque appel d'offres qu'on leur envoie; ils disposent aussi de plus d'information, par exemple, de l'information sur ceux qui ont demandé les documents d'appel d'offres et qui pourraient par conséquent soumissionner.

Dans certaines parties du pays, notamment les régions éloignées, on insère souvent des annonces dans les journaux pour aviser les fournisseurs éventuels des possibilités de soumissionner. Selon la valeur de la réquisition, ces annonces sont parfois complétées par des annonces sur MERX ou par des invitations à soumissionner à partir des listes de fournisseurs. Pour plus de précisions, les fournisseurs peuvent visiter le site Web de MERX ou communiquer avec MERX au 1 800 964-6379.

Les réquisitions du gouvernement sont parfois aussi annoncées dans *Marchés publics*, publié trois fois par semaine et qu'on peut se procurer moyennant un abonnement payant. Toutefois, cette publication s'en tient aux réquisitions qui relèvent des accords commerciaux internationaux du Canada, comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et l'Organisation mondiale du commerce — Accord sur les marchés publics (OMC-AMP).

L'Annexe D contient un tableau où sont présentés les seuils d'approvisionnement pour les accords commerciaux internationaux du Canada.

Parfois, certains ministères ou organismes publient des lettres d'intérêt dans les journaux ou sur MERX pour déterminer si les fournisseurs sont intéressés par une réquisition particulière du gouvernement ou sont capables d'exécuter un travail donné. En outre, la lettre d'intérêt sert parfois à aviser les fournisseurs autochtones des occasions d'obtenir des contrats avec possibilité de réservation, dans les cas où l'on n'est pas sûr de leur intérêt ou de leur capacité. Les projets qui doivent être ainsi réservés seront ouverts à tous les soumissionnaires si aucun fournisseur autochtone ne répond à la lettre d'intérêt.

### MÉTHODES D'APPEL D'OFFRES

Il existe plusieurs façons de lancer des appels d'offres, y compris au téléphone ou sous forme de demande écrite de soumissions, d'appel d'offres ou de demande de proposition. Les **soumissions au téléphone** sont généralement utilisées pour les réquisitions (concurrentielles ou non) de faible valeur monétaire, le plus souvent de moins de 5 000 \$. On se sert ordinairement des listes de fournisseurs pour identifier les

soumissionnaires; le contrat est adjudgé en fonction à la fois du respect de toutes les exigences énoncées et du prix le plus bas.

Une **demande de prix** (DDP) est utilisée le plus souvent pour les réquisitions de faible valeur monétaire (ordinairement inférieure à 25 000 \$), dans les cas où le produit est bien défini et l'évaluation des soumissions dépend du respect de toutes les exigences obligatoires et du prix par le fournisseur.

Un **appel d'offres** est une demande de soumissions utilisée quand plusieurs conditions sont réunies : il existe plus d'une source qualifiée, le besoin est bien défini, on peut présenter les soumissions sur une base d'établissement de prix commune et la soumission la plus basse sera acceptée sans négociation. L'appel d'offres est invoqué surtout pour les réquisitions en biens et en services de construction.

Une **demande de proposition** (DP) est employée quand l'appel d'offres ne peut être utilisé, notamment si seule une source est appelée, s'il se révèle nécessaire de négocier, s'il est impossible de définir précisément la réquisition ou si le prix n'est pas le seul critère de sélection. Les contrats qui découlent d'une DP sont le plus souvent adjudgés en fonction d'une combinaison de prix et d'autres critères d'évaluation décrits en détail dans la DP.

On se sert de la **demande d'offre permanente** (DOP) afin de lancer un appel pour des offres à commandes. Comme il a été indiqué précédemment, l'offre à commandes prévoit que le fournisseur met ses biens ou ses services à la disposition du gouvernement à des prix spécifiés et pour une durée précise, sans que le gouvernement soit obligé d'acheter l'un des produits offerts.

#### **ÉLÉMENTS DE L'APPEL D'OFFRES**

Un document d'appel d'offres peut se composer de plusieurs éléments, en fonction des besoins. Il comprend ordinairement trois composantes principales : les instructions aux soumissionnaires, les conditions et l'énoncé des travaux ou cahier des charges.

La section des **instructions aux soumissionnaires** conseille les soumissionnaires éventuels au sujet des exigences particulières relatives aux propositions à soumettre et du mode d'évaluation des soumissions.

Les **conditions** dans l'appel d'offres contiennent les instructions et les modalités que le soumissionnaire est tenu d'accepter et qui seront intégrées à tout contrat qui en résulte.

Les **énoncés des travaux**, qui se trouvent dans les demandes de services, décrivent précisément le travail à faire. Par ailleurs, les

**cahiers des charges** sont insérés dans les contrats sur les biens et décrivent en détails les biens achetés.

#### **COMMENT INTERPRÉTER L'APPEL D'OFFRES**

La préparation d'une proposition pour répondre à une réquisition gouvernementale est un travail à la fois long et exigeant. Un fournisseur devrait soigneusement lire le document d'appel d'offres avant de décider s'il convient ou non d'investir le temps et l'effort nécessaires pour préparer une soumission à l'égard d'une réquisition.

Les soumissionnaires possibles devraient examiner plusieurs points dans ces documents. Ils doivent tout d'abord étudier la réquisition (dans l'énoncé de travail ou le cahier des charges) pour voir s'ils sont capables de répondre aux besoins.

Puis, les fournisseurs possibles détermineront s'ils doivent être conformes à des **exigences obligatoires**, qui désignent souvent les paramètres du travail ou l'expérience et les qualifications du soumissionnaire : un fournisseur qui ne répond pas à une exigence obligatoire est éliminé d'office et ne devrait donc pas gaspiller son temps ou ses ressources à préparer une soumission.

Enfin, le fournisseur doit étudier les **critères d'évaluation cotés** pour être sûr qu'il préparera une bonne soumission

et qu'il obtiendra une cote assez élevée pour se mesurer à la concurrence et avoir une chance d'obtenir l'adjudication du contrat. Les soumissionnaires doivent procéder à une auto-évaluation critique en fonction de ces critères cotés afin de pouvoir également évaluer les cotes de leurs concurrents.

Le marché pour les contrats fédéraux est soumis à une concurrence intense; les fournisseurs doivent effectuer une évaluation réaliste de leur potentiel à la lumière aussi bien de l'énoncé des travaux que des critères d'évaluation obligatoires et cotés pour veiller à consacrer leurs ressources à des soumissions concurrentielles qu'ils ont des chances de remporter.

### **AUTRES MÉTHODES DE RECHERCHE DE POSSIBILITÉS**

Les nouveaux fournisseurs éventuels pour des réquisitions du gouvernement ont tendance à se concentrer sur les possibilités d'obtenir des contrats principaux, mais ils devraient aussi prendre conscience des possibilités commerciales offertes par les **coentreprises**, les **partenariats** et les sous-contrats. Une coentreprise ou un sous-contrat permettra au fournisseur de mieux s'informer au sujet des exigences gouvernementales, ce qui l'aidera à soumissionner ses propres contrats à l'avenir.

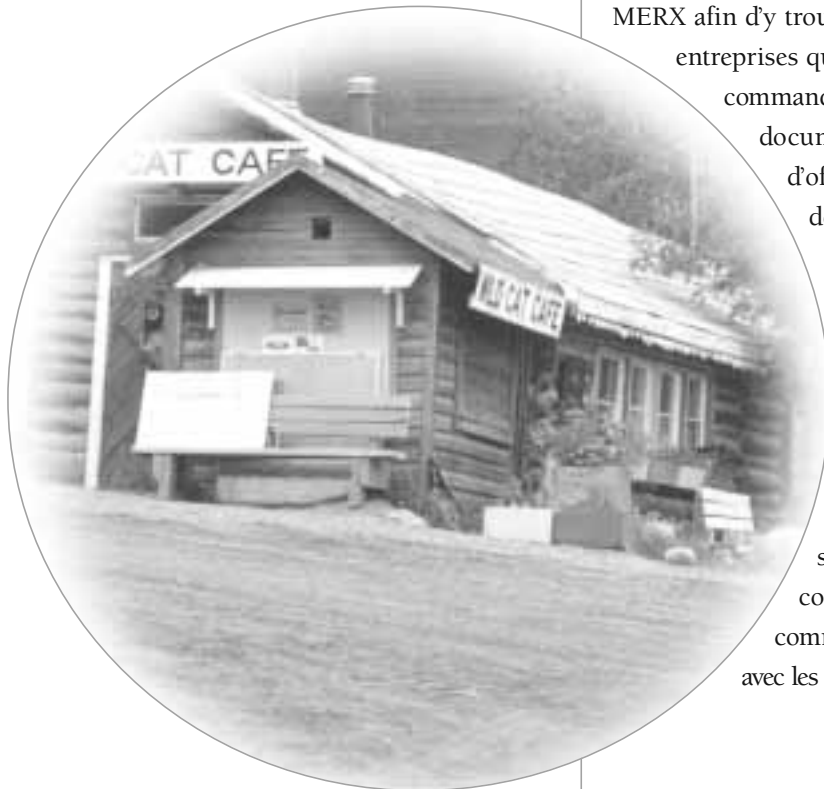
L'un des meilleurs moyens de se trouver un partenaire pour une coentreprise ou des possibilités de sous-traitance est de consulter MERX afin d'y trouver d'autres

entreprises qui ont commandé des documents d'appel d'offres relatifs à des réquisitions susceptibles d'intéresser le fournisseur.

Un autre moyen de trouver des occasions de sous-traitance consiste à communiquer avec les directeurs

d'entreprises à qui des contrats annoncés sur MERX ont été adjugés ou à vérifier les pages intitulées Contrats octroyés sur le site Web de Contrats Canada.

Les fournisseurs voudront peut-être aussi s'abonner à un service de **jumelage des soumissions**, qui s'occupe de trouver, à partir de mots clés indiqués par le fournisseur, des possibilités de soumissionner, le plus souvent sur MERX. On permet ainsi aux fournisseurs de consacrer moins de temps à chercher des possibilités et plus de temps à des activités qui génèrent des revenus. On peut trouver des services de jumelage de soumissions directement sur MERX ou par l'intermédiaire de différentes entreprises ou organisations, dont certaines s'occupent particulièrement des besoins des Autochtones.



## 6 Rédaction de propositions

**La capacité de rédiger des propositions efficaces est un grand atout dans le monde des affaires. Les propositions sont en général de deux types : une réponse à une demande de proposition, un appel d'offres sous une forme ou une autre, et la soumission d'une idée pour un travail qui n'a pas fait l'objet d'une réquisition. Le premier type de proposition vise à obtenir le marché en rédigeant la meilleure proposition possible dans une situation de concurrence ou à répondre à toutes les exigences obligatoires dans un appel d'offres non concurrentiel. Bien que le format et le contenu d'une proposition spontanée soient flexibles, la réponse à un appel d'offres formel oblige le fournisseur à se soumettre à la concurrence de tous les autres fournisseurs éventuels. Ainsi, les réponses à ces documents formels doivent traiter avec clarté et efficacité de tous les domaines couverts dans le document d'appel d'offres.**

La rédaction de bonnes propositions est un long et difficile travail de précision. Dans ces documents, le fournisseur doit faire ce qui suit :

- *exposer clairement et complètement la solution qu'il propose;*

- *traiter en détail de tous les aspects de l'appel d'offres;*
- *fournir des renseignements détaillés sur son expérience et ses qualifications, tel qu'il est demandé;*
- *remplir et signer toutes les attestations nécessaires;*
- *demander des prix réalistes et concurrentiels pour ses produits;*
- *veiller à ce que les soumissions parviennent à destination à temps, au lieu et selon la méthode précisés dans la demande de soumissions.*

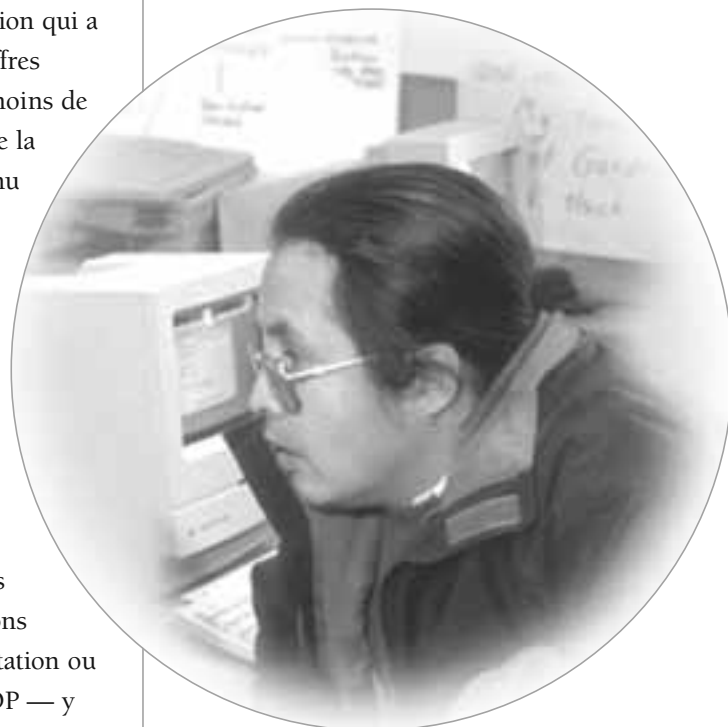
### **PROPOSITIONS EN RÉPONSE À UN APPEL D'OFFRES**

En général, une proposition qui a fait l'objet d'un appel d'offres accorde aux rédacteurs moins de souplesse sur les plans de la présentation et du contenu qu'une proposition spontanée. Une DP contient ordinairement tous les détails sur les services exigés, les conditions régissant le travail et le mode d'évaluation des propositions qui seront soumises en réponse. Les rédacteurs des propositions doivent obéir à la présentation ou à la configuration de la DP — y

compris les titres et les numéros des paragraphes — afin de donner une forme et une organisation à leur document de soumission.

### **PROPOSITIONS SPONTANÉES**

Une proposition spontanée est essentiellement une soumission écrite adressée à une organisation pour décrire un besoin cerné par le fournisseur; elle montre comment la solution proposée peut répondre à ce besoin ou résoudre le problème. Les propositions de cette nature peuvent avoir une présentation bien moins rigide parce qu'elles ne sont pas évaluées par rapport aux autres propositions, au contraire des réponses au processus d'appel d'offres. Néanmoins, même la proposition spontanée devrait contenir tous les renseignements qui permettront au destinataire de



l'évaluer convenablement; elle peut aussi être organisée à peu près comme une proposition à un appel d'offres.

### **ÉLÉMENTS ESSENTIELS D'UNE PROPOSITION**

Qu'elles soient spontanées ou non, la plupart des propositions obéissent plus ou moins à une présentation standard, qui présente l'information dont le lecteur a besoin pour bien les évaluer. En général, ces éléments sont présents dans la plupart des soumissions sous une forme ou une autre : tout d'abord, la proposition technique (introduction, compréhension des réquisitions, travail proposé, méthodologie, échéances, connaissances et expérience de l'entreprise, connaissances et expérience du personnel proposé), puis, la proposition financière (établissement des coûts).

L'**introduction** donne un aperçu de la proposition. Son but est d'éveiller à la fois l'intérêt et l'attention du client. Elle devrait être concise et aller droit au but.

La section qui traite de la **compréhension des réquisitions**, dans les soumissions spontanées et non spontanées, permet aux rédacteurs de prouver au lecteur qu'ils comprennent parfaitement le problème ou les réquisitions et leurs causes. À ce stade, le

rédacteur de proposition doit confirmer sa perception aussi bien de la portée que de l'ampleur de la question soulevée.

Dans la section sur le **travail proposé**, les rédacteurs doivent décrire brièvement ce qu'ils proposent de faire ainsi que montrer comment ces mesures représentent une solution efficace et utile au problème ou à la réquisition.

La section sur la **méthodologie** montre en détail comment le travail proposé sera accompli; elle témoigne non seulement d'une connaissance du travail à exécuter, mais indique clairement au lecteur l'effort qui sera fourni par le fournisseur, sur le plan à la fois du travail à faire et des ressources qui y sont consacrées.

La section sur les **échéances**, d'une importance cruciale, donne une estimation des délais d'achèvement du travail. Elle comprend en temps normal un calendrier détaillé fixant les stades ou les jalons importants, tels qu'ils sont décrits à la section sur la méthodologie. Dans une proposition, les rédacteurs montrent ces étapes à titre de jalons, non seulement pour le travail, mais aussi pour les paiements. Il est en effet plus facile, quand on fixe ces jalons de rendement, de les rattacher à un paiement partiel pour les travaux, à mesure qu'ils sont exécutés.

La section qui traite des **connaissances et de l'expérience de l'entreprise** montre les qualifications, les connaissances et l'expérience de cette dernière et établit un lien avec le travail à exécuter; on cherche ainsi à confirmer que l'entreprise (ou le fournisseur) possède l'expérience, les connaissances et les compétences voulues pour s'acquitter du travail proposé. Cette section comprend aussi, en temps normal, des exemples de travaux semblables réalisés par le fournisseur à l'égard de réquisitions analogues.

Dans la section sur les **connaissances et l'expérience du personnel proposé**, le fournisseur décrit en quelques mots les personnes qui exécuteront le projet ou la réquisition, puis démontre clairement comment elles pourront, grâce à leur expérience et à leurs qualifications, s'acquitter avec efficacité du travail proposé. La plupart des propositions offrent des notices biographiques de tous les principaux intervenants dans l'équipe de projet du fournisseur. On présente ordinairement, sous forme d'annexe ou de pièces justificatives, les curriculum vitæ de tous les membres de l'équipe.

L'**établissement des coûts** est ordinairement une composante importante de toute proposition. En général, la

proposition financière ne prévoit pas un coût unique et global, mais une ventilation complète et détaillée de tous les coûts liés à la proposition (temps consacré par les membres de l'équipe et leurs tarifs; coût des matériaux, de la location de matériel, des déplacements, etc.). Ces renseignements détaillés au sujet des frais engagés aident à valider les prix demandés pour le travail.

La proposition est normalement assortie d'une **lettre d'accompagnement**. Une lettre bien écrite non seulement présente la proposition, mais donne au fournisseur une chance supplémentaire de faire valoir ses compétences et d'établir un lien avec le travail qu'il a pu effectuer par le passé pour la même organisation.

Contrats Canada donne des séminaires gratuits dans tout le Canada sur le thème « Rédiger une proposition efficace ». Nous les recommandons fortement aux fournisseurs qui désirent soumissionner sur les réquisitions du gouvernement. On peut obtenir d'autres renseignements en communiquant avec Contrats Canada par téléphone ou par l'entremise de son site Web (voir l'Annexe E).

Outre ces séminaires gratuits, des séminaires à prix raisonnable sont souvent donnés dans les grandes villes canadiennes. On peut

aussi trouver énormément de renseignements (la plupart gratuits et offerts dans Internet) au sujet de la rédaction de propositions et des réponses aux documents d'appel d'offres.

Ce sont en réalité la qualité et l'exhaustivité de la proposition qui déterminent si un contrat sera adjugé et pas nécessairement les qualifications ou les compétences du fournisseur qui l'a rédigée. Le contrat est décerné en fonction de ce qui figure dans le document de proposition — notamment dans les situations concurrentielles — parce que le processus d'évaluation tient uniquement compte de l'information que renferme ce document. S'il s'agit d'un contrat de grande importance ou si le fournisseur n'a jamais rédigé une proposition, il aura peut-être intérêt à engager un professionnel qui organisera, coordonnera ou rédigera la proposition. Les fournisseurs auront généralement beaucoup moins de difficulté à rédiger une proposition après qu'ils ont observé à quel point un document de soumission doit être précis et concentré pour répondre à toutes les exigences et pour remporter un contrat contre la concurrence.

La rédaction de propositions gagnantes présente un tel défi que rares sont les entreprises capables de les rédiger et de constamment offrir au gouvernement le meilleur rapport qualité-prix. C'est

pourquoi les fournisseurs devraient tirer les leçons de leurs soumissions. Le meilleur moyen de déterminer les bons et les mauvais aspects d'une soumission est de demander un compte rendu à l'autorité contractante. Une consultation téléphonique suffit pour les réquisitions de faible valeur, mais il vaut mieux rencontrer l'autorité contractante pour les réquisitions de valeur plus élevée.

Le compte rendu a pour objet d'aider les fournisseurs à prendre conscience des points forts et points faibles de leur soumission — et non de se plaindre que le contrat ne leur a pas été adjugé. Si l'on s'adresse au personnel de négociation des contrats avec un esprit ouvert et dénué d'agressivité, on donne ordinairement une rétroaction utile et on bénéficie ainsi de meilleures soumissions pour ses réquisitions futures. Le personnel de négociation des contrats se bornera, dans son compte rendu, à fournir des détails sur la soumission du fournisseur, sur ses points forts et ses points faibles et sur la cote qu'elle a reçue. Il ne communiquera aucun renseignement sur la soumission gagnante ni sur toute autre soumission. Pour plus de renseignements sur les comptes rendus, se reporter à la Section 8, Rencontre et entretien.



**D**iverses méthodes de sélection sont employées dans le cadre du processus d'appel d'offres du gouvernement, certaines d'entre elles étant relativement courantes alors que d'autres le sont moins. En général, les méthodes visent à assurer le meilleur rapport qualité-prix au gouvernement. La notion de meilleur rapport qualité-prix tient à la fois compte de l'importance de la valeur technique attribuée à une soumission et des coûts liés à la solution technique proposée par le soumissionnaire.

La règle du meilleur rapport qualité-prix est habituellement exprimée de l'une des trois manières suivantes :

- le meilleur rapport qualité-prix en ce qui a trait à la valeur technique de la soumission;
- le meilleur rapport qualité-prix en ce qui a trait au prix proposé dans la soumission;
- le meilleur rapport qualité-prix en ce qui a trait à la valeur optimale offerte dans la soumission sur les plans du prix, du calendrier d'exécution et du mérite technique.

Généralement, les documents de demande de soumission énoncent en détail la manière qui sera employée pour évaluer les soumissions. Les évaluations sont habituellement classées de la façon suivante :

- *sélection du soumissionnaire respectant les exigences et proposant le prix le plus bas;*
- *sélection du soumissionnaire respectant les exigences, proposant le prix le plus bas et dont l'indice du coût par point est le plus bas;*
- *sélection du soumissionnaire respectant les exigences et obtenant la cote combinée la plus élevée sur les plans du mérite technique et du prix proposé;*
- *sélection du soumissionnaire respectant les exigences et obtenant la cote la plus élevée, en respectant la limite maximale budgétaire indiquée dans la demande de soumission;*
- *diverses versions modifiées ou combinées des méthodes mentionnées ci-dessus.*

**SOUSSIONNAIRE RESPECTANT LES EXIGENCES ET PROPOSANT LE PRIX LE PLUS BAS**

La méthode qui consiste à sélectionner le soumissionnaire respectant les exigences et

proposant le prix le plus bas est à la fois la plus courante et la plus simple. Elle est employée pour la plupart des demandes visant la fourniture de biens ainsi que pour celles exigeant la prestation de services relativement simples, qui requièrent des solutions techniques relativement simples et peu nombreuses.

Afin que sa soumission soit sélectionnée, le soumissionnaire qui respecte les exigences et propose le prix le plus bas doit tout d'abord se conformer à toutes les exigences obligatoires énoncées dans le document de demande de soumission ou les dépasser. Puis, il doit atteindre sinon dépasser la « note de passage » stipulée relativement aux exigences auxquelles une cote numérique est attribuée (ou les critères d'évaluation auxquels une cote est attribuée, selon le cas, tel que cela est expliqué à la section 5, sous le titre Comment interpréter l'appel d'offres). Les fournisseurs qui ne respectent pas les exigences obligatoires sont éliminés du processus d'évaluation des soumissions, leur soumission étant alors jugée comme « ne respectant pas les exigences », ce qui signifie qu'il n'apparaît pas à la lecture de leur soumission que les exigences obligatoires stipulées ont été respectées. Il s'agit d'un point important qu'il faut se rappeler, car ce n'est pas suffisant de simplement respecter les exigences :

le soumissionnaire doit démontrer qu'il respecte effectivement toutes les exigences.

Ainsi, lorsqu'un contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire, ceci signifie que ce dernier a effectivement respecté les exigences obligatoires mentionnées à la demande de soumission et que le prix de sa soumission était également le plus bas.

**SOUSSIONNAIRE RESPECTANT LES EXIGENCES, PROPOSANT LE PRIX LE PLUS BAS ET DONT L'INDICE DU COÛT PAR POINT EST LE PLUS BAS**

La sélection de la soumission dont l'indice du coût par point est le plus bas est une variante de la méthode consistant à sélectionner le plus bas soumissionnaire. Dans ce cas-ci, le prix proposé par le soumissionnaire est divisé par le total des points accumulés par ce dernier au cours du processus d'évaluation; le soumissionnaire auquel le marché est adjugé est celui dont l'indice du coût par point est le plus bas.

Cette méthode permet de tenir compte à la fois de la qualité technique de la soumission et du coût de celle-ci. Par contre, l'on craint que cette méthode incite les soumissionnaires à proposer des soumissions d'une qualité très élevée, offrant une qualité technique accrue, certes, mais dont le prix augmente sans doute de manière correspondante. L'autorité

contractante peut alors décider de proposer aux soumissionnaires une fourchette de prix ou encore un coût plafond afin de leur permettre de décider à leur tour le niveau d'efforts qu'ils sont disposés à consacrer dans le cadre du projet faisant l'objet de la soumission.

La méthode du coût par point est celle que l'on emploie fréquemment lorsque les exigences sont d'un niveau de moyen à élevé, en termes de complexité, et que les solutions techniques sont très perfectionnées et ne sont pas de prime abord évidentes. La méthode du coût par point semble alors particulièrement indiquée, car elle facilite la tâche d'évaluer la solution proposée par un soumissionnaire en tentant de trouver le meilleur équilibre entre le prix et le mérite de sa soumission sur le plan technique.

Encore ici, l'on retrouve des variantes à cette méthode d'évaluation lorsque la situation exige que l'autorité contractante mette davantage l'accent sur la solution technique et le niveau élevé de son mérite sur le plan technique. D'ordinaire, l'on sélectionnera le soumissionnaire selon la méthode du coût par point, mais pour finalement ne retenir que les soumissions qui se trouvent à l'intérieur d'une fourchette de 10 % de la soumission qui a obtenu la cote technique la plus élevée.

**SOUSSIONNAIRE RESPECTANT LES EXIGENCES ET OBTENANT LA COTE COMBINÉE LA PLUS ÉLEVÉE SUR LES PLANS DU MÉRITE TECHNIQUE ET DU PRIX PROPOSÉ**

Cette méthode permet à l'autorité contractante de décider lequel des aspects, entre le prix et le mérite technique, est le plus important à ses yeux et, ensuite, de fonder son évaluation des soumissions sur l'importance relative qu'elle attribue à ces deux composantes. Dans ce cas-ci, l'on peut attribuer une importance plus ou moins grande soit au prix, soit au mérite technique, aux fins du processus d'évaluation des soumissions. Le rapport entre les points attribués à l'aspect technique et les points attribués à l'aspect du prix de la soumission doit alors être ajusté de manière à ce que l'État obtienne le meilleur rapport qualité-prix.

Il est important de comprendre comment le prix est évalué lorsqu'on emploie cette méthode. En général, la note maximale est attribuée à la soumission la plus basse et qui respecte par ailleurs les exigences. Ensuite, des points sont attribués aux autres soumissionnaires en fonction du prix proposé dans leur soumission respective, en proportion relativement au prix de la soumission la plus basse.

Comme dans le cas d'autres méthodes, l'autorité contractante peut indiquer une fourchette

budgétaire ou un budget maximal afin d'aider les soumissionnaires à déterminer le niveau d'efforts requis pour que leur soumission puisse être sélectionnée.

Le Tableau 1 illustre comment les soumissions sont évaluées en employant cette dernière méthode.

**Tableau 1. Exemple de la détermination du meilleur rapport qualité-prix. La cote combinée la plus élevée établie en fonction d'une pondération de 70 % pour le mérite technique et de 30 % pour le prix**

	SOUSSIONNAIRE 1	SOUSSIONNAIRE 2	SOUSSIONNAIRE 3
<b>Évaluation technique</b>	92	85	80
<b>Prix</b>	50 000 \$	45 000 \$	40 000 \$

DÉTERMINATION DES POINTS	POINTS TECHNIQUES	POINTS SELON LE PRIX	TOTAL DES POINTS
<b>Soumissionnaire 1</b>	$\frac{92 \times 70}{92} = 70$	$\frac{40 \times 30}{50} = 24$	94
<b>Soumissionnaire 2</b>	$\frac{85 \times 70}{92} = 64,67$	$\frac{40 \times 30}{45} = 26,66$	91,33
<b>Soumissionnaire 3</b>	$\frac{80 \times 70}{92} = 60,86$	$\frac{40 \times 30}{40} = 30$	90,86

*REMARQUE : Dans la présente évaluation, la pondération est de 70:30 pour les points techniques par rapport aux points selon le coût. Le gagnant est le soumissionnaire n° 1, car il a obtenu la note combinée la plus élevée pour l'aspect technique et l'aspect du prix de sa soumission.*

**SOUSSIONNAIRE RESPECTANT LES EXIGENCES ET OBTENANT LA COTE LA PLUS ÉLEVÉE, EN RESPECTANT LA LIMITE MAXIMALE BUDGÉTAIRE**

En vertu de cette méthode, l'autorité contractante établit un budget maximal pour le projet. Un contrat ne sera pas adjugé pour un prix supérieur au prix maximal qui y est

précisé et, par conséquent, les soumissions proposant un prix supérieur au prix maximal établi ne seront même pas considérées. Toutefois, les personnes qui se proposent de soumissionner devraient savoir qu'il pourrait ne pas y avoir avantage à soumissionner à un prix plus bas que le prix maximal établi, puisque le contrat sera adjugé au soumissionnaire ayant obtenu la note la plus élevée et respectant le budget maximal prescrit.

Normalement, cette méthode de sélection est employée pour les projets de nature scientifique, alors que l'autorité contractante veut obtenir le plus de services de

cette nature que peut lui permettre le budget dont elle dispose, et le choix du fournisseur dépendra alors de plusieurs facteurs outre le prix de la soumission.

Une des variantes à cette méthode serait une méthode qui viserait à sélectionner la soumission respectant les exigences et qui a obtenu la cote la plus élevée, tout en demeurant à l'intérieur du budget prescrit. Par exemple, un contrat pourrait être attribué au soumissionnaire qui a obtenu la cote la plus élevée parmi ceux qui ont obtenu une note à l'intérieur de 10 % de la note la plus élevée pour l'aspect technique et dont le prix est en même temps au moins 10 % plus bas que le prix proposé par le soumissionnaire qui a obtenu la note la plus élevée pour l'aspect technique.

**ANALYSE COMPARATIVE DES DIVERSES MÉTHODES DE SÉLECTION DES SOUMISSIONS**

La façon dont les soumissions sont évaluées a une incidence non négligeable sur la manière dont les fournisseurs devraient structurer leurs soumissions, autant pour l'aspect technique que pour l'aspect du prix de leurs soumissions. Les soumissionnaires ont donc intérêt à bien étudier la méthode d'évaluation qui sera employée afin de déterminer le niveau d'efforts à consacrer ainsi que la complexité de la soumission qu'ils désirent présenter, aussi bien que le prix qui convient dans les circonstances.

Les fournisseurs doivent aussi faire preuve de réalisme en analysant ces divers facteurs afin de décider s'il y a lieu de présenter une soumission qui soit concurrentielle ou s'ils devraient plutôt ne pas présenter de soumission.

### **CRITÈRES D'ÉVALUATION DU CONTENU AUTOCHTONE**

Des critères d'évaluation du contenu autochtone peuvent être appliqués lorsqu'un marché ou un contrat est réservé aux entreprises autochtones ou encore lorsqu'il n'est pas l'objet d'une telle réserve et qu'il n'est pas par ailleurs assujéti aux accords régissant le commerce international. Ceci arrive parfois lorsqu'il n'y a pas suffisamment de concurrence entre les fournisseurs autochtones ou lorsqu'il n'existe pas de fournisseur autochtone pour le type de bien ou de service requis. Dans une telle situation, l'autorité contractante peut décider d'inclure un volet de développement économique pour les Autochtones en établissant, par exemple, un programme de sous-traitance, à titre d'aspect à considérer parmi les critères d'évaluation. Il peut aussi arriver que l'autorité contractante utilise des critères d'évaluation du contenu autochtone dans le cadre d'un appel d'offres réservé aux entreprises autochtones de manière à assurer que le marché proposé est le plus bénéfique possible pour les Autochtones.

Le fait d'exiger que des entreprises autochtones aient recours à la sous-traitance est également une bonne façon d'inciter les fournisseurs non autochtones à établir des partenariats avec des entreprises autochtones qui sont en voie de parfaire leur capacité à fournir par elles-mêmes les biens et les services visés par ces marchés. Voici quelques exemples de critères d'évaluation des soumissions comportant une notation précise à cet égard et qui pourraient bien se prêter à de telles circonstances :

- *le recours à des méthodologies et à des stratégies qui maximisent la participation d'Autochtones dans le projet envisagé;*
- *le recours à des méthodologies et à des stratégies faisant appel à des fournisseurs autochtones pour assurer le soutien administratif du projet;*
- *le recours à des méthodologies offrant des occasions de formation à des Autochtones;*
- *le recours à des réseaux de gens d'affaires entretenant également des liens avec des organismes autochtones.*

Bien que certains ministères et organismes gouvernementaux aient commencé à intégrer des critères d'évaluation du contenu autochtone dans leurs appels d'offres, il s'agit d'un véritable changement de cap. Les activités d'approvisionnement au sein des divers ministères et organismes gouvernementaux ont toujours été entreprises, jusqu'à présent, en cherchant à maintenir des règles du jeu équitables pour tous les fournisseurs. L'intégration de critères d'évaluation du contenu autochtone confère sans doute des avantages, qu'ils soient réels ou perçus comme tels, aux fournisseurs autochtones ainsi qu'aux entreprises confiant la sous-traitance à des entreprises autochtones. Force est de constater qu'il en est résulté un degré d'acceptation relativement peu élevé de l'intégration de tels critères dans le processus d'évaluation des soumissions.

Toutefois, il convient de souligner qu'AINC incite les ministères à témoigner de leur ouverture à l'égard des fournisseurs autochtones, notamment en les incitant à recourir à des mentions stipulant, par exemple, que « ce ministère invite les fournisseurs autochtones, ou les fournisseurs dont les revendeurs sont des entreprises autochtones, à présenter une soumission au présent appel d'offres. » Bien que cela ne procure pas comme tel un avantage aux fournisseurs

autochtones, cela pourrait les aider, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une demande d'offres à commandes multiples. À tout le moins, une telle pratique semble témoigner d'une ouverture accrue, voire une acceptation accrue, des fournisseurs autochtones par les ministères et les organismes gouvernementaux qui y ont recours.

### **ÉVALUATION DES SOUMISSIONS EN FONCTION DES AVANTAGES POUR LES AUTOCHTONES**

Les demandes de soumissions visant d'importants marchés d'approvisionnement sont passées en revue avant le lancement de l'appel d'offres en cause afin d'examiner entre autres les répercussions

socioéconomiques liées au projet proposé. Il peut s'agir d'avantages ou de retombées non seulement pour une région donnée, mais pour les Autochtones. Les marchés qui sont ainsi assujettis à une analyse de cette nature sont notamment ceux proposés pour la réalisation de grands projets de l'État, dont la valeur est généralement supérieure à 100 millions de dollars ainsi que les projets passés en revue par le Comité d'examen des acquisitions, dont la valeur peut varier de 2 millions de dollars à 100 millions de dollars.

Si l'analyse officielle indique que la fourniture des biens ou des services envisagés peut avoir des retombées, soit au profit d'une région ou au profit de populations

autochtones, des critères d'évaluation peuvent alors prévoir un mécanisme en vertu duquel les soumissionnaires doivent démontrer comment leur soumission permet de procurer les retombées dont il est question. Une fois ces critères intégrés au processus de DDP ou d'appel d'offres, il est alors dans l'intérêt des soumissionnaires de tenir compte de ces critères en proposant des solutions de manière à assurer que leurs soumissions reçoivent le maximum de points au moment de l'évaluation des soumissions.



## 8

**Recours des fournisseurs**

**Les fournisseurs qui ont présenté une soumission ont le droit de savoir à qui le marché a été adjugé. Dans le cadre normal de ses activités, l'autorité contractante informe les soumissionnaires des résultats du processus de passation des marchés.**

Il arrive que des fournisseurs soient mécontents du processus d'appel d'offres d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental ou qu'ils ne comprennent pas la raison d'être d'une politique ou d'un processus donné. Les fournisseurs disposent de divers moyens pour obtenir des renseignements au sujet du processus de passation, que ce soit au sujet d'une question d'ordre général ou d'un appel d'offres en particulier. Aussi, puisque le processus de passation des marchés du gouvernement est fondé sur des principes de justice, d'équité et de transparence, il est relativement aisé d'obtenir de tels renseignements ou des explications permettant de mieux comprendre un processus ou une décision.

**RENCONTRE ET ENTRETIEN**

Lorsqu'un fournisseur ne comprend pas un élément du processus d'appel d'offres, la première chose à faire, c'est de demander à l'agent de négociation des contrats des clarifications ou un complément d'information. Habituellement, l'on peut obtenir

ces précisions au téléphone, mais parfois il est préférable d'avoir une rencontre en personne, surtout lorsqu'un fournisseur désire obtenir des précisions au sujet du rejet de sa soumission. L'entretien en personne donne l'occasion aux fournisseurs de discuter du processus de soumission dans une ambiance détendue, ouverte et non hostile. Comme il a été mentionné auparavant, une telle rencontre ne sert pas uniquement à aider le fournisseur à comprendre pourquoi le marché ne lui a pas été adjugé (en mettant en relief les forces et les faiblesses de sa soumission), mais cela donne l'occasion au fournisseur de rencontrer les agents de négociation des contrats. C'est également une occasion de se tenir au courant d'autres marchés potentiels à venir. En plus, les agents de négociation des contrats apprennent à mieux connaître les capacités du fournisseur, ce qui peut susciter des invitations à soumissionner à l'occasion d'appels d'offres ultérieurs.

Par ailleurs, si un fournisseur n'arrive pas à résoudre à sa satisfaction un différend à ce sujet, qu'il soit réel ou perçu comme tel, à la suite d'une conversation téléphonique ou d'un entretien en personne, d'autres recours sont également à sa disposition. En voici une brève description.

**QUESTIONS RELEVANT DE LA SAEA**

Si l'entrepreneur estime que le différend relève de l'application ou de l'interprétation de la SAEA, il devrait alors communiquer avec le coordonnateur de cette Stratégie pour sa région. La liste des coordonnateurs régionaux apparaît dans le site Web d'AINC (voir l'Annexe E). Le nom, l'adresse, les numéros de téléphone et de télécopieur ainsi que l'adresse électronique de ces coordonnateurs apparaissent à l'Annexe B du présent document. En général, ces personnes sont en mesure d'expliquer en détail une politique, une procédure ou une exigence se rapportant à une question relevant de la Stratégie. Ils peuvent parfois agir à titre de facilitateur pour un fournisseur qui aurait des difficultés à se faire entendre par un ministère ou un organisme gouvernemental donné.

**PAIEMENT**

En vertu des politiques du gouvernement, les fournisseurs doivent être payés à échéance, ce qui signifie que les fournisseurs doivent être payés dans les 30 jours à compter de la réception de leur facture. Si le gouvernement n'a pas payé le fournisseur à l'intérieur de ce délai de 30 jours, il doit payer des intérêts au fournisseur sur tout montant ainsi en souffrance, à compter du 30<sup>e</sup> jour à partir de la réception de la facture par le gouvernement.

Si un fournisseur n'a pas été payé après 30 jours, il devrait s'enquérir au sujet du paiement en souffrance. Il convient alors de commencer par s'adresser au client auquel les biens ou les services ont été fournis.

### **ACCÈS À L'INFORMATION**

Il peut arriver à l'occasion, pour une raison ou une autre, qu'un fournisseur n'arrive pas à obtenir l'information à laquelle il estime avoir droit. Dans de telles circonstances, le fournisseur peut tenter d'obtenir l'information désirée en vertu des dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* ou de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les ministères et les organismes gouvernementaux mettent à la disposition du public des coordonnateurs dont la fonction est de fournir au public les dossiers et les renseignements qu'ils souhaitent obtenir. Pour plus de renseignements à ce sujet, les fournisseurs ou les particuliers qui désirent obtenir de l'information de cette nature peuvent communiquer avec l'unité responsable de l'accès à l'information et aux renseignements personnels du ministère ou de l'organisme gouvernemental en question.

### **TRIBUNAL CANADIEN DU COMMERCE EXTÉRIEUR**

Le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE) est l'autorité compétente en cas de différend au sujet d'un marché assujéti à un accord de libre-échange (l'ALENA, l'OMC-AMP et l'ACI). Les fournisseurs peuvent présenter devant ce tribunal indépendant et impartial, à quelque étape du processus d'appel d'offres, leurs doléances au sujet de ce processus.

Le TCCE a divers moyens à sa disposition lorsqu'il juge que la plainte d'un fournisseur est fondée. Il peut recommander :

- *l'annulation du contrat et l'adjudication du marché au plaignant;*

- *l'adjudication au plaignant des frais raisonnablement engagés en vue de la préparation de sa soumission;*
- *l'élaboration d'une proposition conjointe de dédommagement;*
- *l'émission d'un autre appel d'offres pour le marché en cause, au lieu de permettre le recours à l'exercice d'une option prévue au contrat en vue de son renouvellement.*

Les fournisseurs sont invités à consulter le site Web du TCCE ([http://www.tcce.gc.ca/menu\\_f.htm](http://www.tcce.gc.ca/menu_f.htm)) s'ils désirent consulter les diverses décisions rendues par le Tribunal. Le fait que les décisions soient publiées est aussi un gage de l'impartialité et de l'indépendance du Tribunal.



### **CONSEIL DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS CONTRACTUELS**

Dans le cas des marchés émis par TPSGC, le Conseil de règlement des différends contractuels (CRDC) est l'organisme siégeant en révision et en appel pour la résolution des litiges et des réclamations découlant d'un marché adjugé par TPSGC, sauf s'il s'agit d'un différend qui vise un marché relevant de la compétence du TCCE, comme il a déjà été mentionné.

Le CRDC administre en outre deux organismes chargés du règlement des différends, le Conseil de règlement des contrats (CRC) et le Conseil consultatif de règlement des différends contractuels (CCRDC).

Le CRC est un organisme de révision indépendant, chargé de la résolution des litiges portant sur les réclamations de frais supplémentaires relativement à un marché. Ce type de réclamation est déféré au CRC par les entrepreneurs qui ont conclu des marchés sur la fourniture de biens ou de services à TPSGC. Le Conseil est également chargé des différends sur des marchés qui ont été annulés par TPSGC ou par le gouvernement des États-Unis, par l'entremise de marchés conclus avec la Corporation commerciale canadienne (CCC).

Le CCRDC est également un conseil de révision indépendant, mais qui fournit des services de rechange de règlement des différends, dont l'arbitrage non obligatoire des litiges, afin de régler les différends découlant d'un marché public. En général, l'on a recours à cet organisme lorsqu'il s'agit d'un contrat de construction ou d'un contrat pour des services d'experts-conseils. Le CCRDC peut être convoqué par le ministre responsable de TPSGC si un entrepreneur lui en fait la demande.

### **POURSUITES JUDICIAIRES**

Si les moyens mentionnés précédemment ne donnent pas les résultats escomptés, les fournisseurs peuvent toujours engager des poursuites devant les tribunaux.





**B**ien que la plupart des marchés publics d'envergure soient diffusés par l'entremise de MERX et des quotidiens, les marchés de moindre envergure sont comblés en ayant recours à la liste des fournisseurs établie par les divers ministères et organismes gouvernementaux. Il est donc important que les fournisseurs veillent à faire valoir leur capacité et les biens et les services qu'ils peuvent offrir auprès des GCR, du personnel responsable des marchés et des autres acheteurs potentiels dans leur région. Le marketing des biens et des services auprès d'un acheteur gouvernemental s'effectue de façon quelque peu différente de celle employée pour commercialiser un produit ou un service à un autre type d'acheteur potentiel. Même si cela peut sembler difficile, une telle initiative peut être la clé du succès des démarches d'un fournisseur. Aussi, comme lorsqu'il s'agit de tout autre plan de marketing ou d'une initiative de ce type, il convient de mettre en pratique les étapes suivantes : étudier le marché, apprendre les notions de base, préparer leur entreprise, s'inscrire aux répertoires des fournisseurs, commercialiser le produit et faire un suivi.

### **ÉTUDIER LE MARCHÉ**

Les fournisseurs qui désirent vendre des biens ou des services à un acheteur du secteur public doivent d'abord procéder à une étude de base du marché de ce secteur. Cela leur permettra de déterminer quel ministère ou organisme gouvernemental serait un acheteur potentiel de leurs biens et leurs services dans leur localité. Cette démarche aide aussi le fournisseur à élaborer une présentation commerciale professionnelle, axée sur les besoins des acheteurs et en fonction des produits qu'il a à offrir.

Tel que nous l'avons vu précédemment, il existe trois principales sources d'information au sujet des biens et des services achetés par les ministères et les organismes gouvernementaux, notamment :

- les ministères et les organismes gouvernementaux eux-mêmes;
- la base de données de Contrats Canada;
- MERX.

L'historique des achats de biens et de services par un ministère ou un organisme gouvernemental n'est pas nécessairement un gage de la possibilité que de tels biens et services soient requis ultérieurement par ceux-ci, mais les fournisseurs pourraient y déceler des tendances en matière

d'achats et se faire un portrait assez juste de l'envergure des achats effectués. À tout le moins, l'étude de cet historique peut révéler à un fournisseur que certains de ces organismes ne requièrent pas le type de biens ou de services qu'il offre, ce qui peut leur faire économiser du temps et des efforts qu'ils auraient autrement mis dans le marketing de leurs biens ou de leurs services à ces organismes.

### **APPRENDRE LES NOTIONS DE BASE**

Un fournisseur peut décider de communiquer avec un GCR ou avec un agent de négociation des contrats sans connaître le processus d'achat du gouvernement ni la manière dont le gouvernement procède pour ses marchés publics. Cependant, cela peut signifier une perte de temps importante pour le fournisseur, alors qu'il devrait plutôt se concentrer sur l'apprentissage des notions de base. Il est préférable d'apprendre ces notions de base avant une rencontre et de consacrer ensuite tout son temps avec le GCR ou l'agent de négociation des contrats en lui présentant les produits et leur pertinence en fonction des exigences du ministère ou de l'organisme.

Contrats Canada a élaboré des séminaires à l'intention des fournisseurs afin de les aider à faire des affaires avec le gouvernement fédéral et à commercialiser leurs produits ou leurs services auprès du gouvernement. Ils sont présentés sous les titres *Comment faire affaire avec le gouvernement fédéral—Principes de base* et *La vente de services*. Les fournisseurs peuvent obtenir des précisions à ce sujet en consultant le site Web de Contrats Canada (<http://contratscanada.gc.ca/fr/sem-f.htm>) ou encore en appelant sans frais au numéro 1 800 811-1148.

Les fournisseurs doivent connaître tous les aspects du ministère ou de l'organisme gouvernemental auquel ils veulent faire la promotion de leurs produits — soit en consultant des publications comme celle-ci ou en assistant à des séminaires comme ceux mentionnés précédemment. Les fournisseurs devraient être au courant des aspects suivants :

- *l'organisation et la structure du ministère;*
- *les processus et les méthodes qui y ont cours;*
- *qui est la personne chargée d'acheter les produits ou les services;*

- *la terminologie usuelle en matière de marchés publics;*
- *les produits ou les services régulièrement achetés;*
- *les normes, les spécifications et les descriptions des biens ou des services achetés qui y ont cours.*

### **PRÉPARER L'ENTREPRISE**

Avant de s'attaquer au marché complexe et hautement concurrentiel du secteur gouvernemental, les fournisseurs doivent veiller à bien préparer leur entreprise afin qu'elle soit prête à faire affaire avec les ministères et les organismes gouvernementaux.

Une étape que l'on a souvent tendance à négliger, à tort cependant, dans le cadre des préparatifs en vue de s'attaquer à un marché donné, c'est l'élaboration d'un plan d'affaires exhaustif, y compris un plan de marketing. Cette étape oblige l'entrepreneur à songer aux diverses questions importantes concernant son entreprise, dont son statut, les objectifs qu'il poursuit et l'expansion des affaires de l'entreprise. Bien que le propriétaire d'une entreprise connaisse, souvent par intuition, la plupart des réponses à ces questions, le fait de mettre cette information sur papier favorise la discussion des divers aspects des activités commerciales de

l'entreprise avec les investisseurs, les institutions prêteuses et les clients de l'entreprise, en plus de favoriser le ciblage des activités de marketing.

La visibilité de l'entreprise est un élément important pour accroître l'efficacité des initiatives de marketing auprès des ministères et des organismes gouvernementaux. Idéalement, l'entreprise fournira sa feuille de route des ventes à diverses entreprises non gouvernementales, certaines pouvant servir de référence à l'intention d'autres acheteurs potentiels. Un fournisseur peut malgré tout commercialiser ses produits et ses services au gouvernement sans nécessairement lui présenter un historique de sa clientèle, bien qu'il puisse s'avérer difficile de pénétrer le secteur des marchés publics sans un tel historique, tout comme cela le serait pour un nouveau fournisseur qui tenterait de pénétrer n'importe quel nouveau marché. À tout le moins, l'entreprise doit se présenter comme une entreprise, c'est-à-dire avoir de la papeterie et des cartes professionnelles à son nom, avec l'adresse de sa place d'affaires, les numéros de téléphone et de télécopieur et peut-être même l'adresse de son site Web.

Il y a diverses façons de donner des preuves tangibles de son savoir-faire à un client potentiel :

documents et brochures de promotion décrivant les biens ou les services offerts par l'entreprise ou présentant des renseignements pertinents au sujet des biens ou des services offerts, les objectifs de l'entreprise, sa compétence, sa capacité et sa clientèle actuelle.

Les entreprises qui entendent offrir leurs services au gouvernement doivent également être sensibilisées au fait que, dans l'ensemble du Canada, les services gouvernementaux sont bilingues. Mais les fournisseurs ne doivent pas obligatoirement être bilingues, malgré l'engagement du gouvernement à veiller à fournir des services dans les deux langues officielles. Il est toutefois conseillé de posséder du matériel promotionnel dans les deux langues officielles. À tout le moins, cela servirait à démontrer que le fournisseur est réellement prêt à commercialiser ses biens et ses services auprès du gouvernement fédéral.

Les fournisseurs et leurs employés doivent parfois obtenir une habilitation de sécurité ou de fiabilité avant de pouvoir fournir des biens ou des services en vertu de certains marchés publics ou offres à commandes. Lorsqu'un marché implique l'accès à des documents confidentiels, l'établissement industriel au complet doit en principe obtenir une habilitation de sécurité.

Bien que les fournisseurs puissent commencer le processus d'habilitation de sécurité au

moment d'exécuter le contrat, il est souhaitable que certaines de ces habilitations soient déjà émises avant qu'ils présentent leur soumission. À tout le moins, le fait de posséder déjà de telles habilitations facilitera le marketing des biens ou des services auprès des divers ministères ou organismes gouvernementaux.

On peut obtenir plus de renseignements au sujet des divers degrés d'habilitation de sécurité en communiquant avec le service des Opérations de la sécurité industrielle de TPSGC, au numéro (819) 956-3681.

#### **S'INSCRIRE AUX RÉPERTOIRES DES FOURNISSEURS**

Les nouveaux fournisseurs peuvent s'inscrire aux répertoires des fournisseurs avant même de commencer leurs initiatives de marketing auprès des ministères et des organismes gouvernementaux. L'inscription préalable à ces répertoires fait en sorte que le temps consacré par les fournisseurs avec le personnel des ministères et des organismes concernés est effectivement employé à bien cerner les besoins des ministères et à faire valoir les capacités du fournisseur à cet égard, au lieu de s'occuper des aspects administratifs liés au processus de l'appel d'offres. Bien qu'il existe un certain nombre de répertoires de fournisseurs, l'on estime que les plus importants d'entre eux sont

ceux de la base de données de Contrats Canada ainsi que le Répertoire des entreprises autochtones Strategis (voir l'Annexe E).

Le système des Données d'inscription des fournisseurs (DIF) de Contrats Canada comporte une liste des fournisseurs potentiels de biens ou de services au gouvernement. Ce répertoire peut être consulté par les acheteurs et le personnel chargé de la négociation des contrats de tous les ministères et organismes gouvernementaux. Les fournisseurs peuvent s'y inscrire par Internet (voir l'Annexe E).

Comme il a été mentionné précédemment, le Répertoire des entreprises autochtones Strategis est une base de données regroupant les fournisseurs autochtones et auxquels ont accès tous les acheteurs de marchés publics dans tous les ministères et organismes gouvernementaux, de même que d'autres personnes et organismes désirant faire affaire avec un fournisseur autochtone. Les fournisseurs peuvent également s'inscrire à cette base de données par Internet (voir l'Annexe E) ou en appelant au 1 800 328-6189.

#### **COMMERCIALISER LE PRODUIT**

L'entreprise qui est déjà bien préparée peut maintenant commencer à commercialiser ses biens ou ses services auprès du gouvernement.

La première étape consiste à déterminer quelles sont les personnes clés des divers ministères et organismes à la recherche du type de biens ou de services offerts par le fournisseur. Selon le type de bien ou de service offert, il peut s'agir d'un GCR ou du personnel responsable de la gestion directe du programme, du service de gestion du matériel ou du personnel responsable des marchés. Après avoir dûment identifié ces personnes, le fournisseur devrait alors communiquer avec elles afin de fixer un rendez-vous pour leur présenter les biens ou les services qu'il offre.

Un nouveau fournisseur devrait tout d'abord commencer par rendre visite au personnel responsable des marchés et de la gestion du matériel d'un ministère, puis leur rendre visite une fois par année. Cela lui permettra de mieux connaître le ministère en cause, la façon dont il gère ses affaires commerciales ou les possibilités qui se présenteront sous peu, tout en donnant l'occasion au personnel du ministère ou de l'organisme gouvernemental de se familiariser avec les produits ou les services offerts par son entreprise. Le fournisseur peut également profiter de l'occasion pour s'inscrire sur la liste des fournisseurs du ministère ou de l'organisme qu'il visite.

### **À FAIRE ET À NE PAS FAIRE**

Comme dans tous les milieux d'affaires, le milieu gouvernemental possède une culture qui lui est propre. L'énumération des choses à faire et à ne pas faire que vous retrouverez ci-après peut vous servir de guide pour évoluer au sein de cette culture :

#### **À faire :**

- *agir de manière professionnelle;*
- *bien connaître le but de sa visite;*
- *fixer un rendez-vous;*
- *être à l'heure;*
- *s'habiller de manière convenable;*
- *se rappeler qu'il s'agit de marketing... pas de vente;*
- *faire une présentation orale de votre entreprise et des biens ou des services qu'elle offre;*
- *préparer les questions que vous désirez poser;*
- *avoir avec soi une carte professionnelle et d'autre matériel promotionnel, au besoin.*

#### **À ne pas faire :**

- *tenir pour acquis que tout le monde est au courant de la SAEA;*
- *se plaindre du volume de transactions d'affaires d'un autre fournisseur;*
- *s'attendre à recevoir un traitement de faveur;*
- *essayer de conclure une vente;*
- *craindre de poser plusieurs questions.*

Dans le cadre de ses initiatives de marketing, il pourrait être opportun pour le fournisseur d'inviter le GCR à visiter son usine ou son bureau à titre de visite de sensibilisation commerciale. Cela peut aider le GCR à se sentir plus à l'aise à faire affaire avec un fournisseur qu'il ne connaît pas et même faciliter la conclusion de marchés ultérieurs.

#### **FAIRE UN SUIVI**

Après la visite initiale de marketing, le fournisseur devrait donner suite à sa rencontre. En général, les activités de suivi sont de deux ordres, une perspective à court terme et une perspective à long terme.

À court terme, le fournisseur devrait transmettre une lettre aux diverses personnes qu'il a rencontrées. Il convient alors de remercier ces personnes pour la

rencontre, de confirmer le fait qu'une action suggérée par une personne a effectivement été entreprise et d'inclure tout document demandé, le cas échéant. Cette lettre de suivi donne en plus l'occasion au fournisseur d'attirer une autre fois l'attention sur son entreprise, de créer une impression professionnelle et de fournir à l'acheteur potentiel la documentation qu'il a pu vous demander de lui envoyer.

À long terme, il y a lieu de maintenir des rapports réguliers avec le personnel du ministère ou de l'organisme gouvernemental en cause de manière à renforcer l'impression créée lors de cette première rencontre. Normalement, cela peut se faire par téléphone afin de sauver du temps et de l'énergie aux deux parties. Il n'est toutefois pas rare que des

fournisseurs proposent une rencontre de suivi avec le personnel responsable du programme ou de la négociation des marchés. Généralement, comme nous l'avons déjà mentionné, les rencontres de suivi devraient être fixées une fois l'an.

### **AUTRES TECHNIQUES DE MARKETING**

Bien qu'il soit utile de concentrer tout d'abord ses premiers efforts à la rencontre du GCR et du personnel responsable de la négociation des marchés, il se peut que les biens ou les services offerts par le fournisseur puissent intéresser une clientèle plus vaste. Ainsi, un fournisseur pourrait demander à un gestionnaire du matériel du ministère s'il peut monter un petit kiosque, pour une journée, dans le hall d'entrée de l'édifice ou dans un autre endroit central afin d'y exposer ses produits à une clientèle potentielle plus vaste qui travaille également au sein du ministère ou de l'organisme gouvernemental en cause.

Parfois, selon le type de produit ou de service offert, le marché auquel les biens ou les produits sont destinés au sein du gouvernement fédéral n'est pas situé à proximité des locaux du fournisseur. Par exemple, il se pourrait qu'une entreprise fournisse des services dont l'achat est centralisé à Ottawa et non par l'entremise des bureaux situés

dans les régions. De toute évidence, cela complique les activités de marketing des entreprises situées en région, en plus d'en augmenter les coûts. Les fournisseurs peuvent alors envisager les initiatives suivantes :

- *des envois postaux ou des messages électroniques ciblés à l'intention d'un client potentiel;*
- *l'établissement d'alliances de marketing avec des fournisseurs situés dans les grands centres décisionnels ou en région, selon le cas (l'entreprise située près d'un centre décisionnel se chargeant alors des initiatives de marketing à cet endroit, et vice versa);*
- *le recours aux coordonnateurs des services de la SAEA d'AINC responsables de la région du fournisseur afin que ceux-ci sensibilisent les coordonnateurs des autres régions à la capacité de ce fournisseur.*



**Q.** La SAEA est-elle une politique à laquelle adhère uniquement AINC?

**R.** Non. La SAEA est une politique adoptée par le gouvernement du Canada, et non une politique d'AINC. Elle s'applique à tous les ministères et à tous les organismes du gouvernement du Canada.

**Q.** Qu'est-ce que le Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones?

**R.** Il n'existe aucun programme connu sous l'appellation Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones. Les marchés réservés constituent un des volets parmi de la SAEA, tout comme les activités de perfectionnement des fournisseurs et les objectifs de rendement des ministères.

**Q.** Quel est le montant du financement disponible par l'entremise du SAEA, alloué à l'expansion des entreprises autochtones?

**R.** Aucun. Bien que la SAEA aide à l'expansion des entreprises autochtones en mettant à leur disposition des outils qui les aideront à devenir concurrentielles et à obtenir des marchés publics, elle ne finance pas ces entreprises. Certains types de financement peuvent toutefois être offerts dans le cadre de programmes gérés par d'autres ministères ou organismes gouvernementaux, dont Entreprises autochtones Canada (EAC).

**Q.** Le fait de réserver un marché signifie-t-il que le marché sera de type non concurrentiel, c'est-à-dire qu'un seul fournisseur sera autorisé à soumissionner ce marché?

**R.** Non. Le fait de réserver un marché signifie uniquement que la zone de concurrence à laquelle s'adresse le marché est restreinte aux fournisseurs autochtones. Le gouvernement conserve toujours son objectif du rapport qualité-prix. De plus, les autres politiques et directives en matière de passation de marchés publics continuent à s'appliquer, notamment l'obligation de demander des soumissions en libre concurrence lorsque la valeur d'un marché dépasse certains seuils.

Bien qu'un marché non concurrentiel au bénéfice des entreprises autochtones puisse être établi lorsqu'un marché est d'une valeur inférieure à 25 000 \$, en réservant ainsi le marché aux seules entreprises autochtones, les marchés dont la valeur est supérieure à 25 000 \$ sont assujettis au Règlement sur les marchés de l'État, lequel prévoit que les marchés concurrentiels ne peuvent être établis que dans des circonstances très précises. Par conséquent, la concurrence demeure généralement la règle dans le cas de marchés dont la valeur est supérieure à 25 000 \$. Lorsqu'il s'agit d'un marché réservé, ce sont les entreprises autochtones qui se font alors concurrence pour obtenir le marché.

**Q.** Lorsqu'il y a une offre à commandes, est-ce que cela signifie que des commandes seront passées au fournisseur jusqu'à concurrence de la valeur maximale fixée dans l'offre à commandes?

**R.** L'existence d'une offre à commandes ne signifie pas qu'une commande sera effectivement passée à un fournisseur. Une offre à commandes ne fait que faciliter la réalisation de transactions entre un fournisseur et le gouvernement. Les fournisseurs avec lesquels une offre à commandes a été conclue doivent continuer à commercialiser leurs produits ou leurs services auprès des acheteurs du secteur public potentiels qui ont le droit de se prévaloir de l'offre à commandes.

**Q.** Les marchés réservés en vertu de la SAEA sont-ils exclus de l'application des dispositions du Programme d'équité en matière d'emploi du gouvernement fédéral?

**R.** Non. Le fait d'établir un marché réservé signifie uniquement que les accords commerciaux internationaux, dont l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC), ne s'appliquent pas à ce type de marché. Les autres politiques, règlements et procédures, dont le Règlement sur les marchés de l'État et le Programme d'équité en

matière d'emploi du gouvernement fédéral, continuent à s'appliquer aux marchés réservés.

**Q.** *Lorsqu'un marché est réservé aux entreprises autochtones, est-ce que cela signifie qu'il ne peut être adjugé qu'à une entreprise autochtone?*

**R.** En général, lorsqu'un marché est réservé, il sera adjugé à une entreprise autochtone. Cependant, la règle du rapport qualité-prix continue à s'appliquer. Par ailleurs, si aucune entreprise autochtone n'est en mesure de fournir les biens ou les services requis de la qualité exigée, ou si l'on ne peut obtenir un bon rapport qualité-prix, la zone de concurrence est alors élargie afin d'inclure cette fois tous les fournisseurs et non seulement les entreprises autochtones.

**Q.** *Est-ce qu'il existe une exigence selon laquelle le tiers du contenu des travaux visés par un marché réservé est nécessairement confié à des entreprises autochtones?*

**R.** L'exigence selon laquelle le tiers du contenu des travaux visés par un marché réservé doit nécessairement être confié à des entreprises autochtones ne s'applique que lorsqu'il y a sous-traitance. Dans ce cas, un tiers de la valeur des travaux visés par un marché réservé doit être confiée à une entreprise autochtone. L'on entend par la valeur des travaux la valeur totale du marché, déduction faite du matériel acheté

directement par l'entrepreneur pour l'exécution du marché.

Lorsqu'aucune sous-traitance n'est prévue au marché, le contenu autochtone est assuré par la propriété et la gestion autochtones de l'entreprise ainsi que par l'exigence selon laquelle au moins un tiers des employés de l'entreprise sont des Autochtones (lorsque l'entreprise compte plus de cinq employés).

**Q.** *Mon entreprise est inscrite au Répertoire des entreprises autochtones Strategis. Est-ce que cela signifie que le personnel responsable de la négociation des marchés d'AINC et d'autres ministères ou organismes gouvernementaux communiquera avec moi afin de m'inviter à soumissionner?*

**R.** Le fait d'être inscrit au Répertoire des entreprises autochtones ne signifie pas nécessairement que le personnel responsable des marchés publics va entrer en communication avec le fournisseur qui y est inscrit. Plusieurs marchés sont proposés par l'entremise de divers médias, au lieu de procéder uniquement par l'entremise des répertoires des fournisseurs. Même si l'on se servait des répertoires des fournisseurs pour un marché précis, il se pourrait que le Répertoire des entreprises autochtones ne soit utilisé que si les acheteurs n'ont pas suffisamment de noms de

soumissionnaires potentiels dans leur propre répertoire de fournisseurs. Il est donc très important que les fournisseurs continuent à commercialiser leurs biens ou leurs services auprès des ministères et des organismes gouvernementaux qui achètent régulièrement les biens ou les services offerts par leur entreprise.

**Q.** *La présentation d'une soumission à l'égard d'un marché réservé en vertu de la SAEA et dont les travaux concernent une réserve en particulier ou des terres faisant l'objet de revendications est-elle restreinte aux seuls fournisseurs autochtones établis dans cette réserve ou sur les terres faisant l'objet de revendications?*

**R.** Non. N'importe quelle entreprise autochtone peut présenter une soumission à l'égard d'un marché réservé en vertu de la SAEA.

**Q.** *Un marché réservé comporte-t-il une valeur limite, maximale ou minimale?*

**R.** Non. Il n'y a pas de limite maximale ni minimale. Tout marché, qu'il soit de grande ou de petite envergure, peut faire l'objet d'un marché réservé en vertu de la SAEA.

**Q.** *Tous les ministères sont-ils requis de réserver une valeur de 3 % de leurs marchés aux entreprises autochtones?*

**R.** Aucun ministère n'est requis de réserver 3 % de ses marchés aux entreprises autochtones. Les objectifs de rendement des

ministères, en ce qui a trait à la SAEA, sont établis de façon individuelle pour chacun des ministères et des organismes gouvernementaux. Certains ministères, selon le secteur de fournitures auquel s'adresse la majorité de leurs marchés, ont adopté des objectifs de rendement dont le seuil est inférieur à 3 % de leur budget. D'autres ministères, dont AINC, ont l'occasion d'offrir des marchés à des entreprises autochtones dans une proportion beaucoup plus élevée que le niveau de 3 %, et ses objectifs de rendement à cet égard sont aussi beaucoup plus élevés.

**Q.** *Une fois que mon entreprise est inscrite au Répertoire des entreprises autochtones à titre d'entreprise autochtone, est-ce que je dois toujours continuer à maintenir le statut d'entreprise autochtone afin d'être admissible à participer à des marchés du gouvernement?*

**R.** L'exigence selon laquelle l'entreprise doit être une entreprise autochtone et respecter les autres exigences en vertu de la SAEA ne s'applique qu'aux marchés qui sont réservés aux entreprises autochtones. Une attestation n'est pas requise, et aucune vérification ne sera faite en ce qui concerne une exigence quelconque, sauf s'il s'agit d'une exigence se rapportant à un marché réservé. Cependant, les ministères peuvent comptabiliser tous les marchés conclus avec des entreprises

autochtones afin de calculer leur volume de marchés conclus avec des entreprises autochtones et les compter dans le calcul visant à vérifier l'atteinte de leurs objectifs de rendement.

**Q.** *Pourquoi devrais-je vendre des biens ou des services au gouvernement?*

**R.** Il existe une foule de raisons pour vendre au gouvernement, y compris les suivantes :

- *le marché gouvernemental est très vaste et il est accessible dans toutes les régions du pays;*
- *le gouvernement paie toujours ses comptes, même si cela prend parfois plus de temps;*
- *le gouvernement fait toujours preuve de transparence quant aux biens et aux services qu'il achète, de qui il les achète et combien il paie pour acheter ces biens et ces services;*
- *les fournisseurs potentiels peuvent facilement obtenir des renseignements au sujet des marchés de grande envergure et ils y ont facilement accès;*
- *le processus de soumission établi par le gouvernement est à la fois transparent et équitable;*

- *le fait de vendre au gouvernement peut aider aux fournisseurs à accéder à d'autres marchés, tels que le marché de l'exportation.*

Par contre, il y a certains inconvénients au fait de vendre au gouvernement, dont les suivants :

- *le gouvernement est un organisme très vaste et, bien qu'il existe des cellules d'approvisionnement centralisées au sein du gouvernement, la plupart des activités d'approvisionnement sont décentralisées, s'effectuant soit à partir des bureaux principaux des ministères, lesquels sont généralement situés dans la région de la capitale nationale, soit à partir des bureaux situés en région;*
- *plusieurs marchés de petite envergure ne sont pas publicisés ouvertement, contrairement à ce qui se fait dans le cas de marchés de grande envergure, et il peut donc parfois être difficile d'y avoir accès;*
- *le processus d'approvisionnement du gouvernement peut être très rigoureux, ce qui fait en sorte que la préparation des soumissions peut prendre beaucoup de temps et de ressources financières.*



**AINC, Région de la capitale nationale****Accès aux marchés publics fédéraux,**

10, rue Wellington, bureau 1902  
Hull (Québec) K1A 0H4  
Téléphone : (819) 997-8383  
Télécopieur : (819) 994-0445  
Courriel : PSABncr@inac.gc.ca

**AINC, Région de l'Atlantique****Accès aux marchés publics fédéraux,**

C. P. 160  
40, rue Havelock  
Amherst (N.-É.) B4H 3Z3  
Téléphone : (902) 661-6350  
Télécopieur : (902) 661-6237  
Courriel : PSABat@inac.gc.ca

**AINC, Région du Québec****Accès aux marchés publics fédéraux,**

C. P. 51127,  
RPO Gabrielle-Roy  
320, rue Saint-Joseph Est  
Québec (Québec) G1K 8Z7  
Téléphone : (418) 648-4047  
Télécopieur : (418) 648-7685  
Courriel : SAEAqc@inac.gc.ca

**AINC, Région de l'Ontario****Accès aux marchés publics fédéraux,**

25, av. St. Clair Est, 5<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M4T 1M2  
Téléphone : (416) 973-8288  
Télécopieur : (416) 954-3189  
Courriel : PSABon@inac.gc.ca

**AINC, Région de la Saskatchewan****Accès aux marchés publics fédéraux,**

2221, rue Cornwall  
Regina (Saskatchewan) S4P 4M2  
Téléphone : (306) 780-6421  
Télécopieur : (306) 780-6540  
Courriel : PSABsk@inac.gc.ca

**AINC, Région de l'Alberta****Accès aux marchés publics fédéraux,**

9700, av. Jasper  
Place Canada, bureau 630  
Edmonton (Alberta) T5J 4G2  
Téléphone : (403) 495-2773  
Télécopieur : (403) 495-4088  
Courriel : PSABab@inac.gc.ca

**AINC, Région de la Colombie-Britannique****Accès aux marchés publics fédéraux,**

600-1138 Melville Street  
Vancouver (C.-B.) V6E 4S3  
Téléphone : (604) 666-7762  
Télécopieur : (604) 666-9812  
Courriel : PSABbc@inac.gc.ca

**AINC, Région du Yukon****Accès aux marchés publics fédéraux,**

300, rue Main, bureau 345  
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5  
Téléphone : (403) 667-3130  
Télécopieur : (403) 668-3599  
Courriel : PSAByt@inac.gc.ca

**AINC, Région du Manitoba****Accès aux marchés publics fédéraux,**

275, av. Portage, 15<sup>e</sup> étage  
Winnipeg (Manitoba) R3B 3A3  
Téléphone : (204) 983-2469  
Télécopieur : (204) 983-1543  
Courriel : PSABmb@inac.gc.ca

**AINC, Région des Territoires-du-Nord-Ouest****Accès aux marchés publics fédéraux,**

C. P. 1500  
Yellowknife (T.N.-O.) X1A 2R3  
Téléphone : (403) 669-2525  
Télécopieur : (403) 669-2700  
Courriel : PSABnt@inac.gc.ca

MINISTÈRE		COORDONNATEUR	TÉLÉPHONE	COURRIEL
Affaires indiennes et du Nord canadien	Winnipeg	Anna Fontaine	(204) 983-2145	
	Vancouver	David Hooper	(604) 666-7762	
	Ottawa	Serge Langlois	(819) 994-6399	
	Maritimes	Wayne McCabe	(902) 661-6426	
	Québec	Jo-Ann Gingras	(418) 648-3364	
Agence canadienne de développement international		Mark Mostovac	(819) 997-7778	mark_mostovac@acdi-cida.gc.ca
Agence canadienne d'inspection des aliments		Donald Bilodeau	(613) 225-6080	Dbilodeau@EM.AGR.CA
Agence de promotion économique du Canada atlantique		Yvonne Devine	(506) 851-6404	ydevine@acoa-apecca.gc.ca
Agence des douanes et du revenu du Canada		Ken Cierpicki	(613) 957-0182	Ken.Cierpicki@ccra-adrc.gc.ca
Agence spatiale canadienne		Richard Simpson	(450) 926-4876	Richard.simpson@space.gc.ca
Agriculture Canada		Jim McKendry	(613) 759-6790	McKendryj@em.agr.ca
Anciens Combattants Canada		Joy MacFarlane	(902) 566-8439	jomacfar@vac-acc.gc.ca
Archives nationales et Bibliothèque nationale du Canada		Jean-Maurice Cuierrier	(613) 996-6986	jcuierrier@archives.ca
Bureau de la sécurité des transports		Jean Lafrenière	(819) 994-8004	Jean.Lafreniere@tsb.gc.ca
Bureau du Conseil privé		Alan Quinn	(613) 957-5016	aaquinn@pco-bcp.gc.ca
Bureau du surintendant des institutions financières		Denis Leroux	(613) 990-7774	dleroux@osfi-bwif.gc.ca
Centre canadien de gestion		Anne Josée Lécuyer	(819) 943-5657	annejose@ccmd-ccg.gc.ca
Citoyenneté et Immigration Canada		Michel Fréchette	(613) 954-5746	michel.frechette@8117bfa.cina.cic.x400.gc
Commission canadienne de sûreté nucléaire		Daniel Pilon	(613) 947-3775	pilond@cnsccsn.gc.ca
Commission canadienne des droits de la personne		Claude Marengère	(613) 943-9048	claudemarengere@chrc-ccdp.ca
Commission de la fonction publique		Carmen Lepage	(613) 992-9580	
Commission de l'immigration et du statut de réfugié		Frank Pilon	(613) 994-7070	frank.pilon@rb.gc.ca
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie		Pierre Henry	(613) 996-0401	pierre.henry@nserc.ca
Conseil national de recherches du Canada		Linda Lussier	(613) 993-8739	linda.lussier@nrc.ca
Conseils et Vérification Canada		Frank Brazeau	(613) 947-2897	frank.brazeau@cac.gc.ca

Défense nationale	Jim Doughty	(613) 992-5402	
Développement des ressources humaines Canada	Ginette Bélisle	(819) 994-2778	ginette.belisle@hrdc-drhc.gc.ca
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	Ian McKay	(780) 495-4859	ian.mckay@wd.gc.ca
Élections Canada	Christian Fillion	(613) 998-9184	christian.fillion@electc.x400.gc.ca
Environnement Canada	Rhéal Pilon	(613) 997-6808	rheal.pilon@ec.gc.ca
Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada	Jim Eadie	(613) 992-6650	Eadie.jim@Fin.gc.ca
Gendarmerie royale du Canada	Shawn Duford	(613) 993-3221	shawn.duford@rcmp-grc.gc.ca
Industrie Canada	Gilles Dorion	(613) 990-1908	
Justice Canada	Lucie Ménard-Baxter	(613) 946-1671	lmenardbaxter@justice.gc.ca
Office national de l'énergie	Bryan Labbé	(403) 299-3916	blabbe@neb.gc.ca
Patrimoine canadien	Rachelle Ayotte	(819) 953-3793	Rachelle_Ayotte@pch.gc.ca
Pêches et Océans Canada	Roméo Poirier	(613) 991-4150	PoirierR@dfo-mpo.gc.ca
Ressources naturelles Canada	Jean-Luc Charette	(613) 995-2911	jean-luc.charette@nrca.gc.ca
Santé Canada	Monica Henderson	(613) 957-8349	monica_henderson@hc-sc.gc.ca
Service canadien du renseignement de sécurité	Larry Licari	(613) 842-1429	matman@smtp.gc.ca
Service correctionnel du Canada	Suzanne Chatel	(613) 992-7988	chatels@csc-scc.gc.ca
Solliciteur général du Canada	Linda Stapledon	(613) 991-0311	STAPLEL@sgc.gc.ca
Statistique Canada	Josie Buckland	(613) 951-7270	
Transports Canada	Mark Whelan	(613) 998-7750	WhelanM@tc.gc.ca
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		(819) 956-3163	
Vérificateur général du Canada	Mark Cochrane	(613) 952-0213, poste 5370	cochramf@oag-bvg.gc.ca

**ANNEXE D****Seuils en vertu des accords commerciaux****Ministères et organismes gouvernementaux**

<i>ACCORD COMMERCIAL</i>	<i>SEUIL — PRODUITS</i>	<i>SEUIL — SERVICES</i>	<i>SEUIL — CONSTRUCTION</i>
<b>ALENA</b> (Canada-É.-U.)	37 200 \$	80 900 \$	10,5 M \$
<b>ALENA</b> (Canada-Mexique)	80 900 \$	80 900 \$	10,5 M \$
<b>OMC-AMP</b>	261 200 \$	261 200 \$	10 M \$

**Sociétés d'État**

<i>ACCORD COMMERCIAL</i>	<i>SEUIL — PRODUITS</i>	<i>SEUIL — SERVICES</i>	<i>SEUIL — CONSTRUCTION</i>
<b>ALENA</b>	404 600 \$	404 600 \$	12,9 M \$

**SITES WEB****Conseil du Trésor :**

[www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

**Contrats Canada :**

[contractscanada.gc.ca/  
fr/partne-f.htm](http://contractscanada.gc.ca/fr/partne-f.htm)

**Contrats Canada —****Base de données :**

[csi.contractscanada.gc.ca/csi/prod/  
FR/applctrl.cfm](http://csi.contractscanada.gc.ca/csi/prod/FR/applctrl.cfm)

**Contrats Canada —****Séminaires sur le Web :**

[contractscanada.gc.ca/  
fr/sem-f.htm](http://contractscanada.gc.ca/fr/sem-f.htm)

**Contrats Canada —****Système des Données  
d'inscription des  
fournisseurs :**

[contractscanada.gc.ca/  
fr/regist-f.htm](http://contractscanada.gc.ca/fr/regist-f.htm)

**MERX :**

[www.merx.cebra.com](http://www.merx.cebra.com)

**Portail des Autochtones  
au Canada :**

[www.autochtonesaucanada.gc.ca](http://www.autochtonesaucanada.gc.ca)

**Répertoire des entreprises  
autochtones Strategis :**

[www.ainc-inac.gc.ca/](http://www.ainc-inac.gc.ca/)  
sous SAEA ensuite Recherche  
Fournisseur

**Tribunal canadien du  
commerce extérieur :**

[www.citt.gc.ca/menu\\_f.htm](http://www.citt.gc.ca/menu_f.htm)

**Renseignements au sujet des  
ministères et des organismes  
gouvernementaux qui ne  
font pas partie du partenariat  
établi sous l'égide de  
Contrats Canada :**

[www.canada.gc.ca/depts/  
major/depind\\_f.html](http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind_f.html)

**NUMÉROS DE TÉLÉPHONE  
IMPORTANTES****Contrats Canada —****Renseignements au sujet  
des séminaires :**

1 800 811-1148

**MERX — Renseignements à  
l'intention des fournisseurs :**

1 800 964-6379

**Répertoire des fournisseurs  
autochtones :**

1 800 400-7677

**Travaux publics et Services  
gouvernementaux Canada —  
Opérations de la sécurité  
industrielle, habilitation  
de sécurité :**

(819) 956-3681