

Guide du nouvel acheteur

« Un guide pratique à l'intention des nouveaux acheteurs des ministères et organismes fédéraux »

Avant-propos

Dans les ministères et les organismes du gouvernement du Canada, les opérations d'achat n'ont jamais été aussi décentralisées. En effet, les ministères et les organismes passent la plupart des marchés pour les services dont ils ont besoin et pour les biens dont la valeur est faible. Le gouvernement fédéral achète de nombreux biens et services en faisant appel à des offres à commandes; cependant, nous achetons les biens dont la valeur est faible (moins de 5 000\$) en utilisant les cartes d'achat (de crédit) du gouvernement.

Quel est votre rôle en tant que nouvel acheteur?

Parce que vos clients n'ont généralement pas beaucoup d'expérience de la passation des marchés, ce sont vos compétences dans ce domaine que vous leur apportez. Lorsqu'ils vous contactent, vous les aidez à définir leurs besoins. Puis, vous lancez, préparez et gérez les contrats.

Pour bien vous acquitter de vos fonctions, vous devez d'abord connaître les règles et les règlements dans le domaine des achats. Grâce au présent guide, vous apprendrez les rudiments de l'achat des biens et des services, ainsi que les procédures à respecter. Vous apprendrez également à connaître les services d'achat de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). En lisant ce guide, vous saurez qui consulter et quels documents vous devez lire pour en savoir davantage.

Qu'est-ce qu'un acheteur compétent?

C'est quelqu'un qui est précis dans son travail et qui adore relever des défis. Parce que les opérations d'achat du gouvernement sont souvent complexes, vous devrez consacrer beaucoup de temps et d'efforts pour devenir compétent dans vos fonctions. Votre supérieur hiérarchique et vos collègues vous aideront à apprendre; toutefois, c'est l'expérience pratique qui fera de vous un acheteur plus compétent. Vous pourrez aussi perfectionner vos compétences grâce à la formation offerte par TPSGC sur tous les aspects de la passation des marchés.

Tout en respectant l'ensemble des politiques et des règlements sur les marchés du gouvernement, les ministères ont élaboré leurs propres pratiques et procédures administratives en matière de passation de marchés. Nous ne pouvons pas, faute de place, énumérer toutes ces pratiques et procédures dans ces pages. Ce guide ne porte que sur les règles et les règlements les plus courants. Il n'y est pas question non plus des différences qu'on relève entre les régions pour ce qui est des pratiques d'achat et de passation des marchés que les acheteurs doivent connaître lorsqu'ils travaillent dans les régions.

Guide du nouvel acheteur

Dans l'ensemble de ce guide, nous utilisons différents termes comme synonymes : achat, acquisition, approvisionnement, et ainsi de suite. Nous n'avons négligé aucun effort pour que ce guide et le message que nous voulons transmettre restent simples et clairs.

Contrats Canada (maintenant appelé Accès entreprises Canada) espère que le guide que voici vous aidera à comprendre les opérations souvent complexes d'achat et de passation des marchés.

Ce guide comprend trois parties :

- La partie 1 décrit les règles de base dans le domaine des approvisionnements de l'État et les pratiques générales dans les achats; dans cette première partie, vous pourrez prendre connaissance du processus, à partir du début, lorsque vous devez aider votre client à définir ses besoins, en passant par les différentes étapes des opérations d'achat, jusqu'à la clôture du dossier contractuel.
- La partie 2 dresse brièvement la liste des services obligatoires et optionnels de TPSGC dans la passation des marchés.
- La partie 3 comprend un choix de lectures.

*(Nota : Ce guide est disponible en ligne à l'adresse <http://contractscanada.gc.ca/fr/buyerguidf.htm>)
- Novembre 2005 -*

Table des matières

Partie 1 - Vos fonctions d'acheteur

Chapitre 1 : Quelles sont les règles à respecter dans les achats?

Introduction

Pourquoi devez-vous suivre ces règles?

Qui établit les règles?

- Exceptions au principe de la concurrence (marchés à fournisseur unique)

Qu'est-ce qu'un contrat?

Quelles sont les règles qui s'appliquent aux achats de l'État?

- Les principes que vous devez respecter dans vos opérations d'achat
- Conseils pratiques dans le domaine des achats
- Les pratiques à éviter

Ce que vous devez faire lorsque le prix du marché est supérieur à la limite de vos pouvoirs d'achat ou à ceux de votre ministère

Chapitre 2 : La marche à suivre dans le domaine des achats

Les phases du processus d'achat

Votre rôle en tant qu'acheteur

Qu'est-ce qui vous autorise à faire des achats?

Quelles sont les limites de vos pouvoirs d'achat?

Les procédures à respecter dans les achats et dans la passation des marchés

Le rôle de votre client dans les opérations d'achat

Chapitre 3 : Ce qu'il faut d'abord faire

La définition des besoins

Qu'est-ce que l'Énoncé des travaux?

Comment rédiger clairement votre Énoncé des travaux?

La préparation de la demande d'achat

Les méthodes d'achat (d'approvisionnement) courantes

Chapitre 4 : L'achat des biens

Quelques seuils applicables

Les marchés écologiques

Chapitre 5 : L'achat des services

Les services d'aide temporaire

Les marchés écologiques

Chapitre 6 : L'impact des accords commerciaux sur les marchés publics

L'Accord de libre-échange nord-américain

L'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce

L'Accord sur le commerce intérieur

Chapitre 7 : L'impact des ententes conclues avec les Autochtones et des programmes d'achat qui leur sont destinés

Les obligations en vertu des ententes sur les revendications territoriales globales

Les obligations en vertu de la Stratégie d'acquisitions auprès des entreprises autochtones

Chapitre 8 : Les autres questions dont vous devez tenir compte

Pourquoi les cotes de sécurité sont-elles nécessaires?

L'évaluation des risques dans les contrats

Les langues officielles

Les plaintes déposées devant le Tribunal canadien du commerce extérieur

Chapitre 9 : Comment lancer un appel d'offres

Que faites-vous lorsque les besoins de votre client sont plus complexes?

La méthode d'appel d'offres

Le lancement de l'appel d'offres

Les marchés dont la valeur est faible

Le recours à des fournisseurs uniques

Les différents types d'appels d'offres Les avis d'attribution de marchés

La diffusion des documents d'appel d'offres

La qualité des documents d'appel d'offres

Chapitre 10 : L'évaluation des offres et des propositions

L'évaluation des offres

L'évaluation des propositions en général

Quels critères appliquerez-vous dans l'évaluation des propositions?

En quoi consistent les méthodes de sélection des entrepreneurs?

L'évaluation des propositions et la sélection de l'entrepreneur

Chapitre 11 : Quelles sont les différentes manières de passer un marché?

La carte d'achat du gouvernement

Le bon de commande

Votre offre ou proposition est acceptée

Vous êtes invité à ...

L'offre à commandes

L'arrangement en matière d'approvisionnements

Chapitre 12 : La préparation du contrat

La base de paiement

Les modalités de paiement

Les dernières vérifications à faire avant d'établir le contrat

Chapitre 13 : La gestion et l'administration des marchés

Le suivi dans la réalisation des marchés

Le modificatif contractuel

Le paiement

Le paiement d'acomptes

Chapitre 14 : Que faire en cas de difficulté?

Que se produit-il si les biens ou les services ne sont pas satisfaisants?

Les solutions à apporter aux différends

Chapitre 15 : La résiliation du contrat

La résiliation pour cause de commodité

La résiliation pour cause de défaut

La résiliation par consentement mutuel

La résiliation à la demande de l'entrepreneur

Les questions de garantie financière

Le règlement des différends contractuels

Chapitre 16 : La clôture du dossier contractuel

Partie 2 : TPSGC comme organisme d'achat

Introduction

Les services d'acquisition de TPSGC

Les autres services de TPSGC

Partie 3 : Choix de lectures

Les guides d'approvisionnement de TPSGC

Les autres moyens offerts par TPSGC

Lectures diverses

Partie 1 – Vos fonctions d’acheteur

Chapitre 1 - Quelles sont les règles à respecter dans les achats?

Introduction

Pourquoi devez-vous suivre ces règles?

Qui établit les règles?

Exceptions au principe de la concurrence (marchés à fournisseur unique)

Qu'est-ce qu'un contrat?

Quelles sont les règles qui s'appliquent aux achats de l'État?

Les principes que vous devez respecter dans vos opérations d'achat

Conseils pratiques dans le domaine des achats

Les pratiques à éviter

Lorsque le prix du marché est supérieur à la limite de vos pouvoirs d'achat

Introduction

Les opérations d'achat de l'État sont soumises à deux exigences : des pratiques administratives saines et un souci d'équité. D'une certaine manière, les règles simplifient et uniformisent le processus d'achat dans l'ensemble de votre ministère et du gouvernement.

Que vous soyez agent ou commis aux approvisionnements dans votre ministère ou votre organisme, vous devez respecter les pouvoirs qui vous ont été délégués en ce qui concerne la valeur des biens et des services que vous achetez.

Règle de base

Dans le domaine des achats, la règle de base veut qu'on fasse connaître publiquement les projets de marché, qu'on sélectionne équitablement les entrepreneurs et qu'on réalise le meilleur rapport qualité-prix pour le client.

Autrement dit, vous devez effectuer vos opérations d'achat :

- *ouvertement et en respectant le principe de la concurrence;*
- *selon les règles;*
- *en réalisant les objectifs du gouvernement en ce qui concerne les revendications territoriales et le développement des entreprises autochtones;*
- *conformément aux accords commerciaux signés par le Canada.*

Pourquoi devez-vous suivre ces règles?

Le gouvernement n'achète pas à tort et à travers. Ses pratiques dans le domaine des achats visent à rendre le processus plus harmonieux et à faire fructifier au maximum les fonds consacrés par vos clients à l'achat des biens et des services dont ils ont besoin.

Qui établit les règles?

Le Conseil du Trésor du Canada établit les règles dans le domaine des achats et des marchés. En outre, différentes lois du Parlement définissent les pouvoirs et les autorisations permettant

aux ministères et aux organismes d'acheter des biens et des services. Les règles du Conseil du Trésor sont définies dans ce que l'on appelle le Règlement sur les marchés de l'État.

Lorsque vous achetez des biens ou des services à des entrepreneurs, ces règles vous obligent à :

- lancer un appel d'offres en régime de concurrence ouverte avant d'attribuer un marché;
- diffuser publiquement les projets de marché ou à inviter des fournisseurs inscrits dans une liste.

Exceptions au principe de la concurrence (marchés à fournisseur unique)

Bien que vous deviez tâcher de respecter le principe de la concurrence, il n'est pas tout à fait logique de consacrer, à un appel d'offres, plus d'argent que ce que valent en réalité les biens ou les services dont vos clients ont besoin. En fait, la plupart de vos opérations porteront sur des biens ou des services dont la valeur est faible; vous pourrez alors faire appel à la concurrence à titre optionnel.

N'oubliez pas non plus que les fournisseurs et les entrepreneurs ne voudront pas consacrer plus d'argent que nécessaire pour donner suite à des appels d'offres en régime de concurrence.

Vous pouvez passer un marché à un fournisseur sans faire appel à la concurrence lorsque :

- il s'agit d'une urgence pressante, par exemple en cas de catastrophe naturelle comme un séisme ou une inondation;
- la dépense estimative est inférieure à;
 - 25 000\$ pour les biens et services (sous ce seuil, on s'attend néanmoins à ce que les autorités contractantes lancent des invitations à soumissionner quand il est rentable de le faire); ou
 - 100 000\$ pour les services d'ingénieurs ou d'architectes ou d'autres services nécessaires à la planification, à la conception, à la préparation ou à la surveillance de la construction, de la réparation, de la rénovation ou de la restauration d'un ouvrage; ou
 - 100 000\$ dans le cas de marchés de services pour l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI) ayant trait à des programmes ou à des projets de développement international;
- il n'est pas dans l'intérêt public de faire appel à la concurrence;
- un seul fournisseur est en mesure de réaliser les travaux, par exemple lorsqu'une entreprise détient des droits d'auteur ou une licence sur un logiciel.

Qu'est-ce qu'un contrat?

Un contrat est tout simplement un accord conclu entre la partie qui achète des biens et des services et la personne physique ou morale qui les fournit.

Pour que le contrat soit exécutoire selon la loi :

- les deux parties doivent avoir manifestement l'intention de le conclure;
- l'offre doit être claire et doit être acceptée sans équivoque;

- les deux parties doivent être en mesure de conclure le contrat selon la loi;
- le contrat doit préciser le prix que l'acheteur s'engage à payer au fournisseur;
- il est évident que l'objet du contrat est licite;
- les deux parties s'entendent clairement sur les clauses et les conditions à respecter.

Quelles sont les règles qui s'appliquent aux achats de l'État?

Les opérations d'achat de l'État sont soumises à un certain nombre de lois, règlements et politiques, dont voici les plus importants :

- **La politique du Conseil du Trésor sur les marchés**
Selon la politique du gouvernement, on doit acheter les biens et les services nécessaires ouvertement et équitablement, en tâchant de réaliser le meilleur rapport qualité-prix.
- **La Loi sur la gestion des finances publiques**
Cette loi définit les responsabilités et les pouvoirs financiers dans la passation des marchés. Elle constitue le point de départ du Règlement sur les marchés de l'État, qui stipule qu'on doit lancer un appel d'offres avant d'attribuer un marché public. En outre, ce règlement vous permet de conclure des opérations d'achat sans faire appel à la concurrence dans certains cas exceptionnels. Elle précise aussi que vous ne pouvez pas passer de marché de biens et de services à moins de disposer du financement nécessaire.
- **La Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux**
Il s'agit d'une loi importante, puisqu'elle confère au ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada de pouvoirs exclusifs permettant d'acheter des biens et des services pour d'autres ministères et organismes et de déléguer ces pouvoirs à d'autres ministres. C'est ainsi qu'on vous délègue ultimement des pouvoirs permettant d'effectuer des opérations d'achat.
- **Les accords commerciaux**
Le Canada a signé des accords commerciaux portant sur les marchés publics et les opérations d'achat de l'État. L'Accord de libre-échange nord-américain élimine les barrières commerciales entre le Canada, le Mexique et les États-Unis. Il s'applique à certains biens et services achetés par le gouvernement de ces pays, soit les biens dont la valeur est égale ou supérieure à 38 000\$ CAN et certains services dont la valeur est égale ou supérieure à 89 000\$ CAN.

L'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce encourage l'élimination des barrières commerciales entre les pays signataires dans le domaine des marchés publics. Le seuil fixé pour les biens et les services s'établit à 261 300\$ CAN.

Le gouvernement du Canada a également conclu avec les provinces un accord visant à réduire les barrières commerciales dans l'ensemble du pays. Il s'agit de l'Accord sur le commerce intérieur. Cet accord s'applique aux biens dont la valeur est égale ou supérieure à 25 000\$ et aux services représentant 100 000\$ ou plus.

- **Les ententes se rapportant aux entreprises autochtones**
Les ententes sur les revendications territoriales ont des incidences sur les opérations d'achat de l'État, lorsque les biens ou les services doivent être livrés dans une zone de revendications territoriales. Ces opérations permettent d'améliorer les perspectives commerciales offertes aux entreprises autochtones dans ces zones.
- **Les politiques gouvernementales relatives à l'approvisionnement écologique**
La politique du Conseil du Trésor sur la gestion du matériel confère aux ministères la responsabilité de planifier, acquérir, entreposer, transporter et aliéner le matériel en respectant les objectifs environnementaux du gouvernement. Votre ministère ou agence a peut-être adopté des politiques relatives à l'approvisionnement écologique. Si vous n'êtes pas certains, communiquez avec votre gestionnaire du matériel.

Les principes que vous devez respecter dans vos opérations d'achat

La concurrence est importante pour les milieux d'affaires au Canada. Dans vos rapports avec les entreprises, vous devez faire preuve d'une ouverture, d'une équité et d'une honnêteté irréprochables. Parallèlement, n'oubliez pas que vous êtes le mandataire de vos clients et que vous devez tâcher de réaliser le meilleur rapport qualité-prix dans vos opérations d'achat.

Le code de conduite de l'acheteur

- *Veillez à ce que la concurrence soit ouverte et honnête.*
- *Respectez la confiance de vos fournisseurs.*
- *Ne profitez pas de leurs erreurs.*
- *Évitez de prendre des engagements personnels envers eux.*

Conseils pratiques dans le domaine des achats

Une saine gestion et le bon sens vous permettront d'effectuer des opérations d'achat efficaces pour vos clients. Or, il peut parfois paraître laborieux d'appliquer de saines pratiques administratives dans les marchés que vous passez; toutefois, à long terme, vous en récolterez les avantages.

Voici les pratiques qui vous permettront de travailler efficacement :

- veillez à ce que vos dossiers soient en bon état et à jour;
- demandez toujours qu'on vous confirme les renseignements importants par écrit pour par télécopieur;
- consultez vos collègues : ils auront souvent de bons conseils à vous donner;
- faites appel à des spécialistes dans les marchés complexes;
- respectez toujours le caractère confidentiel de l'information, surtout celle qui figure dans les propositions;
- renseignez-vous sur le rendement antérieur de vos fournisseurs;
- examinez toutes les options qui s'offrent à vous et les incidences à long terme;
- communiquez toujours clairement;
- soyez honnête dans tous les aspects du processus d'achat;

- tâchez d'intervenir dès le début du processus auprès de votre client.

Les pratiques à éviter

Si vous êtes honnête et consciencieux dans l'application des méthodes d'achat, vous aurez tôt fait d'apprendre qu'il y a des pratiques à éviter :

- **Le contrat rétroactif**
Cette pratique consiste à rédiger et faire approuver le contrat lorsque les travaux sont déjà confiés, généralement sans qu'on ait fait appel à la concurrence. Elle contrevient à la politique du Conseil du Trésor.
- **Fractionnement des contrats**
Il s'agit de fractionner un marché pour passer différents contrats, afin d'éviter de faire appel à la concurrence. Cette pratique contrevient elle aussi à la politique du Conseil du Trésor.
- **Recours à un fournisseur unique sans justification (diriger un marché vers un fournisseur sans faire appel à la concurrence).**
- **Relations patronales-salariales**
Il s'agit de passer un contrat en vertu duquel un travailleur devient un employé de l'État. Cette pratique contrevient à la politique du Conseil du Trésor.
- **Attribution d'un marché à une entreprise avec laquelle votre ministère a déjà passé des contrats ou parce que cette entreprise possède l'expérience du travail dans votre ministère, pour ces raisons uniquement.**

Ce que vous devez faire lorsque le prix du marché est supérieur à la limite des pouvoirs attribués à votre ministère ou à vous-même.

Le Conseil du Trésor impose des limites aux pouvoirs conférés aux ministères pour passer des marchés de biens et de services. Ces limites font l'objet de la Directive sur les marchés (appendice C du Manuel du Conseil du Trésor sur les marchés) émise par le Conseil du Trésor. Pour en savoir davantage, nous vous invitons à vous adresser à votre supérieur hiérarchique.

À la condition d'être titulaire des pouvoirs nécessaires, vous ou votre ministère pouvez passer un marché sans demander l'approbation du Conseil du Trésor, si le prix à payer, en tenant compte de toutes les taxes applicables, comme la TPS, n'est pas supérieur à la limite imposée par le Conseil du Trésor.

Bien qu'il soit très peu probable que vous deviez, en tant qu'acheteur nouveau dans vos fonctions, passer des marchés dont la valeur est supérieure à la limite prévue conformément aux pouvoirs attribués à votre ministère ou à vous-même, il est absolument nécessaire de savoir que dans ce cas, il faut demander l'approbation du Conseil du Trésor avant de passer le marché.

Guide du nouvel acheteur

En outre, il n'est pas permis de fractionner un marché ou d'établir un modificatif contractuel pour éviter d'avoir à demander l'approbation exigée selon la loi ou d'avoir à s'adresser au Conseil du Trésor pour faire approuver le marché.

Chapitre 2 - La marche à suivre dans le domaine des achats

Les phases du processus d'achat
Votre rôle en tant qu'acheteur
Qu'est-ce qui vous autorise à faire des achats?
Quelles sont les limites de vos pouvoirs d'achat?
Les procédures à respecter
Le rôle de votre client dans les opérations d'achat

Les phases du processus d'achat

Pour mieux comprendre le processus d'achat, on peut se pencher sur les différentes étapes clairement définies dans l'activité qui permet d'acheter des biens ou des services afin de répondre aux besoins de votre client.

Les différentes phases

- *La phase préalable à l'attribution du marché*
- *La phase de l'attribution du marché*
- *La phase de la gestion et de la surveillance du marché*
- *La phase postérieure à l'attribution du marché.*

- **La phase préalable à l'attribution du marché**

Pendant cette phase, votre client vous adresse une demande d'achat ou vous fait savoir qu'il a besoin d'un bien ou d'un service. Vous l'aidez à définir clairement ses besoins et vous rédigez un plan d'achat. Autrement dit, vous devez vous interroger sur le meilleur moyen à adopter pour acheter les biens ou les services nécessaires; par exemple, vous devez établir s'il faut faire appel à la concurrence ou passer un marché avec un fournisseur présélectionné, sans concurrence.

Dans les cas nécessaires, vous devez collaborer à la rédaction de l'Énoncé des travaux et vous assurer qu'il est parfaitement clair.

C'est pendant cette phase qu'on élabore aussi les critères d'évaluation et la méthode de sélection de l'entrepreneur.

- **La phase de l'attribution du marché**

Au cours de cette phase, vous lancez l'appel d'offres ou la demande de proposition publiquement, par des moyens électroniques ou après de certains fournisseurs inscrits dans une liste. Le marché est attribué d'après une méthode de sélection et des critères d'évaluation déjà établis.

- **La phase de la gestion et de la surveillance du marché**

Après avoir attribué le marché, vous devez en surveiller la progression et vous assurer que les biens sont livrés ou que les services sont fournis et que l'entrepreneur est effectivement payé.

- **La phase postérieure à l'attribution du marché**

Au cours de cette phase, vous devez vous assurer que votre client est satisfait des biens ou des services qui lui ont été fournis, puis, fermer le dossier.

Votre rôle en tant qu'acheteur

Vous êtes le mandataire!
Vous intervenez pour le compte de votre client

Rappelez-vous que vous êtes le mandataire de votre client!

Vous le représentez dans toutes les questions se rapportant à l'achat de biens ou de services auprès du fournisseur ou de l'entrepreneur sélectionné. Vous devez vous assurer que chacune des étapes du processus d'achat, soit aussi bien la définition claire des besoins que la gestion et la clôture du dossier, en passant par l'application de méthodes saines et le ciblage des fournisseurs, se déroule à la satisfaction de votre client et conformément aux règles et aux règlements établis.

Bien que vous soyez d'abord et avant tout le mandataire de votre client, vous devez aussi veiller à l'intégrité et à l'ouverture du processus d'achat et vous assurer que votre client réalise le meilleur rapport qualité-prix qui soit et que les fournisseurs sont traités équitablement. Vous devez appliquer les normes en vigueur dans certaines activités d'achat.

Qu'est-ce qui vous autorise à faire des achats?

Vous êtes autorisé à faire des achats parce qu'on vous a délégué les pouvoirs qui vous permettent de le faire. Autrement dit, vous pouvez négocier et conclure des contrats avec des fournisseurs pour l'achat de biens et de services parce que vous savez comment procéder. Il y a une différence entre le pouvoir de passer un marché et le pouvoir d'acheter. Il se peut que votre client ait le pouvoir d'acheter des biens et des services (le pouvoir d'acheter), sans toutefois savoir comment passer un marché. C'est à vous qu'il appartient de savoir comment passer des marchés. Vous devez connaître la différence entre le pouvoir d'acheter et le pouvoir de passer un marché, de même qu'entre le pouvoir de signature et le pouvoir d'attribuer un contrat. Le gestionnaire qui signe une demande d'achat de biens ou de services n'a pas automatiquement le pouvoir de passer un marché. La passation des marchés relève de votre compétence d'acheteur.

Le ministre qui dirige votre ministère est le premier responsable dans la hiérarchie de la délégation des pouvoirs d'achat. Le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui est habilité à acheter les biens et les services dont les ministères et organismes fédéraux ont besoin, délègue des pouvoirs d'achat à votre ministre. Puis, ce dernier délègue

ses propres pouvoirs à des hauts fonctionnaires, qui les délèguent à nouveau à d'autres employés compétents, dont vous-même.

Les pouvoirs qui vous sont délégués font généralement l'objet d'un document de délégation que vous remet votre supérieur hiérarchique.

Quelles sont les limites de vos pouvoirs d'achat?

Le poste que vous occupez détermine les limites des pouvoirs qui vous sont confiés. Grâce aux pouvoirs qui vous sont délégués, vous pouvez acheter des biens jusqu'à concurrence d'une valeur maximum; tous les membres du personnel autorisés à faire des achats ont des pouvoirs délégués en fonction de cette valeur. Lorsque la valeur des biens est supérieure à la limite prévue conformément à leurs pouvoirs, c'est TPSGC qui s'occupe généralement des achats. Toutefois, récemment, TPSGC a commencé à offrir à certains ministères des pouvoirs permettant d'acheter des biens jusqu'à concurrence de 25 000\$. Certains ministères accepteront ces pouvoirs, tandis que d'autres les refuseront. Si votre ministère les accepte, cela pourrait modifier l'importance des pouvoirs qui vous sont délégués. En cas de changement, votre gestionnaire ou votre supérieur hiérarchique vous préviendra.

Pour l'achat de biens de moins de 5 000\$ et même de services se rapportant à ces biens, la méthode la plus rapide et la plus facile à appliquer consiste à utiliser la carte d'achat du gouvernement, qui est essentiellement une carte de crédit. Votre ministère précise les biens et les services qu'on peut acheter au moyen de cette carte et les responsables qui peuvent s'en servir.

Pour ce qui est des services, les modalités sont très différentes : la plupart des ministères et des organismes font leurs propres opérations d'achat, jusqu'à concurrence de certaines limites. En principe, vous pouvez acheter des services à l'aide d'une carte d'achat, si cela est pratique et selon les pouvoirs qui vous sont attribués.

Toutefois, que vous achetiez des biens ou des services, vous ne pouvez pas dépasser les seuils fixés.

Vous pouvez aussi conseiller à votre client de passer un marché sans faire appel à la concurrence; toutefois, les marchés passés sans concurrence doivent être justifiés. Il est question, plus loin dans ce guide, des justifications admissibles. La politique du Conseil du Trésor précise qu'on doit faire appel à la concurrence dans toute la mesure du possible.

Les spécialistes des achats ont fait preuve d'ingéniosité dans les solutions apportées, par exemple, au problème des achats répétitifs. Au lieu d'établir différents contrats dans chaque cas où un client achète un bien ou un service plusieurs fois par mois, TPSGC se sert d'un système d'offres à commandes, grâce auquel les fournisseurs peuvent vendre des biens ou des services à un certain prix pendant une certaine durée. La commande subséquente passée par le Ministère dans le cadre d'une offre à commandes devient un contrat. Les seuils prévus dans les offres à commandes peuvent être supérieurs aux limites normalisées : en principe, le seuil fixé pour les biens est de 40 000\$, et celui des services, de 50 000\$.

On a créé des outils électroniques pour faciliter et accélérer les opérations d'achat. Par exemple, TPSGC a élaboré des outils en direct pour accélérer l'achat des services professionnels en informatique et des services d'aide temporaire dans le Secteur de la capitale nationale, ainsi que des services de traduction partout au Canada.

Les procédures à respecter dans les achats et dans la passation des marchés

Dans le présent guide, nous expliquons des pratiques générales, qui sont le fruit de nombreuses années d'expérience.

À cause de la décentralisation des opérations d'achat et des pouvoirs de passation des marchés, les ministères ont modifié légèrement les pratiques d'achat selon les paramètres de l'attribution des marchés établis par le Conseil du Trésor. En tant que nouvel acheteur, vous devez vous familiariser avec les procédures de votre ministère.

Le rôle de votre client dans les opérations d'achat

L'Énoncé des travaux

L'énoncé des travaux définit clairement et dans les détails la nature des biens ou des services nécessaires.

Le client qui veut acheter un bien ou un service doit d'abord définir ses besoins. Il doit ensuite, avec votre aide, préparer un énoncé des travaux, en s'inspirant, dans toute la mesure du possible, des caractéristiques du rendement des biens ou des services à acheter.

La méthode la plus efficace et équitable, pour évaluer les propositions, consiste à élaborer un ensemble de critères techniques. Il s'agit, en somme, de la méthode qui vous permettra d'évaluer chaque proposition, par exemple l'importance des connaissances et la compréhension des besoins dont une offre de services fait état.

Votre client doit aussi vous préciser si des cotes de sécurité sont nécessaires. En outre, à titre de responsable technique, c'est lui qui évaluera les offres ou les propositions qui seront déposées.

Chapitre 3 - Ce qu'il faut faire d'abord

La définition des besoins

Qu'est-ce que l'Énoncé des travaux?

Comment rédiger clairement votre Énoncé des travaux?

La préparation de la demande d'achat

Les méthodes d'achat (d'approvisionnement) courantes

Ce qu'il faut d'abord faire

Le processus s'amorce lorsqu'un client vous contacte pour vous faire savoir qu'il a besoin de biens ou de services. Vous devez l'aider à définir précisément la nature des biens ou des services qu'il veut acheter. Il a peut-être une bonne idée de ce qu'il recherche; or, le manque de clarté dans la définition des besoins peut expliquer certaines difficultés dans l'achat des biens ou des services.

*Votre client fait parvenir une demande d'achat.
Vous en accusez réception et vous en prenez connaissance pour vous assurer :*

- *qu'elle est complète;*
- *qu'elle est exacte;*
- *qu'elle est autorisée en bonne et due forme;*
- *qu'on a engagé le financement nécessaire.*

Supposons que vous avez reçu une demande d'achat de biens ou de services. La plupart des ministères et des organismes ont leurs propres formulaires, procédures ou systèmes informatiques pour demander des services dans le domaine des achats. Il peut s'agir aussi bien d'un formulaire imprimé que d'une simple demande adressée en direct par courrier électronique. Que le formulaire s'appelle une demande d'achat ou porte un autre titre, par exemple une «réquisition», il s'agit essentiellement de documents comparables. Tous ont pour effet de lancer une opération d'achat. La plupart comprennent des signatures d'approbation et indiquent qu'on a engagé le financement voulu.

Que devez-vous faire ensuite?

Vous devez accuser réception de la demande d'achat.

Vous devez d'abord accuser réception de la demande d'achat qui vous a été adressée. Vous devez le faire rapidement, généralement dans un délai d'au plus cinq jours ouvrables.

Vous devez ensuite en prendre connaissance.

Puis, vous devez en prendre connaissance attentivement, pour savoir si elle comprend toute l'information dont vous avez besoin pour lancer le processus d'achat, par exemple:

- l'autorisation du responsable compétent : le responsable chargé du contrôle du budget au sein du groupe de votre client a-t-il approuvé l'opération d'achat?

- le financement estimatif suffisant : à votre avis, a-t-on prévu des fonds suffisants pour financer l'achat des biens ou des services?
- l'exactitude des codes financiers;
- les instructions pour l'expédition et la facturation.

Vous devez aussi vous demander :

- s'il faut respecter la Stratégie d'acquisitions auprès des entreprises autochtones;
- si on a joint à la demande une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité, le cas échéant;
- si les accords commerciaux produisent leurs effets;
- si on a joint à la demande une justification lorsqu'on veut faire appel à un fournisseur unique;
- si les dates de livraison sont précisées et sont réalisables;
- si les dates et les calendriers proposés sont réalistes;
- si les biens ou les services sont suffisamment bien définis dans la demande d'achat ou dans les documents techniques qui y sont joints;
- si la demande comprend les normes, les caractéristiques ou les descriptions pertinentes;
- si les exigences obligatoires sont claires et ne sont pas restrictives.

Toutes ces modalités peuvent paraître compliquées, puisque vous commencez votre carrière d'acheteur; toutefois, vous aurez tôt fait de vous habituer au vocabulaire et aux notions que comportent les opérations d'achat.

La définition des besoins

Que votre client ait besoin de biens d'équipement ou des services d'un expert-conseil, il est essentiel, dans le processus d'achat, de décrire correctement les besoins. Pourquoi? Parce que si votre client ne peut pas décrire exactement ses besoins, vous ne pourrez pas le faire dans l'appel d'offres que vous serez appelé à préparer. L'une de vos fonctions essentielles consiste donc à aider votre client à définir ses besoins! Ce point est crucial, puisqu'on peut ainsi élaborer l'Énoncé des travaux qui fera partie de l'appel d'offres et à partir duquel on rédigera le contrat.

À cette étape du processus d'achat, la nature des biens ou des services, leur utilité, le calendrier de livraison et les points de destination sont les principaux facteurs qui déterminent les besoins. Si vous et votre client pouvez décrire clairement tous ces facteurs, vous avez défini exactement les besoins. Il se peut que vous deviez préciser d'autres facteurs; c'est alors l'expérience qui vous permettra de savoir ce à quoi vous devez être attentif.

Lorsque vous avez défini clairement, avec votre client, les besoins à satisfaire, vous devez vous assurer qu'ils sont exprimés selon des termes qu'un entrepreneur compétent pourra comprendre.

N'oubliez pas la règle de base! L'un de vos objectifs consiste à réaliser le meilleur rapport qualité-prix pour vos clients. En fait, l'objectif de tous les marchés de l'État consiste à faire l'acquisition de biens et de services de manière à :

- favoriser la transparence, la concurrence et l'équité
- respecter les objectifs nationaux, tels que le développement industriel régional, le développement économique des autochtones et l'environnement; et
- obtenir le meilleur rapport qualité-prix qui soit.

Dans de nombreux cas, on peut réaliser le meilleur rapport qualité-prix à l'étape de la définition des besoins. Il se peut que vous deviez faire des compromis sur certaines questions, comme la qualité, le service, le coût et la facilité de l'opération, et établir un lien entre le marché et un secteur d'activité ou une région en particulier. Prenons l'exemple de la qualité : la meilleure qualité technique, parce qu'elle est sans doute trop chère, pourrait ne pas vous permettre de réaliser la meilleure opération d'achat.

Après avoir défini les besoins de votre client et s'il faut faire appel à la concurrence, vous devez collaborer à la rédaction de l'Énoncé des travaux.

Qu'est-ce que l'Énoncé des travaux?

Il s'agit de la description du travail à effectuer. Cet énoncé précise les biens ou les services à fournir pour exécuter le contrat. On y définit les tâches à réaliser ou les services à fournir avec clarté et concision, en utilisant des termes compréhensibles.

Pour vous assurer que l'Énoncé des travaux de votre client comprend des renseignements complets, vous devez vous assurer que tous les aspects du marché ont été vérifiés, par exemple pour savoir si :

- le contrat doit prévoir un prix fixe ou un tarif journalier;
- les travaux seront réalisés sur les lieux ou ailleurs; vous devez mettre à la disposition du fournisseur des installations, des biens d'équipement, des documents et des employés en particulier;
- il faudra effectuer des déplacements;
- l'entrepreneur devra fournir des matériaux, des biens d'équipement et des documents;
- il devra rédiger des rapports sur l'avancement des travaux et, dans ce cas, à quel moment il devra le faire.

L'Énoncé des travaux est très important, puisqu'il fera partie du contrat qui sera passé. En le rédigeant, on ne doit rien supposer et on doit prendre la peine de tout expliquer. Cet énoncé constitue en effet l'une des parties du contrat que l'on consulte toujours pour résoudre les différends qui surgissent à propos des tâches à accomplir.

Comment rédiger clairement votre Énoncé des travaux?

Puisqu'il est essentiel à toutes les autres étapes du processus d'achat et au contrat à conclure avec le fournisseur, l'Énoncé des travaux doit être :

- rédigé dans un souci d'exactitude;
- préparé attentivement;
- clair.

Il est parfois difficile d'écrire pour que tous les lecteurs vous comprennent. Celui ou celle qui rédige l'Énoncé des travaux doit se faire comprendre de tous. Cet énoncé doit définir exactement les obligations de l'entrepreneur. Autrement dit, l'entrepreneur doit pouvoir comprendre parfaitement les exigences techniques.

L'énoncé doit décrire la portée du projet, en donnant une description générale et non technique des travaux à effectuer. On doit y préciser et résumer les différentes phases du projet.

La préparation de la demande d'achat

À moins que vous établissiez une demande d'achat pour votre propre groupe, il se peut que vous participiez à la préparation de cette demande uniquement pour aider votre client à la rédiger. Lorsque la demande d'achat vous parvient, vous devez l'examiner très attentivement pour vous assurer qu'elle comprend tous les renseignements essentiels, en vous posant les questions suivantes:

- La demande d'achat est-elle autorisée?
- Le financement estimatif paraît-il suffisant?
- A-t-on fourni des instructions pour la facturation?
- A-t-on précisé les codes financiers?
- Si l'entrepreneur doit être titulaire de cotes de sécurité, a-t-on joint une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité?
- A-t-on justifié les cas dans lesquels on demande de recourir à un fournisseur unique ou d'acheter un produit d'origine sans substitution?
- Les délais et les calendriers de livraison sont-ils réalistes, ou faudra-t-il prendre des mesures spéciales pour respecter les objectifs de livraison?
- Les biens ou les services sont-ils définis suffisamment dans la demande d'achat ou dans les documents techniques joints en annexe?
- A-t-on fourni les normes, les caractéristiques ou les descriptions pertinentes? Sinon, peut-on utiliser des normes, des caractéristiques ou des descriptions qui existent déjà?
- Faut-il élaborer de nouvelles normes, caractéristiques ou descriptions?
- A-t-on précisé une procédure en cas de modification de la conception ou de dérogation?
- Parle-t-on de l'importance de la gestion et de l'assurance de la qualité des produits?
- A-t-on prévu un responsable de l'inspection ou de l'assurance de la qualité?
- La demande d'achat comprend-elle des clauses ou des conditions qui contredisent des politiques et des procédures de l'État dans la passation des marchés?
- Les critères d'évaluation sont-ils indiqués et les exigences obligatoires sont-elles claires?
- Décrit-on la méthode de sélection de l'entrepreneur?

- Pourrait-on faire appel à une offre à commandes déjà passée pour acheter des articles dont on aura souvent besoin?
- Le client a-t-il fourni des instructions au sujet des droits de propriété intellectuelle que le marché pourrait comporter?
- Les exigences relatives à la livraison sont-elles clairement définies?

Remarque : Il va de soit qu'il n'est pas nécessaire de répondre à toutes ces questions dans chaque opération d'achat. Les demandes d'achat courantes sont beaucoup plus simples à vérifier.

Les méthodes d'achat (d'approvisionnement) courantes

Il y a mille et une façon d'acheter des biens et des services. À l'évidence, plus la valeur du marché est faible, plus la procédure est simple, et moins il y a de formulaires à remplir. Selon la valeur estimative de l'opération d'achat, la méthode la plus répandue consiste à passer un contrat lorsqu'on reçoit une demande d'achat. Il n'est pas nécessaire que ce contrat soit compliqué. On peut parfois acheter à même de la petite caisse certains articles, par exemple des fournitures de bureau.

De plus en plus, on se sert de la carte d'achat pour effectuer les petites opérations.

Vous apprendrez d'autres méthodes en prenant de l'expérience dans vos fonctions. En voici un aperçu:

- **Bon de commande local**
On s'en sert pour acheter des biens, dont la valeur est généralement faible. De plus en plus, cette méthode est remplacée par la carte d'achat.
- **Carte d'achat**
La carte de crédit du gouvernement permet d'acheter des biens ou des services jusqu'à concurrence de 5000\$, selon l'importance des pouvoirs qui vous sont délégués.
- **Offre à commandes**
On fait appel à cette méthode lorsqu'un certain nombre de clients commandent les mêmes biens ou les mêmes services, à des moments différents. Il s'agit d'une méthode administrative grâce à laquelle on peut acheter des biens ou des services à des prix préétablis et selon des clauses et des conditions convenues à l'avance, pour une certaine durée et sur demande. Vous pouvez passer une commande subséquente dans le cadre d'une offre à commandes; en passant cette commande, vous concluez un contrat avec le fournisseur.
- **Arrangement en matière d'approvisionnements**
Cette méthode vous permet de lancer un appel d'offres auprès de fournisseurs présélectionnés inscrits sur une liste. L'arrangement en matière d'approvisionnement, qui porte aussi bien sur des produits que sur des services, constitue un contrat.

Chapitre 4 - L'achat des biens

Quelques seuils applicables
Marchés écologiques

Votre ministère peut acheter des biens jusqu'à concurrence de 5 000 \$.

Au-delà de 5 000 \$, il faut s'adresser à TPSGC pour passer des marchés, sauf dans le cas des biens qui font l'objet d'offres à commandes déjà établies. À l'heure actuelle, on porte ce maximum à 25 000 \$, selon l'offre faite par le ministre de TPSGC aux ministères qui sont prêts à respecter certaines conditions.

On achète essentiellement les biens dont la valeur est faible au moyen de la carte de crédit. Cette carte remplace progressivement le bon de commande local comme méthode d'achat. Facile d'emploi, la carte de crédit crée une piste de vérification suffisante pour permettre à votre client d'établir des rapports sur ces opérations d'achat.

Lorsqu'on passe une commande subséquente dans le cadre d'une offre à commandes, le plafond fixé pour l'achat des biens augmente : il peut atteindre un maximum de 40 000 \$, sauf indication contraire dans l'offre.

Les accords commerciaux internationaux et nationaux, de même que les ententes sur les revendications territoriales des Autochtones, ont de profondes répercussions sur l'achat des biens. Lorsqu'on dépasse les valeurs suivantes, certains biens sont soumis à des accords en particuliers:

- 25 000 \$ - Accord sur le commerce intérieur;
- 38 000 \$ (Canada/É.-U.) - Accord de libre-échange nord-américain;
- 89 000 \$ (Canada/Mexique) - Accord de libre-échange nord-américain;
- 261 300 \$ - Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce.

Nous décrivons ces accords dans les détails dans le chapitre 6 de ce guide.

Dans certains cas, les accords commerciaux établissent les modalités à respecter dans le lancement des appels d'offres pour l'achat des biens. Par exemple, les marchés de biens assujettis à l'Accord sur le commerce intérieur doivent être diffusés dans le cadre de MERX (soit le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement). Ce service est exploité par Technologies Interactives Mediagrif dans le cadre d'un contrat avec le gouvernement fédéral.

Marchés écologiques

L'achat de biens et de services écologiques est un objectif pour plusieurs ministères et organismes gouvernementaux canadiens.

Il existe des ressources en ligne qui peuvent vous aideront à identifier les produits et services verts tel que :

Guide du nouvel acheteur

- Le Réseau des achats verts (<http://publiservice.gc.ca/partners/green/text/home-f.htm>) (* *accessible aux employés du gouvernement fédéral seulement*) met à la disposition des fonctionnaires fédéraux un site web unique qu'ils peuvent consulter pour se renseigner sur l'écologisation de leurs achats et services.
- La base de données "Programme choix environnemental" (www.environmentalchoice.com/french/index_main.cfm) gérée par la compagnie "Terra Choice Inc." en vertu d'un contrat avec Environnement Canada.
- L'ÉnerGuide publié par l'Office de l'efficacité énergétique (Ressources naturelles Canada - <http://oe.e.nrcan.gc.ca/energuide/accueil.cfm>).

Chapitre 5 - L'achat des services

Services d'aide temporaire
Marchés écologiques

Bien que les seuils fixés pour les services achetés par les ministères soient supérieurs à ceux des biens, les marchés de services sont soumis aux règles et aux règlements sur la passation des marchés.

Les seuils fixés pour la valeur des services qu'on achète sont supérieurs à ceux qui sont établis pour les biens.

Les ministères peuvent généralement passer leurs propres marchés de services jusqu'à concurrence des seuils suivants :

- 400 000 \$ s'ils font appel à la concurrence;
- 100 000 \$ sans concurrence (recours à un fournisseur unique);
- 2 000 000 \$ s'ils diffusent leurs projets de marchés de services dans le cadre de MERX.
-

Toutefois, au-delà de 2 000 000\$, les ministères doivent demander l'approbation du Conseil du Trésor.

On doit justifier les marchés de services de 25 000 \$ à 100 000 \$ dirigés vers des fournisseurs sans concours (en faisant appel à un fournisseur unique, selon l'expression utilisée au gouvernement) conformément au Règlement sur les marchés de l'État. Bien que vous deviez faire appel à la concurrence dans toute la mesure du possible, vous pouvez acheter des services dont la valeur peut atteindre au plus 25 000\$ en vous adressant à un seul fournisseur.

Les marchés de services sont plus complexes que les opérations d'achat de biens. Si les caractéristiques techniques ou les normes de rendement sont importantes dans l'achat des biens, vous devez vous assurer, en passant un marché de services, que l'Énoncé des travaux décrit clairement, comme nous l'avons dit, les travaux à effectuer, les objectifs à atteindre et le délai d'exécution. Vous devez éviter de créer une relation patronale-salariale lorsque vous passez un marché de services avec des particuliers : rappelez-vous que votre client achète des travaux et qu'il n'embauche pas du personnel.

Vous devez aussi veiller à ce que les honoraires versés aux experts-conseils ne soient pas supérieurs aux prix du marché pour les services fournis, en demandant une attestation de prix; lorsque vous passez un marché de services d'aide temporaire, prévoyez dans le contrat un délai d'au plus 20 semaines, et réservez ces marchés aux situations dans lesquelles il n'est pas possible de faire appel à des fonctionnaires. Parce que le gouvernement comprime ses effectifs depuis quelques années, les anciens fonctionnaires qui aspirent à des marchés d'expertise-conseil auprès du gouvernement sont de plus en plus nombreux. Vous devez donc vous assurer que les marchés de services attribués à d'anciens fonctionnaires respectent de

saines pratiques contractuelles et que vous faites preuve d'équité dans la sélection et la rémunération.

Les services d'aide temporaire

À l'heure actuelle, dans les régions, les ministères achètent des services d'aide temporaire dans le cadre d'offres à commandes, qu'ils passent après avoir lancé des Demandes d'offres à commandes. Ces offres à commandes prévoient des tarifs fermes pour une certaine durée. Lorsqu'elles viennent à expiration, on reprend le processus de la demande d'offre à commandes.

Si vous travaillez dans le Secteur de la capitale nationale, avez-vous déjà consulté le système en direct SAT?

Dans le Secteur de la capitale nationale, un nouveau système électronique sur Internet, le Système en direct SAT (Services d'aide temporaire), donne accès à l'information sur les entreprises de services d'aide temporaire, grâce à un code d'utilisateur et à un mot de passe. Ce système s'inscrit dans le cadre d'un projet pilote dont l'objectif consiste à donner directement accès à des fournisseurs présélectionnés qui, lorsqu'ils se sont inscrits dans le système, constituent la base de données en direct pour les services d'aide temporaire. Ces fournisseurs s'inscrivent en direct dans ce système, en indiquant leurs tarifs et des renseignements comme les classifications, les groupes et les sous-groupes. Ces données sont accessibles aux ministères comme à tous les fournisseurs.

Pour de plus amples renseignements concernant le système SAT en direct, accéder leur page web à l'adresse <http://www.tpsgc.gc.ca/ssisp/pspd/thf/thf-f.htm>.

Marchés écologiques

Les considérations environnementales s'appliquent aussi pour les marchés de services de l'État. Les répertoires indiqués au chapitre 4 peuvent vous aider à trouver les entreprises qui offrent des services écologiques.

Chapitre 6 - L'impact des accords commerciaux sur les marchés publics

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)

L'Accord Canada-Corée sur le matériel de télécommunications-ACCMT)

L'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC)

L'Accord sur le commerce intérieur (ACI)

Les accords commerciaux conclus par le Canada avec d'autres pays visent à éliminer les barrières dans les échanges commerciaux. Le Canada a également conclu, avec les provinces, un accord commercial dont l'objectif est comparable.

Ce qu'il faut faire lorsque plusieurs accords commerciaux produisent leurs effets.

Si plusieurs accords commerciaux s'appliquent aux biens ou aux services que vous achetez, vous devez respecter les procédures les plus rigoureuses.

Vous devez vous demander si l'opération d'achat que votre client vous demande d'effectuer pour lui est soumise à un ou à plusieurs accords commerciaux. Pour le savoir, vous devez examiner la valeur de la demande d'achat, son origine (le client), la nature des biens ou des services, ainsi que les exemptions ou exclusions éventuelles. Certains ministères peuvent se prévaloir d'un plus grand nombre d'exemptions ou d'exclusions que d'autres.

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)

Le Canada, les États-Unis et le Mexique ont conclu cet accord pour accroître la concurrence dans les marchés publics et pour éliminer les préférences attribuées à des produits ou à des fournisseurs de ces pays.

Si l'opération d'achat répond aux quatre conditions suivantes de l'ALÉNA, le marché à passer pour votre client est soumis à cet accord. Sinon, ce marché n'est pas assujéti à l'ALÉNA.

- Sont donc soumis à l'ALÉNA, les marchés dont la valeur en dollars canadiens est de :
 - pour les biens, 38 000 \$ ou plus (pour le Canada et les États-Unis) et 89 000 \$ (pour le Canada et le Mexique).
 - pour les services, 89 000 \$ ou plus.
- Certains ministères ne sont pas soumis à cet accord. Vous devez savoir si votre client doit respecter cet accord, en consultant les annexes pertinentes de l'ALÉNA. Par exemple, l'Office national du film et l'Agence spatiale canadienne en sont exemptés.

Le marchés que vous devez passer est-il assujéti à l'ALÉNA? Les biens ou les services que vous achetez sont soumis à cet accord dans les cas suivants :

- Les biens ont une valeur de 38 000 \$ ou plus (Canada/États-Unis).
- Ils ont une valeur de 89 000 \$ ou plus (Canada/Mexique).
- Les services ont une valeur de 89 000 \$ ou plus.

- *Votre client est-il exempté de l'ALÉNA?*
- *Certains biens et services en sont exemptés.*
- *Certains marchés en sont eux aussi exemptés, par exemple les opérations d'achat effectuées conformément aux ententes sur les revendications territoriales.*

- Certains types de biens et de services ne sont pas assujettis à l'ALÉNA. Cet accord précise les différents biens et services qui ne sont pas soumis à son application.
- Certains marchés sont exemptés de l'ALÉNA. Vous devez vous demander si votre client en est exempté. Par exemple, les marchés passés dans le cadre du Programme des marchés réservés aux entreprises autochtones et ceux qui font l'objet de l'une des ententes sur les revendications territoriales globales des Autochtones échappent à l'application de cet accord.

Il existe des exceptions générales, comme les marchés relatifs à la sécurité nationale, les produits fabriqués par des personnes handicapées, les institutions philanthropiques ou la main-d'oeuvre carcérale, de même que les mesures nécessaires à la protection des moeurs, de l'ordre ou de la sécurité du grand public. Pour connaître les autres exceptions en particulier, on peut consulter le texte de cet accord.

L'Accord Canada-Corée sur le matériel de télécommunications (ACCMT)

L'Accord Canada-Corée sur l'achat de matériel de télécommunications a été terminé suivant la demande du gouvernement de la Corée. (voir l'avis sur la politique du CT - http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/2005/02_f.asp)

L'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC)

Le marché est-il assujetti à l'AMP-OMC ou à l'ACI?

L'AMP-OMC est un accord auquel participent différents pays et qui vise à accroître la concurrence internationale dans l'attribution des marchés publics. Cet accord porte à la fois sur les biens et les services.

Les conditions d'application et les exemptions sont comparables à celles de l'ALÉNA. Pour savoir si l'AMP-OMC s'applique au marché à passer pour votre client, vous devez consulter cet accord.

En général, si les quatre conditions suivantes sont réunies, le marché est assujetti à l'AMP-OMC. Si une seule de ces conditions n'est pas respectée, le marché n'est pas soumis à cet accord.

- Valeur de la demande d'achat
L'AMP-OMC s'applique aux biens et aux services dont la valeur est égale ou supérieure à 261 300 \$. Il va de soi que si le marché passé pour votre client porte sur une valeur inférieure à 261 300 \$, c'est qu'il n'est pas soumis à cet accord; il peut toutefois être assujetti à l'ALÉNA ou à l'Accord sur le commerce intérieur

- **Ministères et organismes de l'État soumis à l'AMP-OMC**
La plupart des ministères et organismes du gouvernement fédéral sont soumis à l'application de l'AMP-OMC, à l'exception, par exemple, de la Chambre des communes, du Cabinet du premier ministre, de l'Agence spatiale canadienne et de l'Office national du film. Les sociétés d'État ne sont pas visées par l'AMP-OMC.
- **Application selon la nature du marché**
Comme dans le cas de l'ALÉNA, il existe des applications générales, par exemple les marchés se rapportant à la sécurité nationale, les produits fabriqués par des personnes handicapées, les institutions philanthropiques ou la main-d'oeuvre carcérale et les mesures nécessaires à la protection des moeurs, de l'ordre ou de la sécurité du grand public. Pour connaître les autres exceptions en particulier, on peut consulter le texte de l'Accord.
- **Champ d'application selon le marché lui-même**
Certains marchés sont exemptés de l'application de l'AMP-OMC.

L'Accord sur le commerce intérieur (ACI)

Cet accord global, qui régit le commerce intérieur au Canada, vise à réduire les barrières dans les échanges commerciaux entre les provinces.

Cet accord cadre permet de s'assurer que tous les fournisseurs canadiens sont sur un pied d'égalité dans l'attribution des marchés, ce qui permet de réduire les coûts des opérations d'achat.

Si les quatre conditions suivantes sont réunies, le marché est assujéti à l'ACI. Si une seule de ces conditions n'est pas respectée, c'est que le marché n'est pas soumis à cet accord.

- **Valeur**
Sont assujétiées à l'ACI, les opérations d'achat dont la valeur est :
 - égale ou supérieure à 25 000 \$ pour ce qui est des biens;
 - égale ou supérieure à 100 000 \$ lorsque les services font partie majoritaire du coût de l'achat;
 - égale ou supérieure à 100 000 \$ pour la construction.
- **Client**
La plupart des ministères, agences, commissions et plusieurs sociétés d'État sont soumis à l'ACI. Pour connaître les organismes gouvernementaux qui n'y sont pas assujétiés, on doit consulter le Chapitre 5 (Marchés publics) de cet accord.
- **Nature du marché**
L'ACI s'applique à tous les marchés portant sur l'achat, la location à bail, la location pure et simple ou la vente conditionnelle de biens. Il y a certaines exceptions pour des services ou circonstances spécifiques. Vous devez de nouveau consulter le Chapitre 5 de cet accord.
- **Marché lui-même**
Pour savoir si le marché n'est pas exempté, vous devez consulter le Chapitre 5 de l'accord.

Remarque : Tribunal canadien du commerce extérieur

Dans le cadre de ces trois accords commerciaux, les fournisseurs ont le droit de contester une décision relative à un marché. Pour ce faire, ils peuvent déposer une plainte auprès du Tribunal canadien du commerce extérieur.

Chapitre 7 - L'impact des ententes conclues avec les Autochtones et des programmes qui leur sont destinés

Les obligations en vertu des ententes sur les revendications territoriales globales

Les obligations en vertu de la Stratégie d'acquisitions auprès des entreprises autochtones

Le gouvernement souhaite collaborer au développement des entreprises autochtones. C'est pourquoi il a signé, avec des groupes autochtones, des ententes de revendications territoriales qui font état de certaines obligations dans la réalisation des opérations d'achat et dans la passation des marchés. Il a en outre adopté une Stratégie d'acquisitions auprès des entreprises autochtones, pour leur offrir des perspectives plus vastes dans la vente de leurs biens et de leurs services au gouvernement fédéral.

Engagements dans le cadre du développement des entreprises autochtones

- *Marchés réservés*
- *Quotas volontaires*

Les obligations en vertu des ententes sur les revendications territoriales globales

Les ententes de revendications territoriales globales conclues par le gouvernement avec des groupes autochtones prévoient des obligations dans la passation des marchés. Vous devez respecter ces obligations lorsque vous achetez des biens et des services à livrer dans des régions soumises à ces ententes.

Les obligations prévues dans les ententes de revendications territoriales globales l'emportent sur les accords commerciaux internationaux signés par le Canada, de même que sur l'ACI.

Ces ententes visent à réaliser les objectifs suivants :

- Accroître la participation des groupes autochtones aux perspectives économiques et commerciales dans les zones de peuplement.
- Améliorer la capacité des entreprises autochtones à faire face à la concurrence dans l'attribution des marchés publics dans les zones de peuplement.
- Veiller à ce que les Autochtones soient bien représentés dans la main-d'oeuvre active des zones de peuplement.

Dans le cadre de ces ententes, vous devez d'abord et avant tout veiller à faire connaître en bonne et due forme, aux entreprises autochtones, les projets de marché du gouvernement fédéral, selon les modalités qui y sont précisées. En cas de doute, n'hésitez pas à consulter votre supérieur hiérarchique.

Les obligations en vertu de la Stratégie d'acquisitions auprès des entreprises autochtones

On encourage les entreprises autochtones à participer à la concurrence dans l'attribution de la plupart des marchés fédéraux, en plus de leur offrir des marchés qui sont réservés à la concurrence parmi les fournisseurs autochtones compétents. Les ministères fixent des quotas pour les marchés réservés; selon ces quotas, on encourage les employés du gouvernement fédéral à réserver volontairement, dans tous les cas pratiques, des projets de marché pour mettre en concurrence des entreprises autochtones.

Il existe deux types de marchés réservés : les marchés réservés obligatoires, qui s'appliquent aux biens et aux services dont la valeur est supérieure à 5 000 \$ et qui s'adressent aux Autochtones; les marchés réservés volontaires, soit toutes les autres opérations d'achat réservées par les ministères aux entreprises autochtones.

Les marchés réservés aux entreprises autochtones échappent à l'application de l'ALÉNA, de l'AMP-OMC ou de l'ACI.

Parce que les ministères établissent des quotas pour les marchés réservés, vous avez l'importante tâche d'informer la gestion de ces marchés réservés pour aider à mesurer les accomplissements du ministère vis à vis des objectifs de rendement.

Chapitre 8 - Les autres questions dont vous devez tenir compte

L'évaluation des risques dans les contrats

Les langues officielles

Les plaintes déposées devant le Tribunal canadien du commerce extérieur

Pourquoi les cotes de sécurité sont-elles nécessaires?

Puisque vous commencez à exercer vos fonctions, vous n'aurez probablement pas à traiter de demandes d'achat comportant des cotes de sécurité. Cependant, vous pourrez consulter éventuellement cette section sur les cotes de sécurité, lorsque les responsabilités qu'on vous confiera seront plus vastes.

En principe, les entrepreneurs qui doivent avoir accès à des renseignements ou à des documents cotés ou classifiés doivent être titulaires d'une cote de sécurité; il en va de même lorsque ces renseignements ou documents doivent être conservés ou produits dans les établissements des entrepreneurs.

Une cote de sécurité est-elle nécessaire?

En cas de doute, consultez le groupe responsable de la sécurité dans votre ministère.

Les demandes d'achat qui prévoient des exigences pour ce qui est de la sécurité matérielle, de la sécurité des technologies de l'information ou de la sécurité du personnel doivent être accompagnées d'une Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS), en particulier si le marché est attribué par TPSGC.

Vous devez faire parvenir les renseignements suivants à la division responsable de la sécurité dans votre ministère, pour qu'elle prenne les dispositions nécessaires :

- Une copie de la page de couverture de la demande d'achat.
- Une copie des parties de la documentation accompagnant la demande et renfermant les conditions à propos de la sécurité.
- L'original ou une copie de qualité (non télécopiée) de la LVERS.
- La liste des clauses pertinentes sur la sécurité, extraites du Guide des Clauses et conditions d'achat uniformisées.
- La liste abrégée des fournisseurs éventuels, le cas échéant.

Le formulaire de la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité se trouve dans la section 2 du Guide des CCUA.

De nombreux ministères obligent les entreprises et les particuliers avec lesquels ils veulent passer des contrats à se soumettre à une enquête sur la sécurité. Ces enquêtes peuvent parfois durer une année, selon l'importance de la cote de sécurité nécessaire ou la complexité du marché.

La plupart des renseignements ou des documents fournis ou produits dans le cadre d'un marché conclu avec des entreprises et des particuliers portent la mention Protégés et (ou) Protégés-particulièrement confidentiel. Voilà pourquoi on s'attend à ce que l'acheteur et l'entrepreneur s'assurent de créer et de fournir, sur demande, une piste de vérification pour ce qui est de l'accès à tous les renseignements ou documents produits dans le cadre d'un contrat.

On a défini des exigences en matière de sécurité, qui s'appliquent dans le traitement, l'archivage et la transmission des renseignements et des documents confidentiels fournis et (ou) produits en vertu d'un contrat. Le cas échéant, l'entrepreneur doit, selon la nature du marché, se demander s'il doit tenir compte de la totalité ou de certaines des considérations suivantes relatives à la sécurité:

- administrative;
- du personnel;
- matérielle;
- des communications;
- des logiciels;
- des opérations.

On doit établir les exigences en matière de sécurité dans le cadre d'un contrat pendant la phase de la définition des besoins, dès le début du processus. L'appel d'offres doit faire clairement état des cotes de sécurité nécessaires; le contrat doit comprendre les clauses pertinentes sur la sécurité.

L'évaluation des risques dans les contrats

Le gouvernement vise à protéger ses biens et ses intérêts, ainsi que les intérêts de ses employés, en gérant les risques pour les biens, les intérêts et les employés de l'État. On dépiste et analyse les risques pour les intérêts de l'État dans le cadre du processus d'attribution des marchés; puis, on structure les contrats pour réduire ou éliminer les frais et les conséquences des incidents qui pourraient causer des torts ou des dommages.

Qu'entend-on par « risques » ?

- *Risques de dégâts matériels*
- *Risques de blessures*

Le gouvernement ne souscrit pas d'assurances.

Le gouvernement assure les risques auxquels lui seul est exposé et que vous et vos clients maîtrisez généralement. Toutefois, il n'indemnise pas les tiers pour les risques indépendants de sa volonté. Vous devez plutôt veiller à ce que les entrepreneurs encadrent les risques et souscrivent les polices d'assurances voulues.

Le gouvernement insiste pour être indemnisé intégralement par l'entrepreneur pour les risques qui dépendent de sa volonté, par exemple les propres risques de l'entrepreneur ou les risques

pour les biens de l'État placés sous sa garde ou sous son contrôle. Toutefois, le gouvernement n'indemnise pas l'entrepreneur pour les risques auxquels ce dernier s'expose.

L'entrepreneur doit donc vous fournir la preuve qu'il a souscrit les assurances jugées nécessaires, après avoir étudié attentivement les risques du contrat. Il peut, à ses frais, souscrire toutes les assurances supplémentaires qu'il estime nécessaires.

Les langues officielles

Les langues officielles

La règle est simple! Lorsque la demande est importante, vous devez produire les documents dans les deux langues officielles.

Selon la politique sur l'application des deux langues officielles, vous devez utiliser ces deux langues lorsque vous achetez des biens et des services pour vos clients. Les principes à respecter sont simples:

- Lorsque vous lancez un appel d'offres dans l'ensemble du pays ou dans une région bilingue, vous devez faire préparer en français et en anglais tous les documents courants ou standard de l'appel d'offres et du contrat; ce principe est également valable pour les avis publics, la définition des clauses et des conditions, les formulaires de base, l'appel d'offres, les normes et les descriptifs d'achat.
- Si, par exemple, votre appel d'offres comprend un devis, vous devez savoir s'il doit être rédigé dans les deux langues officielles, ce qui permet de s'assurer que les entrepreneurs intéressés pourront consulter l'information dans la langue de leur choix.
- Ces documents peuvent être établis dans une seule des deux langues officielles lorsqu'on est certain qu'on ne les demandera pas dans l'autre langue; ils doivent toutefois être établis dans les deux langues officielles si un nombre considérable de soumissionnaires intéressés en font la demande dans l'autre langue.

Les plaintes déposées devant le Tribunal canadien du commerce extérieur

Les fournisseurs et les entrepreneurs qui veulent vendre leurs biens ou leurs services aux ministères et aux organismes de l'État peuvent se prévaloir, s'ils ont des plaintes à formuler, d'un mécanisme de contestation, prévu à leur intention par le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE).

Le TCCE se penche sur les plaintes déposées par les soumissionnaires intéressés à propos des marchés attribués par le gouvernement fédéral et visés par l'Accord de libre-échange nord-américain, l'Accord sur le commerce intérieur et l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce.

Votre gestionnaire pourra vous donner de plus amples renseignements sur le TCCE et sur ses responsabilités.

Chapitre 9 - Comment lancer un appel d'offres

Que faites-vous lorsque les besoins de votre client sont plus complexes?

La méthode d'appel d'offres

Le lancement de l'appel d'offres

Les marchés dont la valeur est faible

Le recours à des fournisseurs uniques

Les différents types d'appels d'offres

Les avis d'attribution de marchés

La diffusion des documents d'appel d'offres

La qualité des documents d'appel d'offres

Vous avez pris connaissance de la demande d'achat de votre client en répondant aux questions présentées au chapitre 3. En tenant compte de la valeur du marché à passer, vous avez une assez bonne idée de la façon dont vous réaliserez le processus d'achat. Si le marché est simple, vous pouvez acheter les biens ou les services voulus en passant un bon de commande local ou en vous servant d'une carte d'achat.

On peut lancer un appel d'offres de deux manières :

- *en le diffusant publiquement;*
- *en l'adressant aux fournisseurs inscrits dans une liste.*

Par ailleurs, puisque leurs pouvoirs d'achat leur permettent de commander des biens jusqu'à concurrence de 5 000\$, certains de vos clients pourront acheter directement les articles dont la valeur est faible.

Toutefois, dans les marchés plus complexes ou plus onéreux financièrement, vous pourrez être appelé à respecter des règles différentes dans vos opérations d'achat. Si le marché est onéreux, mais simple, et que les caractéristiques techniques sont décrites assez clairement, il peut suffir d'inviter les entreprises à déposer des offres et de sélectionner celle qui a présenté l'offre la moins-disante.

Toutefois, pour les marchés qui ne sont pas faciles à définir précisément, par exemple lorsque votre client doit apporter une solution à un problème complexe, la démarche est différente.

Que faites-vous lorsque les besoins de votre client sont plus complexes?

Au chapitre 3, nous avons parlé de l'importance de rédiger un Énoncé des travaux clair. Si cette tâche est tellement importante, c'est à cause de l'incertitude qui règne à propos du marché que vous allez passer. Lorsque les besoins de votre client sont complexes, vous devez vérifier les points suivants et vous assurer que tous les renseignements nécessaires figurent dans l'appel d'offres.

Prenez la peine de vous assurer que :

- les travaux à effectuer ou les produits à fournir sont clairement définis. Si on ne peut pas définir clairement les besoins, vous devez faire connaître les objectifs et les critères de rendement à respecter et exposer clairement les modalités selon lesquelles vous et votre client évalueriez les propositions qui seront déposées;
- l'appel d'offres comporte des caractéristiques techniques ou de rendement (ou une description) suffisantes;
- les exigences obligatoires sont clairement exprimées. Ces exigences sont absolument nécessaires: on rejettera en effet les propositions déposées par les fournisseurs qui ne peuvent pas les satisfaire;
- on n'utilise pas d'appellations commerciales pour décrire des biens, sauf s'il n'existe aucune autre appellation;
- vous avez vérifié que vous pouvez effectivement passer le marché plus facilement grâce à une offre à commandes ou à un arrangement en matière d'approvisionnement. Si vous pouvez attribuer le marché selon l'une de ces deux méthodes et que vous pouvez réaliser un bon rapport qualité-prix, vous devez faire connaître à votre client l'option retenue;
- vous savez sans l'ombre d'un doute que les modalités que vous adoptez pour l'évaluation des propositions pourront faire toute la différence entre une évaluation équitable et une sélection contestable;
- lorsque vous et votre client avez défini les qualités que vous recherchez dans les propositions qui vous seront soumises, autrement dit lorsque vous avez arrêté les critères d'évaluation, vous vous entendez sur les modalités selon lesquelles vous sélectionnez l'entrepreneur;
- si un certain nombre de propositions respectent toutes les exigences obligatoires, comment attribuerez-vous le marché? Selon le meilleur rapport qualité-prix? Dans ce cas, vous devez définir les critères et les méthodes qui s'appliqueront dans l'établissement du meilleur rapport qualité-prix; rappelez-vous que dans ce cas, la proposition la moins chère n'est pas nécessairement celle qu'on doit retenir. Vous et votre client serez sans doute plus intéressés par la qualité d'une proposition et serez peut-être disposés à sacrifier l'économie pour privilégier la qualité;
- soyez attentif à l'application des accords commerciaux. Assurez-vous qu'ils s'appliquent ou non avant de prendre une décision quant à votre démarche définitive;
- demandez-vous si on a examiné attentivement les règles et les règlements du gouvernement ainsi que les politiques de votre ministère et si vous êtes certains de les respecter; demandez-vous également si on doit exiger des cotes de sécurité;
- assurez-vous que les exigences en matière de sécurité ont été définies suffisamment et qu'elles ont été examinées par le groupe responsable de la sécurité dans votre ministère;
- si le marché a une valeur supérieure à 200 000\$, vous devez rappeler aux soumissionnaires que le Programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi pourrait produire ses effets;
- enfin, demandez-vous si on a examiné tous les facteurs entrant en ligne de compte dans le calcul des prix, à savoir les droits de douane, les taxes et les frais de transport et d'installation.

La méthode d'appel d'offres

Il y a deux méthodes pour lancer un appel d'offres :

- Vous pouvez diffuser publiquement un avis de projet de marché, électroniquement, dans le cadre du Service électronique d'appels d'offres du gouvernement; nous décrivons ce moyen plus loin dans ce chapitre.
- Vous pouvez adresser l'appel d'offres ou la demande de proposition directement aux entreprises inscrites dans une liste de fournisseurs compétents ou diffuser un avis dans des journaux spécialisés ou professionnels. Certains marchés assujettis aux accords commerciaux prévoient des conditions précises pour ce qui est de la publicité faite à leur sujet :
 - Tous les projets de marché assujettis à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) et à l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC) doivent être diffusés par le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (MERX).
 - Les ministères sont habilités à passer des marchés de service dont la valeur peut atteindre 2 000 000\$, en les diffusant au moyen du MERX et en faisant appel à la concurrence.
 - Tous les projets de marché de biens soumis à l'Accord sur le commerce intérieur doivent être diffusés au moyen du MERX.
 - Sauf dans certains cas, les projets de marché de services de 100 000 \$ ou plus qui sont soumis à l'ACI doivent être annoncés au moyen du MERX.

Le lancement de l'appel d'offres

Nous décrivons dans les sections suivantes les deux méthodes permettant de lancer l'appel d'offres ou la demande de proposition, au moyen d'un avis public ou en faisant appel à des listes de fournisseurs.

- **Appels d'offres électroniques**
L'ordinateur accélère tous les processus du gouvernement. Le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement est un service en direct adopté par TPSGC pour diffuser des projets de marché et distribuer les documents d'appel d'offres. Le service est offert, dans le cadre d'un contrat avec le gouvernement fédéral, par Technologies Interactives Mediagrif; c'est ce qu'on appelle le service en direct MERX.
- Les fournisseurs qui veulent commander un appel d'offres peuvent le faire électroniquement; le document demandé leur est alors transmis par télécopieur, par la poste ou par messenger, selon leur préférence. Dans quelques cas, on peut télécharger le document sur ordinateur. Le prix de chaque document est établi d'après le mode de livraison choisi par le fournisseur et selon le nombre de pages.

On doit demander aux fournisseurs qui veulent en savoir davantage sur le MERX de consulter le site Internet sur ce système, dont voici l'adresse : www.merx.com.

- **Listes de fournisseurs**
Votre ministère ou votre division a peut être créé ses propres listes officielles de

fournisseurs, que l'on consulte pour inviter des entreprises à soumissionner sur les offres qui ne sont pas diffusées publiquement. Vous devez consulter ces listes, si elles existent, pour préparer la liste des fournisseurs à inviter. Pour combler ces listes, vous devriez aussi utiliser le répertoire électronique en direct de Contrats Canada, le service Information sur les fournisseurs (<http://contractscanada.gc.ca/fr/sri-f.htm>). Vous pouvez également ajouter dans ces listes les noms des fournisseurs suggérés par le client.

Lorsqu'un fournisseur vous demande s'il peut déposer une offre dans le cadre d'un marché, vous devez lui en donner l'occasion, à la condition que cela ne vous oblige pas à annuler l'appel d'offres déjà lancé et à en publier un nouveau.

Les marchés dont la valeur est faible

Vous pouvez attribuer les marchés dont la valeur est faible en faisant appel à la concurrence ou en passant des commandes à des fournisseurs compétents sans concurrence, après avoir consulté des listes de fournisseurs et en émettant un bon de commande ou en utilisant une carte **d'achat**.

Le recours à des fournisseurs uniques

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, lorsque vous faites appel à un fournisseur unique, vous attribuez un marché sans concurrence, qu'il s'agisse de biens ou de services.

Les différents types d'appels d'offres

Les ministères peuvent lancer des appels d'offres sous différentes formes, à savoir :

- **Les achats par téléphone**
Il s'agit d'une forme de Demande d'indication de prix (DIP) : L'acheteur demande une indication de prix par téléphone, lorsque le marché a une valeur qui n'est pas supérieure à 5 000\$. Le soumissionnaire n'a pas à confirmer son offre par écrit; vous devez toutefois noter dans le dossier les détails de l'offre faite par téléphone. Si vous acceptez une offre par téléphone, vous devez confirmer le contrat par écrit.
- **La Demande d'indication de prix (DIP)**
Pour les marchés dont la valeur est égale ou inférieure à 25 000\$, y compris dans le cas des offres faites par téléphone, vous devez normalement faire appel à la méthode de la Demande d'indication de prix (DIP). L'indication de prix n'est pas, techniquement, une offre. Pour qu'il y ait contrat, l'offre doit être acceptée.

Cependant, même pour les marchés de 25 000\$ ou moins, il est préférable, dans certains cas, de lancer un appel d'offre sous forme d'Invitation à soumissionner (IAS) ou de Demande de proposition (DDP).

- **L'Invitation à soumissionner (IAS)**

Vous devez lancer une Invitation à soumissionner (IAS) lorsque toutes les conditions suivantes sont réunies :

- Au moins deux fournisseurs sont en mesure d'exécuter le marché.
- On peut évaluer les offres d'après des critères très clairement exprimés.
- Les offres seront probablement toutes établies selon une base de tarification commune.
- On doit accepter sans négociation l'offre recevable la moins-disante.

Parmi les méthodes d'appel d'offres que vous appliquerez dans l'achat des biens et des services, l'IAS est unique, puisqu'on peut dépouiller publiquement les offres. Vous dépouillerez probablement au cours d'une séance publique toutes les offres de plus de 25 000\$ déposées pour donner suite à une IAS, sauf celles qui sont cotées ou classifiées. On peut parfois dépouiller publiquement les offres déposées dans le cadre des IAS de moins de 25 000\$.

Vous devez prévoir de tenir une séance de dépouillement publique dans les cas où l'attribution du marché pourrait attirer de la publicité.

- **La Demande de proposition (DDP)**

Il s'agit de la méthode que vous utiliserez lorsque :

- on invite un seul fournisseur (rappelez-vous que pour inviter plusieurs fournisseurs, on lance une Invitation à soumissionner);
- vous vous attendez à négocier avec un ou plusieurs soumissionnaires certains aspects du marché;
- le marché n'est pas clairement défini : on invite des fournisseurs à proposer une solution à apporter à un problème, à répondre à un besoin ou à réaliser un objectif, et l'entrepreneur sera sélectionné d'après l'efficacité de la solution proposée, et non seulement en fonction du prix proposé.

On doit évaluer les propositions conformément aux critères définis en particulier dans la DdP.

- **La Lettre d'intérêt**

La préparation d'une proposition est souvent coûteuse pour l'entreprise. Afin de réduire l'ensemble des frais des entreprises et de s'assurer que tous les fournisseurs intéressés sont au moins au courant du projet de marché et ont l'occasion de participer à la concurrence, vous pouvez lancer l'appel d'offres en deux étapes.

- Avant de lancer la DDP, vous pouvez demander aux fournisseurs intéressés de déposer une lettre d'intérêt et de présélection, à partir de laquelle on établira une liste abrégée de soumissionnaires. Ce processus pourrait se révéler adéquat lorsqu'on sait que de nombreux fournisseurs pourraient être intéressés : ceux qui ne déposent pas de lettre d'intérêt ne sont sans doute pas intéressés;
- À la deuxième étape, vous lancez la DDP, pour inviter les fournisseurs inscrits à la liste abrégée à soumettre des propositions détaillées;

- Comme nous l'avons déjà vu dans ce chapitre, les fournisseurs qui ne sont pas inscrits dans la liste abrégée, par exemple ceux qui ont été invités à déposer une lettre d'intérêt et qui ont ensuite décidé de ne pas participer à la concurrence, peuvent demander la DDP et soumettre une proposition;
- Cependant, n'oubliez pas que l'ALÉNA et l'AMP-OMC prévoient des procédures spéciales pour les appels d'offres sélectifs. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter votre gestionnaire ou le Guide des approvisionnements de TPSGC.

- **La Demande d'offre à commandes (DOC)**

Les offres à commandes sont-elles aussi soumises au principe de la concurrence. Vous devez évaluer les offres qui seront déposées pour donner suite à votre DOC.

Le client fera généralement appel à l'offre à commandes qui sera passée dans les cas suivants :

- Les clients passent des commandes répétitives portant sur les mêmes biens ou les mêmes services, et on ne connaît pas d'avance la demande réelle.
- On prévoit qu'on aura besoin d'une série de biens ou de services pour répondre à un besoin particulier; toutefois, on ne connaît pas encore la demande réelle, et les biens ou les services doivent être livrés lorsqu'on en exprime le besoin. On ne doit pas établir d'offre à commandes lorsque :
- le fournisseur n'indique pas de prix ou de conditions ou peut modifier ses prix ou ses conditions n'importe quand;
- votre client peut négocier des prix ou des conditions déjà établis.

Les Avis d'attribution de marchés

Vous devez préparer tous les avis publics, à savoir :

- **les Avis de projet de marché (APM)**

On publie l'APM dans le cadre de MERX, pour faire connaître aux fournisseurs intéressés un projet de marché. Le texte de l'Avis de projet de marché doit comprendre suffisamment d'information pour permettre aux fournisseurs intéressés de savoir s'ils doivent commander l'appel d'offres.

- **les Préavis d'adjudication de contrat (PAC)**

Le PAC permet de faire savoir, aux fournisseurs intéressés, que le gouvernement a l'intention d'attribuer un marché à un fournisseur présélectionné, sans faire appel à la concurrence. Les fournisseurs qui veulent déposer une offre dans le cadre de ce marché peuvent contester la sélection du fournisseur proposé; s'ils ont gain de cause, il faut lancer un appel d'offres public.

La diffusion des documents d'appel d'offres

Vous devez transmettre à MERX les documents portant sur chaque appel d'offres public lancé en régime de concurrence. Tous les documents d'appel d'offres doivent parvenir à MERX au plus tard à la date à laquelle cet organisme reçoit l'APM.

Les fournisseurs intéressés et MERX, qui est le distributeur exclusif des documents, prennent des dispositions pour l'acheminement des documents d'appel d'offres et des mises à jour qui y sont apportées. Vous ne devez pas transmettre directement l'appel d'offres aux fournisseurs.

La qualité des documents d'appel d'offres

Vous devez prêter une attention particulière à la qualité des documents d'appel d'offres que vous transmettez à MERX. Les documents qui ne respectent pas les normes seront en effet rejetés.

Chapitre 10 - L'évaluation des offres et des propositions

L'évaluation des offres

L'évaluation des propositions en général

Quels critères appliquerez-vous dans l'évaluation des propositions?

En quoi consistent les méthodes de sélection des entrepreneurs?

L'évaluation des propositions et la sélection de l'entrepreneur

L'évaluation

- *Définir les critères d'évaluation.*
- *Choisir la méthode de sélection de l'entrepreneur.*

En adoptant des méthodes adéquates pour l'évaluation des propositions et la sélection des entrepreneurs, on veille à ce que tous les soumissionnaires intéressés soient traités sur un pied d'absolue égalité dans le processus d'attribution du marché, puisqu'on peut objectivement évaluer les offres et sélectionner les fournisseurs. Au début, vous ne participerez peut-être pas aux évaluations plus complexes que nous décrivons ci-après; vous devez toutefois connaître ces méthodes d'évaluation.

Il importe de faire une distinction entre l'offre et la proposition.

L'évaluation des offres

Il est facile de choisir l'offre à retenir : en effet, on attribue le marché au soumissionnaire qui a déposé l'offre recevable la moins-disante.

L'évaluation des propositions en général

Généralement, les soumissionnaires intéressés déposent des propositions pour donner suite à l'invitation qui leur a été faite de proposer une solution à apporter à un problème. On choisit la solution la mieux adaptée non seulement en fonction du prix et du délai de livraison, mais aussi d'après son bien-fondé technique. Les critères techniques d'évaluation ont donc plus d'importance.

Quels critères appliquerez-vous dans l'évaluation des propositions?

Les critères que vous adoptez pour évaluer les propositions déposées dans le cadre d'un appel d'offres correspondent généralement aux exigences obligatoires d'un projet. Il s'agit des exigences que chaque proposition doit respecter intégralement pour que le soumissionnaire puisse participer à la concurrence. Si ces exigences ne sont pas respectées, sa proposition est rejetée.

Les critères d'évaluation doivent faire état de tous les aspects du rendement qui permettent d'assurer le succès du projet. Cela permet ensuite d'établir, par exemple, la portée des propositions et le travail à accomplir par les évaluateurs.

Vous devez définir, en étroite collaboration avec votre client, des critères pertinents pour l'élaboration des propositions et des méthodes adéquates pour la sélection des entrepreneurs.

En quoi consistent les méthodes de sélection des entrepreneurs?

Dans certains types de marchés, les exigences et les caractéristiques sont claires, les dossiers des fournisseurs probables sont relativement uniformes, et la part de subjectivité dans l'évaluation est réduite au minimum; par conséquent, le prix offert est le facteur prépondérant. Il s'agit des marchés qu'on vous confiera probablement au début.

Dans d'autres marchés, il faut faire preuve de plus de jugement : vous ne pourrez pas vous concentrer simplement sur le prix ou sur l'offre initiale la moins-disante. Souvent, les biens ou les services offerts par différents fournisseurs ne sont pas identiques. On doit alors évaluer et soupeser des caractéristiques de rendement, des éléments de coûts, des dates de livraison, des services, un suivi et un soutien logistique différents.

Les cas dans lesquels on conçoit un produit ou une installation pour répondre aux besoins particulier de l'État sont aussi importants. Dans ces cas, il peut se révéler nécessaire de faire, avant d'attribuer le marché, une analyse détaillée des matériaux et des composants sous l'angle de leur fonction et de leur prix. Cela devrait permettre de préciser les besoins et d'obtenir, en définitive, le meilleur rapport qualité-prix.

Dans l'évaluation des propositions portant sur des services professionnels, par exemple, on applique souvent les méthodes de sélection suivantes :

- **Le meilleur rapport qualité-prix**
Dans ce cas, on paie un supplément pour des compétences techniques supérieures: on adopte un barème de cotation par points, en attribuant des valeurs sur cent aux compétences recherchées, qu'elles soient obligatoires ou souhaitables. Puis, on divise le prix proposé par le nombre total de points attribués à la proposition pour obtenir le coût par point le moins-disant; on retient alors la proposition qui comporte le coût par point le moins-disant, à la condition qu'elle soit recevable.
- **Le soumissionnaire le moins-disant**
Il s'agit d'une méthode simple, puisqu'on retient la proposition la moins-disante du soumissionnaire qui a déposé une offre conforme.
- **La note technique la plus élevée**
On retient la proposition à laquelle on attribue la note technique la plus élevée, sans égard au prix.

L'évaluation des propositions et la sélection de l'entrepreneur

L'analyse à effectuer pour connaître la proposition représentant le meilleur rapport qualité-prix ne doit pas se limiter au processus lui-même. Elle doit débuter à l'étape de la planification et de l'analyse des solutions de rechange et se poursuivre pendant toute la durée de la définition des besoins.

Chaque proposition doit répondre aux exigences de l'appel d'offres. Sinon, elle n'est pas conforme et doit être rejetée.

Si une proposition comporte un prix anormalement inférieur aux autres propositions, on peut demander à l'entrepreneur de confirmer qu'il sera en mesure de satisfaire les conditions du contrat.

On attribue le marché à l'entrepreneur jugé parfaitement en mesure d'exécuter le contrat et dont la proposition est la meilleure, selon l'évaluation, compte tenu de la méthode de sélection adoptée avant la diffusion de l'appel d'offres et d'après les critères d'évaluation.

Chapitre 11 - Quelles sont les différentes manières de passer un marché

La carte d'achat du gouvernement
Le bon commande
Votre offre ou proposition est acceptée
Vous êtes invité à...
L'offre à commandes
L'arrangement en matière d'approvisionnements

Les différentes formes de contrat

- *La carte d'achat*
- *Le bon de commande*
- *Votre offre ou proposition est acceptée*
- *Vous êtes invité à ...*
- *L'offre à commandes*
- *L'arrangement en matière d'approvisionnements*

Vous pouvez attribuer un marché n'importe quand après la date de clôture de l'appel d'offres. Le document contractuel que vous choisirez dépendra de la nature de l'appel d'offres que vous aurez lancé à l'origine et des offres et des propositions qui vous seront soumises.

Les contrats du gouvernement comportent des clauses et des conditions générales et uniformisées, qui décrivent les droits et les obligations de l'État et de l'entrepreneur dans différentes situations contractuelles.

La carte d'achat du gouvernement

Cette carte d'achat est confiée aux agents d'approvisionnement et aux commis aux achats qui répondent à certaines conditions, pour leur permettre d'acheter des biens ou des services jusqu'à concurrence de 5000\$. Il s'agit de la méthode la moins complexe pour la passation des marchés. La carte d'achat est essentiellement une carte de crédit; elle permet d'acheter des biens, comme on le ferait avec une carte de crédit personnelle dans un grand magasin. Votre gestionnaire ou votre supérieur hiérarchique vous fera savoir si vous pouvez en utiliser une.

Le bon de commande

On établit un bon de commande lorsqu'on lance une Demande d'indication de prix. En principe, on demande d'indiquer des prix par téléphone, pour ensuite les faire confirmer par écrit.

Votre offre ou proposition est acceptée

On se sert de ce document lorsqu'on demande des offres ou des propositions et que l'offre ou la proposition acceptée est déposée par écrit. On se sert de ce type de document uniquement lorsque le projet de contrat tient compte des clauses et des conditions proposées ou convenues par écrit avec le fournisseur retenu. Ce document doit rappeler l'offre ou la proposition et toutes les modifications qui s'y sont apportées.

Vous êtes invité à ...

On se sert du document qui porte ce titre lorsqu'on demande des propositions et que la proposition acceptée est transmise par téléphone, ou dans tous les cas dans lesquels le projet de contrat peut comporter une clause ou une condition qui n'a pas été convenue par écrit avec l'entrepreneur retenu. Ce type de document constitue une contre-offre, que l'entrepreneur retenu doit accepter.

Ce document et, dans certains cas, le bon de commande ne constituent pas des contrats; il s'agit uniquement d'offres adressées à des entrepreneurs intéressés. Bien qu'il n'existe pas de contrat au sens de la loi, ces offres font généralement état des clauses et des conditions telles que vous les interprétez et qui sont à la satisfaction de l'entrepreneur proposé. Si ce dernier n'accepte pas votre offre ou s'il propose d'apporter des modifications au contrat, vous devrez probablement en saisir les Services juridiques de votre ministère.

L'offre à commandes

Comme nous l'avons vu auparavant dans ce guide, l'offre à commandes vous permet d'acheter des biens ou des services offerts ou non dans le commerce et souvent demandés, en vous adressant directement à des fournisseurs, selon des prix déjà établis.

L'offre à commandes n'est pas un contrat. Toutefois, la commande subséquente passée dans le cadre d'une offre à commandes devient un contrat. Votre ministère a peut-être déjà des formulaires dont il se sert à cette fin; ou encore, vous pouvez utiliser le formulaire de commande subséquente de TPSGC (PWGSC-TPSGC 942).

On peut se servir d'une carte d'achat pour passer une commande subséquente dans le cadre d'une offre à commandes, comme autre méthode de paiement. Rappelez-vous que la limite fixée pour l'utilisation de cette carte est toujours de 5000\$. Si on vous autorise à vous servir de cette carte, il se peut que vos pouvoirs d'achat soient inférieurs à 5000\$. En cas de doute, consultez votre supérieur hiérarchique.

L'arrangement en matière d'approvisionnements

Cette méthode d'approvisionnement vous permet de lancer un appel d'offres auprès d'un ensemble de fournisseurs dont les compétences techniques sont présélectionnées et établies. L'arrangement en matière d'approvisionnements n'est pas un contrat : la signature de ce document seulement n'engage pas la responsabilité des deux parties selon la loi. Toutefois, cette méthode permet d'accélérer le traitement des contrats qui deviendront exécutoires selon

la loi. L'arrangement en matière d'approvisionnements comprend un minimum de clauses et de conditions s'appliquant à chaque contrat.

Selon la situation, l'appel d'offres que vous lancerez dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnements peut être assujéti à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), à l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC) et à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI).

Les appels d'offres lancés dans le cadre d'un arrangement en matière d'approvisionnement et assujéti à l'ALENA et (ou) à l'AMP-OMC ont en quelque sorte un caractère sélectif : autrement dit, on ne consulte pas de listes permanentes de fournisseurs compétents. On considère qu'on utilise une liste de fournisseurs dans le cas des appels d'offres soumis à l'ACI. Si vous achetez des biens ou des services visés par l'ALENA, l'AMP-OMC et l'ACI, vous devez modifier les procédures ci-après, au besoin, pour tenir compte des obligations de ces accords.

Rappelez-vous qu'il n'y a pas de contrat selon la loi entre vous et le fournisseur tant que ce dernier n'a pas rempli intégralement le formulaire d'arrangement en matière d'approvisionnement et que ce formulaire n'a pas été accepté par le client.

Chapitre 12 - La préparation du contrat

- La base de paiement
- Les modalités de paiement
- Les dernières vérifications à faire avant établir le contrat

Comment calculerez-vous le paiement du contrat?

On peut donc attribuer le marché n'importe quand après la date de clôture de l'appel d'offres. Le type de document contractuel que vous préparez dépend de la nature des offres que vous avez demandées et qui ont été déposées. Par exemple, on émet un bon de commande lorsqu'on demande des prix; en principe, la commande est passée par téléphone et est confirmée par écrit.

La base de paiement

La base de paiement du contrat indique la somme qui sera versée à l'entrepreneur pour les biens ou les services achetés et la durée du contrat. Les modalités de paiement stipulent la manière dont le paiement sera effectué.

- **Le contrat à prix ferme ou fixe**
Dans ce type de contrat, on s'entend sur un prix qui ne peut pas être rajusté et qui correspond aux coûts réels engagés par l'entrepreneur dans l'exécution du marché. On encourage ainsi l'entrepreneur à encadrer les coûts au maximum pour que le contrat soit rentable, puisqu'il assume l'entière responsabilité des frais engagés, qu'ils soient inférieurs ou supérieurs au prix ferme. En outre, ce type de contrat allège le fardeau administratif des deux parties.
- **Le tarif horaire fixe**
Le tarif horaire fixe permet de régler à l'entrepreneur le nombre réel d'heures consacrées à l'exécution des travaux. Ce tarif comprend généralement la main-d'oeuvre directe, les frais généraux et la marge bénéficiaire.
- **Le contrat à frais remboursables**
Lorsqu'on ne connaît pas vraiment le coût ou le résultat des travaux, vous devez établir le contrat d'après les frais remboursables engagés par l'entrepreneur dans le cadre de ses travaux.
- **Tarif journalier**
Le contrat à tarif journalier, qu'on peut attribuer à un fournisseur unique ou en régime de concurrence, peut être utile lorsqu'il n'est pas possible de définir parfaitement le projet en fonction de ses objectifs précis et de sa durée.

- **Le prix plafond**

Le contrat prévoyant un prix plafond sert à limiter les dépenses, pour des raisons budgétaires ou autres. Le prix peut être rajusté à la baisse, pour qu'il ne soit pas supérieur aux coûts et aux frais réels (marge bénéficiaire) engagés dans l'exécution des travaux.

Les modalités de paiement

Il existe un certain nombre de modalités de paiement différentes. Ces modalités sont établies d'après la valeur et la durée du contrat et peuvent prévoir des paiements provisoires dans le cadre du marché.

- **Le paiement anticipé**

Le paiement anticipé n'est autorisé que dans les cas exceptionnels. Veuillez consulter votre supérieur hiérarchique pour des renseignements détaillés à ce sujet.

- **Le paiement à la livraison et à l'acceptation des travaux**

Il s'agit de la forme de paiement la plus répandue. Elle se passe d'explications.

- **L'acompte ou le paiement proportionnel**

Selon cette forme de paiement, on peut régler les travaux exécutés avant la fin de l'ensemble du projet. Vous ne participerez pas aux marchés comportant des acomptes tant que vous ne commencerez pas à vous occuper d'opérations d'achat plus complexes.

Les dernières vérifications à faire avant d'établir le contrat

Avant d'établir le contrat, vous devez vous assurer :

- qu'on a préparé un Énoncé des travaux clair;
- qu'on a prévu les exigences techniques;
- qu'on a défini les cotes de sécurité nécessaires;
- que les prix sont clairement indiqués;
- que les clauses et les modalités, ainsi que les conditions générales pertinentes, ont été ajoutés;
- que la base de paiement est précisée;
- que le financement est suffisant, si le prix soumis est supérieur au prix indiqué dans la demande d'achat signée. Si le financement n'est pas suffisant, vous devrez consulter de nouveau votre client.

Chapitre 13 - La gestion et l'administration des marchés

Le suivi dans la réalisation des marchés
Le modificatif contractuel
Le paiement
Le paiement d'acomptes

Que devez-vous faire à propos :

- *des modificatifs contractuels?*
- *du paiement?*
- *des acomptes?*

Lorsque vous avez attribué un marché, vous devez vous assurer que les biens que vous avez achetés sont livrés ou que les travaux sont effectués conformément au contrat. Une saine gestion des marchés permet d'éviter les suppléments de frais et les retards pour le client et des difficultés pour les entrepreneurs.

Chaque contrat comporte trois aspects que vous devez gérer pendant la réalisation des travaux : les délais, les coûts et le rendement. Vous devez mesurer les délais et les coûts par rapport au budget et au calendrier prévu pour l'exécution du contrat, afin de dépister les dérogations par rapport au plan. Vous devez vérifier le rendement pour vous assurer que les objectifs sont respectés.

Si vos dossiers sont bien gérés, il sera à la fois plus facile et plus efficace de gérer le contrat. Si les dossiers ne sont pas complets, il se peut que les différends contractuels ou les demandes d'indemnités soient difficiles et très laborieux à résoudre.

Le suivi dans la réalisation des marchés

Vous devez faire un suivi pour connaître la situation des biens ou des services que vous avez achetés, afin de vous assurer que votre client est satisfait. L'importance du suivi à effectuer pourra dépendre de la valeur du contrat ou des biens ou des services fournis. Dans de nombreux cas, vous ne ferez ce suivi que si on vous le demande. Vous devez discuter avec votre client, au moment de la préparation du contrat, du suivi à effectuer pour ce qui est de la livraison.

Vous devez donner suite immédiatement au compte rendu portant sur les cas dans lesquels des biens ou des services sont insatisfaisants. Il se peut que vous ayez à décider que l'entrepreneur est en défaut s'il n'a pas livré des biens selon la qualité prévue ou dans les délais voulus.

Vous devrez aussi traiter avec les entrepreneurs qui ont fourni des biens qui sont défectueux pendant la durée de la garantie ou qui ne respectent pas les exigences du contrat à cause de vices de fabrication, de matériaux ou d'exécution.

Le modificatif contractuel

On établit un modificatif contractuel pour changer le contrat passé à l'origine. Il se peut qu'on doive modifier un contrat lorsqu'on a tenu d'autres négociations, que les besoins exprimés à l'origine ont changé ou qu'il faut tenir compte d'un imprévu. L'entrepreneur doit être d'accord avec la modification à apporter au contrat.

Lorsque vous devez modifier un contrat parce que les quantités, les délais, les coûts ou la qualité sont différents de ce qu'ils étaient au début, vous devez demander à votre client s'il est d'accord avant d'en faire autant auprès de l'entrepreneur. S'il faut modifier la demande d'achat établie à l'origine, votre client doit vous envoyer un modificatif de cette demande.

Le modificatif doit respecter le modèle du contrat passé à l'origine. Il doit faire état de tous les changements ou de tous les éléments ajoutés ou retranchés, grâce à des clauses complètes. Tous les aspects du contrat à modifier doivent être indiqués dans le modificatif contractuel.

Un même modificatif peut porter sur plusieurs changements différents.

Les frais de modification peuvent être considérables. Par conséquent, dans toute la mesure du possible, vous devez regrouper les modifications à apporter et établir le moins de modificatifs possible, par exemple lorsqu'on apporte plusieurs changements à des besoins techniques, à cause d'une modification de la conception ou d'une demande de dérogation.

Les modificatifs contractuels doivent être transmis aux destinataires de l'original du contrat.

Le paiement

Vous ne pouvez rien faire verser à l'entrepreneur, sauf des acomptes, tant que vous n'avez pas reçu l'attestation confirmant que :

- les travaux ont été effectués;
- les biens ont été fournis ou les services ont été rendus;
- le prix facturé est conforme au contrat ou, s'il n'est pas précisé dans le contrat, est vraisemblable.

Lorsqu'on doit payer une facture avant la fin des travaux, avant la livraison des biens ou avant que les services soient rendus, le paiement doit être conforme au contrat.

Le paiement d'acomptes

On doit établir les acomptes en fonction des étapes.

Lorsque le contrat prévoit le paiement d'acomptes, on doit, lorsque cela est possible, indiquer clairement les étapes se rapportant aux différents acomptes, en faisant un rapprochement entre le pourcentage de réalisation de chaque étape et l'acompte versé. Les balises techniques ou

autres points de repère de la réalisation du contrat peuvent constituer les étapes. On doit négocier la valeur de chaque étape avant d'attribuer le marché.

En principe, vous devez transmettre les demandes d'acomptes à votre client pour qu'il les vérifie et qu'il en autorise le paiement. Vous devez traiter rapidement les demandes de paiement d'acomptes. Le délai normal d'échéance du paiement est de 30 jours suivant la réception de la facture ou des biens, selon le dernier terme atteint.

Vous devez joindre, aux demandes d'acomptes, les pièces justificatives permanentes que vous-même ou votre client avez établies conformément au contrat.

Les factures portant sur des biens ou des services non livrés ne sont pas exigibles tant que tous ces biens ou services n'ont pas été livrés effectivement. Si l'entrepreneur veut se faire payer une livraison partielle, il doit soumettre une facture révisée, si le contrat le permet.

Les clients doivent signaler aux fournisseurs toutes les erreurs ou tous les renseignements absents dans une facture ou dans les pièces justificatives dans le délai de 15 jours de leur réception. Ils doivent retourner dans ce délai toutes les factures qui ne sont pas conformes aux conditions du contrat conclu avec l'entrepreneur, pour qu'il les soumette de nouveau.

Que faire s'il n'y a pas d'étape?

Lorsqu'il n'est pas possible de payer des acomptes par rapport à des étapes à cause de la nature du contrat, on peut verser ces acomptes à des intervalles fixes de l'année civile ou d'après les coûts réels engagés pour l'achat des matériaux et la réalisation partielle des travaux, selon l'attestation des inspecteurs de l'entrepreneur et de l'État.

On peut aussi faire appel, pour les différentes phases du contrat, à des paiements par étape et au versement d'acomptes selon les coûts engagés.

On peut appliquer, par exemple, cette méthode mixte pour payer les coûts engagés dès les premières étapes d'un achat important, lorsqu'il serait difficile de définir des étapes; on peut ensuite payer les étapes ultérieures et plus faciles à définir dans le processus de production par rapport à la réalisation des étapes précisées.

S'il n'est pas possible de payer par étape ou de verser des acomptes selon les coûts engagés, on doit appliquer avec circonspection la méthode de versement des acomptes selon un calendrier. Pour que vous puissiez utiliser cette méthode, il doit d'abord exister un système de surveillance et de contrôle de l'avancement du projet, qui vous fournira des indicateurs fiables sur la valeur réelle des travaux réalisés lorsqu'un acompte est exigible.

Chapitre 14 - Que faire en cas de difficulté?

Que se produit-il si les biens ou les services ne sont pas satisfaisants?
Les solutions à apporter aux différends

Que se produit-il si les biens ou les services ne sont pas satisfaisants?

Si les biens ou les travaux sont insatisfaisants, que devez-vous faire?

Si les biens ou les services fournis ne répondent pas aux conditions du contrat, votre client doit vous faire savoir, dans les 15 jours de la livraison ou selon les modalités précisées dans le contrat, que ces biens ou ces services ne sont pas conformes au contrat. Vous devez immédiatement en informer l'entrepreneur.

Sinon, vous pourriez porter atteinte aux demandes d'indemnités que votre ministère pourrait être appelé à déposer.

Les conditions générales de tous les contrats du gouvernement précisent que les délais sont de rigueur; autrement dit, l'entrepreneur doit fournir les biens ou les services demandés en temps utile. Sinon, vous devrez demander des explications justifiant les retards et consulter votre client et les Services juridiques de votre ministère.

Si un retard s'explique par des facteurs indépendant de la volonté de l'entrepreneur, sans qu'il y ait faute ni négligence de sa part, vous devez proroger la durée du contrat pour une durée égale à celle du retard. Les retards justifiables sont expliqués dans les conditions générales du contrat.

Dans tous les autres cas, l'entrepreneur est responsable des défauts de livraison. Si l'entrepreneur ne respecte pas le délai de livraison prévu dans le contrat, vous pouvez résilier ce contrat intégralement ou partiellement, en lui adressant un avis écrit.

Les solutions à apporter aux différends

Comment résoudre les différends?

Vous devez résoudre rapidement et efficacement tous les différends qui surgissent dans un contrat. Vous devez vous assurer que toutes les parties respectent leurs obligations contractuelles. Il est absolument nécessaire de conserver des dossiers adéquats pour permettre éventuellement d'apporter des précisions, de faire des vérifications ou de résilier le contrat.

Si votre client a des motifs valables de se plaindre, vous devez le faire savoir officiellement, par écrit, à l'entrepreneur, en lui rappelant les dispositions en cas de défaut dans les conditions générales du contrat. Si, après un délai raisonnable, l'entrepreneur n'a pas pris de mesures correctives, vous devez consulter les Services juridiques de votre ministère pour vous assurer

que ses intérêts sont protégés. Si vous ne pouvez pas régler un différend contractuel, vous devez en saisir votre supérieur hiérarchique. Par contre, vous devrez presque certainement traiter avec des fournisseurs mécontents ou avec des soumissionnaires dont l'offre a été rejetée. Vous devrez alors leur fournir, sur demande, des explications, en principe après l'attribution du marché seulement.

Vous devez faire connaître, aux soumissionnaires, dont l'offre n'est pas retenue, tous les recours dont ils peuvent se prévaloir. Pour ce qui est des marchés assujettis aux accords commerciaux, ils ont le droit de déposer des plaintes auprès du Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCE).

Chapitre 15 - La résiliation du contrat

La résiliation pour cause de commodité
La résiliation pour cause de défaut
La résiliation par consentement mutuel
La résiliation à la demande de l'entrepreneur
Les questions de garantie financière
Le règlement des différends contractuels

Si vous songez à résilier un contrat, consultez d'abord les Services juridiques de votre ministère!

Si, pour quelque raison que ce soit, vous devez résilier un contrat, voici comment vous devez procéder. Toutefois, la règle de base en la matière consiste toujours à consulter les Services juridiques de votre ministère.

La résiliation pour cause de commodité

Vous devrez parfois résilier un contrat pour cause de commodité. Il se peut en effet que le financement soit comprimé, qu'un programme de l'État soit annulé ou qu'une autre situation rende inutile un produit ou un service. Vous devez alors adresser à l'entrepreneur un avis ou une lettre de résiliation.

Vous pouvez résilier un contrat pour cause de commodité lorsque :

- votre client vous demande de résilier le contrat;
- vous ne pouvez pas résilier le contrat pour défaut, puisque l'entrepreneur n'est pas en défaut;
- il ne serait pas plus avantageux, pour l'État, de résilier le contrat par consentement mutuel.

La résiliation pour cause de défaut

On peut résilier le contrat pour cause de défaut lorsque l'entrepreneur ne respecte pas les conditions du contrat, généralement parce qu'il n'offre pas le rendement voulu ou qu'il accuse un retard de livraison.

On peut résilier un contrat pour cause de défaut si :

- l'entrepreneur n'a pas respecté le contrat;
- selon votre ministère, l'entrepreneur n'a aucun argument valable pour sa défense si on lui réclamait des indemnités pour perte ou pour dommages. C'est aux Services juridiques de votre ministère qu'il appartient d'évaluer les arguments de l'entrepreneur pour savoir s'ils sont valables.

- on considère que les arguments de l'entrepreneur sont valables s'il n'avait pas pu exécuter le contrat pour des raisons indépendantes de sa volonté, sans qu'il y ait faute ou négligence de sa part, par exemple lorsque :
 - votre ministère lui a fourni des caractéristiques incomplètes ou comportant des lacunes;
 - le matériel fourni par l'État est défectueux ou ne répond pas aux normes, ou a été mis à la disposition de l'entrepreneur après le délai prévu dans le contrat;
 - les échantillons n'ont pas été fournis à temps;
 - votre ministère n'a pris aucune mesure après le premier défaut de l'entrepreneur.

La résiliation par consentement mutuel

Dans de rares cas, l'entrepreneur et votre client peuvent s'entendre pour résilier le contrat, sans demande d'indemnités ni pénalité, généralement lorsque votre client demande la résiliation intégrale ou partielle du contrat, que l'entrepreneur a engagé des dépenses peu importantes ou qu'il n'en a engagé aucune et est disposé à renoncer à une demande d'indemnités et que la question peut être réglée sans frais pour le gouvernement.

C'est ce que l'on appelle la résiliation par consentement mutuel. On ne peut faire appel à ce type de résiliation lorsqu'il est dans l'intérêt du gouvernement de résilier le contrat par défaut ou que l'entrepreneur réclame des frais supplémentaires pour la réduction du contrat ou pour l'annulation de la totalité ou d'une partie de ce contrat.

La résiliation à la demande de l'entrepreneur

On ne peut résilier un contrat à la demande de l'entrepreneur parce qu'il s'attend de réaliser des pertes dans l'exécution des travaux; il faut plutôt l'obliger à respecter toutes les obligations du contrat. L'entrepreneur peut, à la fin du contrat, demander un «paiement supplémentaire» pour le supplément de frais engagés ou pour les pertes subies, si ces frais ou cette perte sont imputables à la faute du gouvernement.

Si l'entrepreneur refuse de s'acquitter de ses obligations contractuelles, on doit résilier le contrat pour cause de défaut.

Les questions de garantie financière

Si l'entrepreneur a déposé une garantie dans le cadre du contrat, vous ne devez pas le résilier sans d'abord consulter les Services juridiques de votre ministère. Si un contrat est garanti par une caution, vous ne devez pas le résilier, puisque cela mettrait également fin à la relation contractuelle qui existe avec la caution.

Le règlement des différends contractuels

Bien que TPSGC soit doté d'un organisme, le Conseil de règlement des différends contractuels, qui se penche exclusivement sur les demandes d'indemnités adressées à ce ministère, les autres ministères font appel à différents moyens pour résoudre leurs différends

Guide du nouvel acheteur

contractuels. La plupart règlent les problèmes avec les entrepreneurs par l'entremise de leurs services juridiques.

Chapitre 16 - La clôture du dossier contractuel

La clôture du dossier contractuel comporte les activités suivantes :

- votre client s'assure que les biens ou les services fournis sont satisfaisants;
- vous vous assurez que l'entrepreneur a été payé;
- vous commencez à clore le dossier au plan administratif, notamment en vérifiant les coûts et en apportant au contrat les dernières modifications nécessaires;
- le client met fin au projet.

Lorsqu'il s'est acquitté de ses obligations contractuelles, l'entrepreneur doit préparer un exposé des coûts et vous le remettre; il s'agit d'un relevé des coûts engagés conformément à la base de paiement du contrat.

À la fin des travaux et lorsque le seuil budgétaire est atteint, vous devez verser au dossier une attestation confirmant que le montant final payé représente un prix vraisemblable. Cette attestation doit normalement être établie à partir des résultats d'une vérification formelle ou informelle.

Vous pouvez, si vous le voulez, demander une vérification formelle; toutefois, ce type de vérification est généralement onéreux financièrement et laborieux.

Partie 2 - TPSGC comme organisme d'achat

Introduction

Les services d'acquisition

Les autres services de TPSGC

Introduction

La plupart des opérations d'achat que vous effectuez pour vos clients peuvent également être assurées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), qui ne compte pas de frais pour ses services d'achat.

TPSGC a, à titre exclusif, le pouvoir et la responsabilité d'acheter certains services. Par exemple, on doit passer par son entremise les marchés de services de publicité et de sondage de l'opinion publique.

L'achat des biens représentant plus de 5000\$ relève de la responsabilité de ce ministère. Toutefois, grâce à des offres à commandes, les ministères peuvent acheter des biens de plus de 5000\$, jusqu'à concurrence de certaines limites précisées dans chaque offre à commandes. Récemment, TPSGC a offert aux ministères des pouvoirs permettant d'acheter des biens jusqu'à concurrence de 25000\$, s'ils s'engagent à respecter certaines conditions. Plusieurs ministères ont accepté ces pouvoirs. Veuillez consulter votre supérieur hiérarchique pour savoir si votre ministère les a acceptées ou s'il les acceptera.

Tous les services de TPSGC sont décrits dans les détails dans le Guide du client de ce ministère.

Les services d'acquisition de TPSGC

Voici les catégories de biens et des services que TPSGC peut acheter pour votre ministère :

- Les produits offerts dans le commerce.
- Les services administratifs et professionnels.
- Les services professionnels en informatique.
- Les services d'imprimerie et d'édition.
- Les biens et les services dans le domaine des sciences et du génie.
- Les services de recherche et de développement.
- Les services d'entretien et de réparation.
- La gestion des transports (voyages et déménagements).
- L'organisation d'expositions et les services audiovisuels.
- Les services de gestion publicitaire et de sondage de l'opinion publique (services obligatoires).
- Les services d'aliénation de biens.
- Les services immobiliers.

Les autres services de TPSGC

Outre ces services d'acquisition, TPSGC fournit des services dans les domaines suivants :

Guide du nouvel acheteur

- La planification et l'organisation de la fourniture du matériel et de la prestation des services dont les ministères ont besoin.
- La construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics et de biens immobiliers fédéraux.
- L'aménagement de locaux et d'autres installations pour les ministères.
- La planification et la coordination des services de télécommunications pour les ministères, les commissions et les organismes du gouvernement du Canada.
- Les conseils ou les services offerts aux ministères dans les domaines de l'architecture ou du génie des ouvrages publics ou des biens immobiliers fédéraux.
- Les services de traduction et les services connexes offerts aux ministères, aux commissions et aux organismes du gouvernement du Canada.

Partie 3 : Choix de lectures

Les guides d'approvisionnements de TPSGC
Les autres moyens offerts par TPSGC
Lectures diverses

Les guides d'approvisionnement de TPSGC

Les manuels de TPSGC sur les achats sont diffusés sur le site Web d'Accès entreprises Canada (<http://contratscanada.gc.ca/fr/index.html>).

Manuel du Client

Le Manuel du client renferme, à l'intention des acheteurs et des gestionnaires du matériel du gouvernement, de l'information sur les services de TPSGC dans le domaine des achats et sur le traitement des demandes d'achat, depuis la réception et la préparation de l'appel d'offres jusqu'à l'administration des contrats. On y trouve également des renvois à des documents officiels pertinents. (www.tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/cm/cm-f.html)

Guide des Clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA)

Le Guide des CCUA comprend les clauses et les conditions uniformisées que les ministères peuvent intégrer par renvoi dans les appels d'offres ou les contrats. On y trouve aussi les formulaires couramment utilisés et les clauses standard à respecter dans les opérations d'achat. Les acheteurs de TPSGC se servent de ce manuel pour rédiger les appels d'offres, les contrats et les autres documents relatifs à leurs opérations. Vous pouvez en consulter la table des matières. (<http://sacc.tpsgc.gc.ca/sacc/index-f.jsp>)

Guide des approvisionnements

Le Guide des approvisionnements renferme les politiques de TPSGC dans le domaine des achats et des renvois aux lois et règlements pertinents du gouvernement. On y explique les raisons et le déroulement des activités d'approvisionnement de TPSGC. Utilisé par les agents d'approvisionnement de TPSGC, ce guide est massivement consulté par les autres acheteurs partout au gouvernement. (www.tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/sm/sm-f.html)

Les autres moyens offerts par TPSGC

Cours d'introduction aux achats

Ce cours vise à permettre aux nouveaux acheteurs de se familiariser avec le processus d'achat appliqué à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Lectures diverses

Accord sur le commerce intérieur - site Web d'Industrie Canada
(<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inait-aci.nsf/fr/il00021f.html>).

Les Achats axés sur les avantages, Guide sur (version provisoire du rapport final, version 1), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, document préparé par Hickling Lewis Brod Inc.

Canada, *Loi sur la gestion des finances publiques*, SRC 1985, chapitre F-11.

Canada, *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, P-38.2 (1996, ch 16)

TCCE, *Guide du mécanisme d'examen des marchés publics*, mars 2004 (www.citt.gc.ca/publicat/guide2004_f.asp).

Chapitre 10, *Marchés publics*, (www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/chap10-fr.asp) Accord de libre-échange nord-américain entre les gouvernements du Canada, de la République fédérale du Mexique et des États-Unis d'Amérique, 1992.

Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, (www.ainc-inac.gc.ca/saea-psab/index_f.html) - ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Directive du Conseil du Trésor sur les contrats.

Règlement sur le marchés de l'État Conseil du Trésor.

Accord sur les marchés publics, Organisation mondiale du commerce, (www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/over_f.htm)