



BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE L'APPROVISIONNEMENT



CHAPITRE 3

EXAMEN DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT

STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT

MÉTHODES D'ÉVALUATION ET DE SÉLECTION DES SOUMISSIONS

OTTAWA
MAI 2010

RENFORCER LA CONFIANCE DE LA POPULATION CANADIENNE DANS LE PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT DU GOUVERNEMENT

Table des matières

RÉSUMÉ	ii
INTRODUCTION	1
CONTEXTE.....	1
POURQUOI EST-CE IMPORTANT.....	2
PRINCIPAUX POINTS DE L'EXAMEN	3
OBJECTIF DE L'EXAMEN.....	3
PORTÉE DE L'EXAMEN ET PÉRIODE VISÉE.....	3
MÉTHODE D'EXAMEN.....	4
OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'EXAMEN	5
LES CADRES STRATÉGIQUES MINISTÉRIELS SONT CONFORMES À LA RÉGLEMENTATION ET RÉPONDENT AUX BESOINS OPÉRATIONNELS.....	5
LES PLANS MINISTÉRIELS PRÉVOIENT DES AA POUR RÉPONDRE AUX BESOINS EN CONCEPTION GRAPHIQUE.....	6
<i>Recommandation 1</i>	8
LA COMPLEXITÉ ET LA DIVERSITÉ DES MÉTHODES D'ÉVALUATION ET DE SÉLECTION DES SOUMISSIONS UTILISÉES CRÉENT DE LA CONFUSION CHEZ LES FOURNISSEURS.....	8
<i>Recommandation 2</i>	10
LES PLANS ET PROCESSUS D'ACHAT METTENT L'ACCENT SUR LA QUALITÉ ET LA MEILLEURE VALEUR.....	10
CONCLUSION	12

Résumé

3.1 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et d'autres ministères fédéraux ont recours à un plan d'achat qui aborde la question des besoins opérationnels et des méthodes de sélection proposées. Ce plan sert entre autres à assurer le bon déroulement de la demande de soumissions, de l'évaluation des soumissions et du choix d'un fournisseur, ainsi qu'à la définition des principaux risques en matière d'approvisionnement et des stratégies d'atténuation de ces risques afin de permettre l'achat judicieux de biens et de services.

3.2 Un plan d'achat clairement défini sert de fondement à la gestion efficace des décisions qui doivent être prises tout au long de la durée de vie de l'acquisition. Il sert également de référence pour mesurer les résultats obtenus et élaborer des plans d'amélioration. Des plans d'achat adéquats s'avèrent particulièrement important lorsqu'il faut établir des arrangements en matière d'approvisionnement (AA), qui couvrent parfois plusieurs années et permettent aux ministères d'attribuer de nombreux marchés à des fournisseurs présélectionnés.

3.3 La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT) établit le cadre dans lequel les autorités contractantes doivent être exercées. Ainsi, selon la Politique : « L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux de construction, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien. »

3.4 La Politique définit la meilleure valeur comme étant « la combinaison de prix, de valeur technique et de qualité, tel que déterminée par l'autorité contractante avant l'appel d'offres et tel que prévu par les critères d'évaluation de l'appel d'offres, et qui sert de fondement à l'évaluation et à la négociation entre les acheteurs et les vendeurs pour conclure une entente en vue d'un achat et d'une vente raisonnable. » Elle précise également que les facteurs, comme l'ensemble des coûts pertinents que suppose la vie utile de l'acquisition, doivent être pris en considération.

3.5 Certains fournisseurs se sont dits préoccupés par le caractère complexe et ambigu des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, ce qui les amène à mettre en doute l'équité, l'ouverture et la transparence des pratiques d'approvisionnement du gouvernement. L'Association of Registered Graphic Designers of Ontario (RGD Ontario) a exprimé au Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) des réserves quant aux méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions en régime de concurrence, ce qui soulève des questions, notamment :

- si les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions permettent de trouver le juste milieu entre le coût, d'une part, et la qualité ou d'autres facteurs ajoutant de la valeur, d'autre part;
- si les méthodes d'appel d'offres tiennent compte de la capacité de l'industrie et de sa situation;

- si les marchés attribués répondent aux besoins opérationnels des organisations;
- si les exigences en matière de soumission sont équitables.

3.6 Le discours du Trône du gouvernement en 2008 réitère qu'il faut trouver des façons de faciliter aux entreprises la tâche de fournir des produits et des services au gouvernement et d'offrir de meilleurs résultats pour la population canadienne.

3.7 En 2009-2010, le BOA a décidé d'entreprendre l'examen des politiques et des pratiques relatives à la planification des achats concurrentiels ainsi que des méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des propositions connexes pour ce qui a trait à l'acquisition de services de conception graphique. Des ministères fédéraux ont conclu un certain nombre d'AA afin d'obtenir ces services. Les AA sont une méthode d'approvisionnement qui permet d'acquérir des biens et des services à partir d'une liste de fournisseurs présélectionnés. Cette liste est dressée à la suite d'un processus concurrentiel qui permet d'évaluer autant la qualité que le prix. C'est ce qui constitue la première étape en matière de soumissions. À la seconde étape, les ministères répondent à leurs besoins particuliers en lançant un appel d'offres subséquent auprès des fournisseurs figurant sur la liste. Cet appel d'offres peut être adressé à un seul fournisseur, à plusieurs ou à l'ensemble des fournisseurs de la liste, selon les modalités de l'AA.

3.8 Dans le cadre du présent examen, nous nous sommes concentrés sur trois AA, dont deux ont été conclus par TPSGC et un, par Transports Canada (TC). L'objectif de l'examen est de déterminer si les trois AA pour des services de conception graphique ont été conclus en se fondant sur des stratégies et des plans adéquats en vue de soutenir l'adoption de méthodes efficaces et efficientes en ce qui concerne les appels d'offres, ainsi que l'évaluation et la sélection des soumissions, puis de déterminer si ces plans et leur mise en oeuvre :

- répondent aux besoins opérationnels;
- tiennent compte des facteurs liés à la meilleure valeur;
- favorisent la concurrence et la qualité.

3.9 Le BOA a choisi d'examiner un échantillon de trois AA et de 39 dossiers connexes, constitué à partir des données sur la passation de marchés survenue entre juin 2006 et janvier 2010 concernant trois ministères considérés comme d'importants acheteurs de services de conception graphique, soit Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), Ressources naturelles Canada (RNCa) et Transports Canada (TC). TPSGC était le fournisseur de services commun à RHDCC et à RNCa en matière d'approvisionnement. Nous avons également constaté que la grande majorité des marchés adjugés en vertu de ces AA sont d'une valeur inférieure à 25 000 \$; conformément au Règlement sur les marchés de l'État, ils auraient donc pu être octroyés sans concurrence.

3.10 Nous avons examiné les politiques, les procédures et les directives de chacun de ces ministères. En outre, nous avons mené des entrevues auprès du personnel de

l'approvisionnement et, dans trois ministères, nous avons obtenu des renseignements auprès du personnel des programmes. Les pratiques ont été évaluées en fonction de quatre critères qui servent à l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement efficace et efficiente :

1. Les politiques et processus ministériels en matière d'approvisionnement appuient l'élaboration de plans d'achat efficaces et efficaces ainsi que des méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des soumissions connexes.
2. Les plans et pratiques d'achat permettent de s'assurer que les besoins opérationnels sont pris en considération et clairement définis.
3. Les plans et pratiques d'achat ministériels tiennent compte des facteurs essentiels à considérer pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix.
4. Les plans et pratiques d'achat ministériels s'appuient sur les principes d'équité, d'ouverture et de transparence, notamment en favorisant la concurrence et l'innovation, tout en respectant les exigences contenues dans les lois, les accords commerciaux, les règlements et les politiques en matière d'approvisionnement.

3.11 Nous avons constaté que les quatre ministères se sont dotés de rôles et de responsabilités définis à l'égard de certaines activités d'approvisionnement. Les politiques et procédures ministérielles en la matière tiennent compte de la nécessité d'obtenir la meilleure valeur ainsi que des principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Le but premier de leurs directives est d'assurer la pertinence des énoncés de travaux et le respect des accords commerciaux et des politiques du Conseil du Trésor (CT). Les demandes de soumissions concurrentielles étaient encouragées dans tous les ministères. Chacun d'eux s'est doté de listes de vérification pour veiller à ce que ces principaux points soient pris en compte.

3.12 À TPSGC, nous avons noté que le client doit fournir une confirmation écrite de son acceptation de l'énoncé des travaux (EDT) et, dans le cas des achats de nature délicate ou à haut risque, de son acceptation des méthodes d'évaluation et de sélection. Nous croyons que, dans le cas d'achats concernant plusieurs organisations, la pratique visant à obtenir des approbations est un moyen efficace de réduire au minimum les risques d'acquiescer des biens et des services qui ne répondent pas aux besoins opérationnels.

3.13 Pour ce qui est de l'application pratique des principes d'équité, d'ouverture et de transparence, TPSGC et RHDCC rappellent au personnel que la demande concurrentielle de propositions, pour répondre à un besoin de moins de 25 000 \$, doit être favorisée chaque fois qu'il est rentable de le faire. À TC, les procédures de passation de marchés en vigueur comprennent une liste de points pertinents à considérer qui visent à aider les agents de négociation des contrats à étudier en détail les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions afin de veiller à ce qu'elles soient propices à encourager les demandes de soumissions par voie concurrentielle.

3.14 Nous avons cependant constaté que, dans certains cas, les politiques ministérielles doivent être actualisées pour qu'elles demeurent au fait des modifications

apportées aux accords commerciaux et aux politiques du CT. Par exemple, à RHDCC, la politique sur la propriété intellectuelle n'était pas à jour par rapport aux nouvelles exigences de la politique du CT.

3.15 Dans l'ensemble, les politiques et les conseils concernant la planification des achats des AA à l'étude soutiennent les principes d'équité, d'ouverture et de transparence, tiennent compte de la nécessité d'obtenir la meilleure valeur et permettent l'adoption de plans d'achat efficaces et efficaces.

3.16 Nous avons examiné la planification des achats pour chacun des AA et nous nous attendions à trouver des plans d'achat détaillés qui expliquent clairement les processus et les procédures devant être suivis par le personnel de l'approvisionnement durant l'acquisition. Nous avons cherché à savoir si les décisions contenues dans les plans sont appuyées par une preuve documentaire d'analyse appropriée permettant d'évaluer les risques et de prendre les bonnes décisions.

3.17 D'après nos constatations, deux des trois AA sont effectivement appuyés par des plans d'achat. TPSGC a élaboré un tel plan pour RHDCC et RNCAN. Cependant, nous avons observé que TC, qui a établi son propre AA, ne dispose pas d'un plan d'achat formel à l'appui de l'AA. On nous a expliqué que, dans ce ministère, une certaine planification était menée par les agents de programme et que cela venait influencer sur les décisions contenues dans l'AA.

3.18 Ces deux plans d'achat contenaient une description de haut niveau des services requis, du volume d'activité estimatif, des méthodes d'invitation et d'évaluation, ainsi que des politiques et des accords commerciaux pertinents. Ils renfermaient également les étapes clés de la mise en œuvre des AA. Nous avons également examiné les dossiers et la documentation à l'appui afin de comprendre les motifs du choix des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions utilisées pour les trois demandes d'arrangement en matière d'approvisionnement (DAA) et les processus d'attribution subséquents menés à la seconde étape. Nous avons constaté qu'il n'y a pas suffisamment de documentation ou qu'il en manque dans un certain nombre de domaines, notamment la détermination des risques et des stratégies d'atténuation connexes, ainsi que les analyses justifiant le recours à un AA plutôt qu'à d'autres solutions d'approvisionnement, l'estimation du volume d'activité et le choix des méthodes d'évaluation et de sélection pour qualifier les fournisseurs dans le cadre de l'AA et des appels d'offres subséquents.

3.19 La complexité et la diversité des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions utilisées créent de la confusion chez les fournisseurs. Les ministères ont des besoins semblables en services de conception graphique, mais utilisent des méthodes d'évaluation et de sélection différentes. Par exemple, chacun des trois ministères utilisateurs applique différents seuils et exigences à la demande de propositions concurrentielles de l'étape 2. Ainsi, à RHDCC, les demandes de propositions concurrentielles sont nécessaires lorsque le besoin est d'une valeur supérieure à 15 000 \$. De son côté, RNCAN exige que tous les achats fassent l'objet d'une demande de propositions concurrentielle. Enfin, à TC, les demandes de

propositions concurrentielles sont nécessaires pour tous les besoins de plus de 25 000 \$.

3.20 En outre, dans le cas de la DAA de RNCAN, nous avons constaté que le manque de clarté dans la description des exigences obligatoires et cotées a amené les fournisseurs à soumettre 35 questions, ce qui a alourdi inutilement la charge de travail du personnel ministériel et des fournisseurs.

3.21 À TC, nous avons relevé un certain nombre de cas où les renseignements contenus dans le document d'invitation à soumissionner portaient à confusion. Par exemple, les modalités de la base de paiement varient de « taux horaires fermes » à « tarif journalier maximum ». D'importantes lacunes dans les méthodes ont également incité TC à remplacer l'ensemble des critères d'évaluation.

3.22 En outre, nous avons constaté que les DAA comptent plus de 50 pages d'instructions et de modalités pertinentes, notamment des renvois à d'autres clauses et conditions figurant dans des publications en ligne que les fournisseurs pouvaient consulter. Selon les commentaires reçus des fournisseurs dans le cadre de notre examen, ceux-ci remettent en question la pertinence de consentir l'effort nécessaire en vue de se qualifier pour un AA. La majorité des fournisseurs qui ont répondu à notre questionnaire recommandent au gouvernement de normaliser les méthodes à suivre pour acquérir des services en conception graphique. Ils nous ont également fait part des efforts et du coût important qu'il fallait consentir pour élaborer une proposition en réponse à une DAA. Selon eux, il peut en coûter entre 2 000 \$ et 5 000 \$ pour répondre à une DAA.

3.23 TPSGC a créé une initiative afin d'élaborer une nouvelle méthode d'approvisionnement en services dans les domaines de la conception graphique, de la conception Web et de la conception d'expositions et de présentoirs que tous les ministères et organismes fédéraux pourraient utiliser. L'objectif de cette initiative est de concevoir une méthode normalisée qui tiendrait compte des résultats d'une analyse de marché et des opinions des intervenants clés. Cette initiative est dirigée par TPSGC en collaboration avec huit ministères fédéraux, le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME), le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales et un ancien président de RGD Ontario. Nous sommes d'avis que la décision de TPSGC d'adopter une approche stratégique de la gestion des produits est judicieuse et témoigne de son leadership.

3.24 Le BOA a constaté que les exigences contenues dans les DAA pour les services de conception graphique permettent effectivement de s'assurer que les fournisseurs ayant obtenu un AA ont la capacité d'offrir divers services de conception graphique, conformément aux normes de qualité établies. Le gouvernement s'assure d'obtenir la qualité et la meilleure valeur en veillant à ce que seuls les fournisseurs ayant des antécédents et des capacités d'offrir les services requis soient présélectionnés dans le cadre de l'AA. Pour évaluer les soumissions, les ministères à l'étude tiennent compte des années d'expérience de l'entreprise au sein de l'industrie de la conception graphique, de l'étendue de son expérience, des qualifications de son personnel et de sa capacité à effectuer des travaux de conception graphique pour diverses catégories. De

plus, ils examinent des exemples de travaux antérieurs effectués par l'entreprise. Ces facteurs sont notés séparément et des points sont assignés. Les soumissionnaires sont tenus d'obtenir une note technique globale allant de 75 % à 85 %. Les fournisseurs qualifiés doivent également répondre à d'autres exigences en matière de qualité, notamment les normes d'impression, d'édition et de rédaction du gouvernement du Canada et les exigences relatives à l'achat écologique, lesquelles font partie intégrante des énoncés de travaux (EDT) en vertu des AA.

3.25 À l'occasion des appels d'offres subséquents faits conformément aux AA, soit la seconde étape du processus d'attribution, les fournisseurs présélectionnés présentent une offre pour répondre à des besoins clairement définis. À cette étape, les considérations financières sont beaucoup plus importantes, et le coût de la proposition est habituellement le facteur déterminant dans le choix d'un fournisseur. La qualité et l'exhaustivité des travaux ont été examinées en fonction des exigences énoncées. Puisque la plupart des marchés sont d'une valeur inférieure à 25 000 \$, nous estimons qu'il s'agit d'une façon de faire raisonnable pour obtenir la meilleure valeur.

3.26 Notre examen a permis de constater que la prestation des services en conception graphique est conforme aux modalités des contrats, lesquels contiennent des exigences clairement définies et des listes détaillées des résultats attendus. Les entrevues que nous avons menées auprès du personnel ministériel ont permis de confirmer que la qualité globale des travaux est satisfaisante. Dans les dossiers examinés, nous avons constaté que les pratiques d'approvisionnement permettent de répondre aux besoins opérationnels définis.

3.27 Notre examen de l'approvisionnement en matière de services de conception graphique permet de confirmer que les méthodes utilisées pour adjudger les marchés mettent effectivement l'accent sur la qualité plutôt que sur le prix. Nous appuyons également l'initiative prise par TPSGC en vue de renforcer davantage les processus.

3.28 Les trois AA en matière de services de conception graphique s'appuient sur des stratégies et des plans adéquats qui permettent de soutenir l'adoption de méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des propositions qui sont efficaces et efficaces. Dans l'ensemble, ces plans et pratiques appuient les besoins opérationnels, tiennent compte des facteurs liés à la meilleure valeur et favorisent la concurrence et la qualité.

Recommandations

3.29 Le BOA encourage TPSGC à intégrer les points suivants à l'élaboration d'une nouvelle méthode d'approvisionnement en services dans les domaines de la conception graphique, de la conception Web, et de la conception d'expositions et de présentoirs :

- élaborer une méthode d'approvisionnement normalisée et simplifiée, dans la mesure du possible, afin d'acquérir des services de conception graphique au sein du gouvernement;
- instaurer des méthodes d'évaluation des soumissions et de sélection des fournisseurs clairement définies;

- veiller à ce que le volume d'activité prévu soit étayé par une analyse appropriée des besoins ministériels.

3.30 Le BOA recommande également qu'une documentation adéquate soit versée aux dossiers d'approvisionnement à l'appui des décisions prises. Le niveau de documentation devrait être proportionnel aux risques de l'achat en question. La présence d'une documentation complète permet au personnel d'économiser du temps et des efforts quand vient le temps de répondre aux questions et aux demandes de renseignements concernant certains achats. Une documentation complète fait partie des exigences de la politique du CT et de TPSGC, et elle est essentielle pour éviter certaines spéculations quant à l'équité, à l'ouverture et à la transparence du processus d'approvisionnement.

Nous avons offert à tous les ministères concernés par cet examen l'occasion de commenter l'ébauche de ce rapport et nous avons tenu compte de leurs commentaires dans la rédaction de la version définitive.

Introduction

Contexte

3.31 Le gouvernement du Canada achète chaque année des biens et des services d'une valeur d'environ 14 milliards de dollars. Les sous-ministres sont chargés d'assurer l'optimisation des ressources et de maintenir l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement. Ils doivent également veiller à ce que les décisions d'achat soient prises conformément aux diverses exigences prévues dans les lois, les règlements et les politiques, ainsi qu'en appui aux objectifs fédéraux.

3.32 Un plan d'achat clairement défini sert de fondement à la gestion efficace des décisions qui doivent être prises tout au long de la durée de vie de l'acquisition. Il sert également de référence pour mesurer les résultats obtenus et élaborer des plans d'amélioration. Un plan d'achat adéquat s'avère particulièrement important lorsqu'il faut conclure des arrangements en matière d'approvisionnement (AA), qui s'échelonnent parfois sur plusieurs années et permettent aux ministères d'attribuer de nombreux marchés à des fournisseurs présélectionnés.

3.33 En général, le plan d'achat devrait comprendre les éléments suivants :

- les principaux objectifs;
- les méthodes proposées pour atteindre les principaux objectifs, notamment les facteurs à considérer pour obtenir la meilleure valeur.

3.34 La justification des méthodes proposées devrait comprendre une discussion des risques connus en matière d'approvisionnement, notamment ceux qui sont liés aux méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, ainsi qu'un équilibre entre l'accès aux fournisseurs et l'efficacité administrative.

3.35 La *Loi sur la gestion des finances publiques* confirme l'engagement du Canada à « prendre les mesures indiquées pour favoriser l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'appel d'offres en vue de la passation avec Sa Majesté de marchés de fournitures, de marchés de services ou de marchés de travaux. »

3.36 La Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT) établit le cadre dans lequel les autorités contractantes doivent être exercées. Ainsi, la Politique précise que : « L'objectif des marchés publics est de permettre l'acquisition de biens et de services et l'exécution de travaux de construction, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien. »

3.37 La Politique définit la *meilleure valeur* comme étant « la combinaison de prix, de valeur technique et de qualité, tel que déterminé par l'autorité contractante avant l'appel d'offres et tel que prévu par les critères d'évaluation de l'appel d'offres et qui sert de fondement à l'évaluation et à la négociation entre les acheteurs et les vendeurs pour conclure une entente en vue d'un achat et d'une vente raisonnable. » Elle mentionne

également que les facteurs tels l'ensemble des coûts pertinents que suppose la vie utile de l'acquisition doivent être pris en considération.

3.38 En outre, la Politique précise que les marchés publics doivent :

- résister à l'examen du public au chapitre de la prudence et de l'intégrité;
- faciliter l'accès, favoriser la concurrence et constituer une dépense équitable de fonds publics;
- donner la primauté aux éléments fondamentaux du mécanisme d'acquisition;
- soutenir les objectifs nationaux;
- être conformes aux accords commerciaux.

Pourquoi est-ce important

3.39 L'acquisition en temps opportun et à juste prix des biens et services appropriés a une incidence directe sur la capacité des ministères fédéraux à offrir des services à la population canadienne.

3.40 Travaux publics et Services gouvernements Canada (TPSGC) et de nombreux autres ministères fédéraux demandent à ce qu'un plan d'achat qui aborde la question des besoins opérationnels et des méthodes proposées soit élaboré pour assurer le bon déroulement de la demande de soumissions, de l'évaluation des soumissions et du choix d'un fournisseur. La plupart des ministères ont également besoin que les principaux risques en matière d'approvisionnement soient cernés et que des stratégies d'atténuation de ces risques soient élaborées.

3.41 Certains fournisseurs du gouvernement fédéral se sont dits préoccupés par le caractère complexe et ambigu des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, ce qui les amène à mettre en doute l'équité, l'ouverture et la transparence des pratiques d'approvisionnement du gouvernement fédéral.

3.42 À titre d'exemple, l'Association of Registered Graphic Designers of Ontario (RGD Ontario) a exprimé au Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) des réserves quant aux méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions en régime de concurrence, ce qui soulève des questions, notamment :

- si les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions permettent de trouver le juste milieu entre le coût, d'une part, et la qualité ou d'autres facteurs ajoutant de la valeur, d'autre part;
- si les méthodes d'appel d'offres tiennent compte de la capacité de l'industrie et de sa situation;
- si les marchés adjugés répondent aux besoins opérationnels des organisations acheteuses;
- si les exigences en matière de soumission sont équitables.

3.43 Le discours du Trône du gouvernement de 2008 insiste sur l'importance de trouver des façons de faciliter aux entreprises la tâche de fournir des produits et des services au gouvernement et d'offrir de meilleurs résultats aux Canadiens.

Principaux points de l'examen

3.44 Les ministères fédéraux ont conclu un certain nombre d'AA afin d'obtenir des services de conception graphique. Dans le cadre du présent examen, nous sommes concentrés sur trois AA, dont deux ont été conclus par TPSGC et un par Transports Canada (TC).

Objectif de l'examen

3.45 Déterminer si les trois AA pour des services de conception graphique ont été conclus en se fondant sur des stratégies et des plans adéquats en vue de soutenir l'adoption de méthodes efficaces et efficientes en ce qui concerne les appels d'offres ainsi que l'évaluation et la sélection des soumissions, puis déterminer si ces plans et leur mise en oeuvre :

- répondent aux besoins opérationnels;
- tiennent compte des facteurs liés à la meilleure valeur;
- favorisent la concurrence et la qualité.

Portée de l'examen et période visée

3.46 L'examen a surtout porté sur les politiques et les pratiques qui ont trait à la planification des achats concurrentiels, ainsi que sur les méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des soumissions correspondantes qui sont pertinentes pour l'acquisition de services de conception graphique. Nous avons choisi d'examiner un échantillon de trois arrangements en matière d'approvisionnement et de 39 dossiers connexes.

3.47 L'échantillon a été constitué à partir des données sur les marchés de trois ministères considérés comme d'importants acheteurs de services de conception graphique, soit Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), Ressources naturelles Canada (RNC) et Transports Canada (TC). TPSGC est le fournisseur de services communs à RHDC et à RNC en matière d'approvisionnement.

3.48 L'examen n'avait pas pour but de nous pencher sur l'application concrète des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, ni d'évaluer directement les activités liées à la définition du besoin, à l'administration du contrat et à l'après-contrat.

3.49 L'examen a porté sur la passation de marchés effectuée entre juin 2006 et janvier 2010.

Méthode d'examen

3.50 Nous avons examiné les processus et les contrôles ministériels afin de déterminer s'ils permettent de soutenir l'élaboration de stratégies d'approvisionnement efficaces et efficientes.

3.51 Dans le cadre de notre examen, nous avons tenu compte des préoccupations formulées par le RGD Ontario au Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement.

3.52 Nous avons sollicité des informations pertinentes auprès de neuf entreprises qui fournissent des services de conception graphique à au moins deux des ministères visés par l'étude. Nous les avons invités à exprimer leur point de vue sur les méthodes d'achat adoptées par le gouvernement, notamment les principaux facteurs de qualité dont celui-ci doit tenir compte au moment d'évaluer les propositions des soumissionnaires.

3.53 L'échantillon discrétionnaire de dossiers d'achat pertinents a été constitué après examen des rapports ministériels sur la passation de marchés couvrant la période à l'étude, soit de juin 2006 à janvier 2010.

3.54 Nous avons envoyé des questionnaires et mené des entrevues dans chacun des ministères afin de nous assurer de bien comprendre la portée et la nature des achats de services de conception graphique dans ces ministères ainsi que des renseignements que nous avons examinés. Effectuées tant auprès du personnel de l'approvisionnement que des programmes, les entrevues ont permis d'aborder la question de l'efficacité des méthodes d'achat employées.

3.55 Nous avons examiné les pratiques adoptées en fonction des quatre critères suivants et de leurs sous-critères respectifs. Ces critères servent à l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement efficace et efficiente :

- Critère 1 : Les politiques et processus ministériels en matière d'approvisionnement soutiennent l'élaboration de plans d'achat efficaces et efficients, ainsi que des méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des soumissions connexes.
- Critère 2 : Les plans et pratiques d'achat permettent de s'assurer que les besoins opérationnels sont soutenus et clairement définis.
- Critère 3 : Les plans et pratiques d'achat ministériels tiennent compte des facteurs essentiels à considérer pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix.
- Critère 4 : Les plans et pratiques d'achat ministériels se fondent sur les principes d'équité, d'ouverture et de transparence, notamment en favorisant la concurrence et l'innovation, tout en respectant les exigences contenues dans les lois, les accords commerciaux, les règlements et les politiques d'approvisionnement.

Observations découlant de l'examen

Les cadres stratégiques ministériels sont conformes à la réglementation et répondent aux besoins opérationnels

3.56 Pour chacun des ministères à l'étude, nous avons cherché à examiner les politiques, les procédures et les directives qui :

- définissent clairement les rôles et responsabilités autant des autorités chargées des contrats que des programmes;
- expliquent les facteurs essentiels à considérer pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix et la façon de les intégrer aux plans et pratiques d'achat, y compris aux méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, afin d'y parvenir;
- expliquent les mécanismes ou fonctions d'examen et d'approbation qui ont été mis en place pour gérer les risques liés à l'approvisionnement;
- appuient les principes d'équité, d'ouverture et de transparence.

3.57 Nous avons constaté que les quatre ministères se sont dotés de rôles et de responsabilités définis à l'égard de certaines activités d'achat. Les politiques et procédures ministérielles en la matière tiennent compte de la nécessité d'obtenir la meilleure valeur ainsi que des principes d'équité, d'ouverture et de transparence. Le but premier de leurs directives est d'assurer la pertinence des énoncés de travaux et le respect des accords commerciaux et des politiques du Conseil du Trésor (CT). Les demandes de soumissions concurrentielles étaient encouragées dans tous les ministères. Chacun d'eux s'est doté de listes de vérification pour veiller à ce que ces principaux points soient considérés.

3.58 À TPSGC, la liste de vérification stipule que le client doit fournir une confirmation écrite précisant que l'énoncé des travaux (EDT) correspond bien aux besoins. Dans le cas des achats de nature délicate ou à haut risque, l'agent de contrats doit également obtenir la confirmation écrite que le client est d'accord avec les méthodes d'évaluation et de sélection adoptées, avant de procéder à la publication de l'appel d'offres.

3.59 Nous estimons que, dans le cas d'achats concernant plusieurs organisations, la pratique visant à confirmer la souscription du client à l'EDT et aux méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions est un moyen efficace de réduire au minimum les risques d'acquiescer des biens et des services qui ne répondent pas aux besoins opérationnels. Les politiques ministérielles favorisent également l'efficacité administrative grâce à l'utilisation d'offres à commandes, d'arrangements en matière d'approvisionnement et de cartes d'achat.

3.60 Pour ce qui est de l'application pratique des principes d'équité, d'ouverture et de transparence, TPSGC et RHDC rappellent au personnel que la demande concurrentielle de propositions, pour répondre à un besoin de moins de 25 000 \$, doit être favorisée chaque fois qu'il est rentable de le faire. À TC, les procédures de passation de marchés en vigueur comprennent une liste de points pertinents à

considérer qui vise à aider les spécialistes de la négociation des marchés à étudier en détail les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions, afin de veiller à ce qu'elles soient propices à encourager les demandes de soumissions par voie concurrentielle.

3.61 Nous avons cependant constaté que, dans certains cas, les politiques ministérielles doivent être actualisées pour qu'elles demeurent au fait des modifications apportées aux accords commerciaux et aux politiques du CT. Par exemple, à RHDCC, la politique sur la propriété intellectuelle ainsi que les seuils prévus dans les accords commerciaux étaient périmés. Le document *Lignes directrices de base pour le processus d'évaluation des propositions et les méthodes de sélection des entrepreneurs* de TPSGC contient des renseignements importants, mais il n'a pas été mis à jour depuis plusieurs années.

3.62 À un échelon supérieur, les cadres que nous avons examinés permettent l'élaboration de plans d'achat efficaces et efficaces. Les ministères se sont également dotés d'outils utiles pour les mettre en œuvre. Nous invitons les ministères à faire connaître leurs bonnes pratiques en matière d'évaluation et de sélection des soumissions et à tenir leurs cadres à jour par rapport aux politiques du CT et aux accords commerciaux.

Les plans ministériels prévoient des AA pour répondre aux besoins en conception graphique

3.63 Au cours de notre examen, nous avons constaté que les trois ministères visés par l'étude (RHDCC, RNCAN et TC) parviennent à répondre à leurs besoins en conception graphique en ayant recours à trois AA distincts. Deux d'entre eux, soit à RHDCC et à RNCAN, ont été conclus par TPSGC, tandis que le troisième l'a été par TC même.

3.64 Un AA est une entente non exécutoire conclue entre le gouvernement et un fournisseur présélectionné qui permet aux ministères et organismes d'adjuger des marchés, ou de demander des soumissions à partir d'un bassin de fournisseurs présélectionnés afin de répondre à certains besoins qui entrent dans la portée de l'AA. Les ministères répondent à leurs besoins particuliers en lançant un autre appel d'offres – un appel subséquent, de seconde étape – à un, à certains ou à tous les fournisseurs figurant sur la liste de l'AA, selon les modalités précisées dans cette dernière.

3.65 La nature des services couverts par chacun des AA était très semblable, sauf RHDCC qui a inclus dans son AA les services d'imprimerie connexes d'une valeur pouvant aller jusqu'à 10 000 \$ par contrat, alors que TC a restreint le sien aux produits de conception graphique livrés par voie électronique.

3.66 Selon les données contractuelles obtenues auprès des ministères, la somme totale des dépenses engagées à ce jour en ce qui concerne les trois AA représente en moyenne quelque 500 000 \$ par an. Nous avons également constaté que la grande majorité des marchés adjugés en vertu de ces AA sont d'une valeur inférieure à 25 000 \$; conformément au *Règlement sur les marchés de l'État*, ils auraient donc pu être octroyés sans demande de propositions concurrentielle.

3.67 Pour chacun des AA conclus par TPSGC et TC, nous nous attendions à trouver des plans d'achat détaillés qui décrivent clairement les méthodes proposées pour l'invitation, l'évaluation et la sélection des soumissions, ainsi que la marche à suivre pour mettre en œuvre ces AA. Nous nous attendions également à constater que les décisions contenues dans les plans soient appuyées par une preuve documentaire d'une analyse appropriée effectuée avant de les prendre, y compris celles ayant trait aux méthodes d'évaluation et aux moyens d'obtenir la meilleure valeur. Enfin, nous nous attendions à trouver une preuve de la façon dont les risques liés aux méthodes d'évaluation et de sélection sont gérés.

3.68 D'après nos constatations, deux des trois AA sont effectivement étayés des plans d'achat. TPSGC a élaboré un tel plan pour RHDC et RNC. Cependant, nous avons observé que TC, qui a établi son propre AA, ne dispose pas d'un plan d'achat formel à l'appui de l'AA. On nous a expliqué que, dans ce ministère, une certaine planification était menée par les agents de programme et que cela venait influencer sur les décisions contenues dans l'AA. En outre, nous avons constaté que, dans les trois ministères, les AA sont une poursuite de pratiques antérieures ayant une influence sur les décisions concernant les méthodes d'évaluation et de sélection.

3.69 Quant aux plans d'achat de ces deux AA, nous avons constaté qu'ils contenaient une description de haut niveau :

- des services requis, soit le but de l'achat;
- du volume d'activité estimatif
- des méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection;
- des politiques et des accords commerciaux pertinents.

Ils renfermaient également les étapes clés de la mise en œuvre des AA.

3.70 Nous avons également examiné les dossiers connexes aux demandes d'arrangement en matière d'approvisionnement (DAA) ainsi que les dossiers contractuels afin de comprendre les motifs du choix des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions utilisées pour les trois DAA et les processus d'attribution subséquents menés à la seconde étape. Dans les quatre ministères, nous avons constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de documentation ou qu'il en manquait dans l'un ou plusieurs des domaines suivants :

Planification des DAA

- Détermination des risques et des stratégies d'atténuation connexes;
- Analyse justifiant le recours à un AA, plutôt qu'à d'autres solutions d'approvisionnement;
- Analyse appuyant l'estimation du volume d'activité dans le cadre de l'AA;

- Analyse appuyant le choix des méthodes d'évaluation et de sélection pour qualifier les fournisseurs dans le cadre de l'AA et des appels d'offres subséquents. Cela inclut :
 - la justification du nombre de fournisseurs qualifiés et également la justification sur la façon de qualifier d'autres fournisseurs chaque année;
 - l'analyse appuyant la décision de TC d'allouer environ 90 % des points au mérite technique et 10 % au coût dans sa méthode d'évaluation;
 - l'analyse appuyant la méthode de TPSGC, qui vise essentiellement à éliminer les plus hautes et les plus basses propositions.
- Instauration d'un mécanisme permettant de surveiller la mise en œuvre du plan, notamment l'atteinte de ses objectifs, ainsi que de trouver un équilibre entre les objectifs d'équité, d'ouverture et de transparence, d'une part, et l'efficacité opérationnelle, d'autre part.

Pour les processus d'attribution subséquents (étape 2)

- Justification de l'utilisation d'une méthode de sélection des fournisseurs en particulier, et si cette méthode est conforme aux dispositions de l'AA.

Recommandation 1

3.71 Nous sommes toujours préoccupés par l'absence, dans les dossiers d'achat, d'une documentation adéquate à l'appui des décisions prises. Le niveau de documentation devrait être proportionnel aux risques de l'achat en question. L'absence d'une documentation adéquate est non seulement contraire aux exigences de la politique du CT et de TPSGC, elle donne également lieu à certaines spéculations quant à l'équité, à l'ouverture et à la transparence du processus d'approvisionnement. Elle entraîne également un ajout inutile à la charge de travail du personnel ministériel lorsqu'il doit répondre aux questions et aux demandes de renseignements concernant certains achats.

La complexité et la diversité des méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions utilisées créent de la confusion chez les fournisseurs

3.72 Comme il a été mentionné, même si bon nombre des exigences prévues aux AA en matière de services de conception graphique sont semblables, les méthodes d'évaluation et de sélection qui y sont décrites varient. Dans certains cas, la situation crée de la confusion et entraîne du travail supplémentaire pour les fournisseurs. Par exemple, chacun des trois ministères utilisateurs applique différents seuils et exigences à la demande de propositions concurrentielles de l'étape 2. Ainsi, à RHDCC, les demandes de propositions concurrentielles sont nécessaires lorsque le besoin est d'une valeur supérieure à 15 000 \$. De son côté, RNCan exige que tous les achats fassent l'objet d'une demande de propositions concurrentielles. Enfin, à TC, les demandes de propositions concurrentielles sont nécessaires pour tous les besoins de plus de 25 000 \$. Cette diversité de pratiques pour répondre à des besoins très semblables

créée de la confusion et soulève des questions quant aux raisons qui sous-tendent l'application de seuils si divers.

3.73 Notre examen des dossiers d'achat des DAA a permis de confirmer que les méthodes d'évaluation et de sélection des soumissions sont complexes et ambiguës. Par exemple, dans le cas du DAA de RNCAN, nous avons constaté que le manque de clarté dans la description des exigences obligatoires et cotées a amené les fournisseurs à soumettre 35 questions, ce qui a alourdi inutilement la charge de travail du personnel ministériel et des fournisseurs.

3.74 À TC, nous avons relevé un certain nombre de cas où les renseignements contenus dans le document d'invitation à soumissionner portaient à confusion. Par exemple, les modalités de la base de paiement varient de « taux horaires fermes » à « tarif journalier maximum ». D'importantes lacunes dans les méthodes ont également incité TC à remplacer l'ensemble des critères d'évaluation.

3.75 En outre, nous avons constaté que les DAA comptent plus de 50 pages d'instructions et de modalités pertinentes, notamment des renvois à d'autres clauses et conditions figurant dans des publications en ligne que les fournisseurs pouvaient consulter. Selon les commentaires reçus des fournisseurs dans le cadre de notre examen, ceux-ci remettent en question la pertinence de consentir l'effort nécessaire en vue de se qualifier pour un AA. La majorité des fournisseurs qui ont répondu à notre questionnaire recommandent au gouvernement de normaliser les méthodes à suivre pour acquérir des services de conception graphique. Ils nous ont également fait part du niveau d'effort et du coût important qu'il fallait consentir pour élaborer une proposition en réponse à une DAA (la première étape en vue de se qualifier pour un AA). Selon eux, il peut en coûter entre 2 000 \$ et 5 000 \$ pour répondre à une DAA.

3.76 TPSGC a créé une initiative afin d'élaborer une nouvelle méthode d'approvisionnement en services dans les domaines de la conception graphique, de la conception Web et de la conception d'expositions et de présentoirs que tous les ministères et organismes fédéraux pourraient utiliser. L'objectif de cette initiative est de concevoir une méthode normalisée qui tiendrait compte des résultats d'une analyse de marché et des opinions des intervenants clés. Cette initiative est dirigée par TPSGC en collaboration avec huit ministères fédéraux, le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME), le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales et un ancien président de RGD Ontario.

3.77 En juin 2009, TPSGC a publié une demande de commentaires à l'industrie sur MERX^{dm} pour obtenir des avis sur les méthodes d'approvisionnement proposées. Les commentaires reçus de dix entreprises de conception graphique et de trois associations de graphistes ont été pris en considération au moment d'élaborer un nouveau document d'invitation (DAA/DOC). Au moment d'effectuer le présent examen, la nouvelle DAA/DOC était examinée par TPSGC avant de pouvoir être présentée pour publication sur MERX^{dm}. Nous estimons que la décision de TPSGC d'adopter une approche stratégique de la gestion des produits est judicieuse et témoigne de son leadership.

Recommandation 2

3.78 Nous encourageons TPSGC à intégrer les points suivants à son initiative :

- élaborer une méthode d'approvisionnement normalisée et simplifiée, dans la mesure du possible, afin d'acquérir des services de conception graphique au sein du gouvernement;
- instaurer des méthodes d'évaluation des soumissions et de sélection des fournisseurs clairement définies;
- veiller à ce que le volume d'activité prévu soit étayé d'une analyse appropriée des besoins ministériels.

Les plans et processus d'achat mettent l'accent sur la qualité et la meilleure valeur

3.79 Des représentants de RGD Ontario ont fait part au BOA de leurs inquiétudes quant au fait que le gouvernement ne tienne pas dûment compte des facteurs de qualité au moment d'adjuger des marchés de services de conception graphique. Ils affirment qu'habituellement les propositions les plus basses sont choisies et que, de ce fait, la qualité du travail en souffre.

3.80 Notre examen des processus concurrentiels de DAA menés par les trois ministères à l'étude, ou en leur nom, a permis de constater que les facteurs suivants sont considérés comme essentiels à la qualité des propositions, et ils ont été intégrés à l'évaluation de celles-ci :

- années d'expérience de l'entreprise dans l'industrie de la conception graphique;
- étendue de l'expérience et qualifications du personnel de l'entreprise;
- capacité à effectuer des travaux de conception graphique de diverses catégories;
- qualité des exemples de travaux antérieurs effectués par l'entreprise;
- capacité à exécuter des travaux dans les deux langues officielles.

3.81 Nous avons remarqué que ces facteurs sont notés séparément et des points sont assignés. Les propositions des soumissionnaires reçoivent ensuite une note « technique » globale qui représente la somme de tous les points attribués aux critères cotés. D'après nos constatations, la note de passage pour les trois DAA va de 75 % à 85 %. C'est donc dire que les normes de qualité que les entreprises doivent respecter en vue de se qualifier pour chacun des AA comptent pour beaucoup.

3.82 Les EDT correspondant à chacun des AA subséquents contiennent également des exigences en matière de qualité, notamment en ce qui concerne :

- l'achat écologique – utilisation de papier recyclé et d'encre végétale;

- les normes d'impression, d'édition et de rédaction du gouvernement du Canada (GC) – normalisation des sites Web, Programme de coordination de l'image de marque (PCIM);
- les normes du GC et des ministères en matière de services en conception graphique.

3.83 Les entreprises qui se sont qualifiées aux termes d'un AA sont obligées de respecter ces normes au moment de remplir un marché octroyé dans le cadre de l'AA.

3.84 Par ailleurs, la proposition financière d'un soumissionnaire n'est examinée que lorsque la proposition technique obtient la note technique minimale. L'évaluation du coût n'a que peu d'influence sur l'issue finale, qui est de se qualifier pour un AA. Dans presque tous les cas, le fournisseur qui ne se qualifie pas présente des lacunes sur le plan des qualifications techniques et non sur le facteur coût.

3.85 Lors de notre examen des achats subséquents effectués en vertu de l'AA (seconde étape), nous avons constaté que les aspects financiers étaient beaucoup plus importants. Les fournisseurs présélectionnés sont invités à soumissionner pour répondre à un besoin de services de conception graphique d'après une description détaillée des résultats attendus (p. ex., conception de pages Web, rapport annuel, pochette de CD). Une soumission est sollicitée auprès d'un ou de plusieurs fournisseurs, selon la valeur du besoin et les exigences en matière d'appel d'offres prévues dans l'AA du ministère concerné (soit le nombre d'entreprises à inviter selon la somme en jeu). Lorsqu'une demande de propositions concurrente est lancée, le marché est adjugé au soumissionnaire conforme ayant présenté l'offre la plus basse.

3.86 Lors de notre examen, nous avons cherché la preuve que les besoins opérationnels (définis dans l'EDT ou les termes de référence) sont étayés de pratiques d'approvisionnement.

3.87 Les marchés de services de conception graphique démontraient des exigences clairement définies et une liste détaillée des résultats attendus. L'examen des dossiers n'a révélé aucune preuve que les modifications apportées à un marché sont attribuables au piètre rendement de l'entrepreneur, et l'on ne note aucun différend au sujet du paiement qui pourrait laisser croire à une non-exécution de la part des entrepreneurs. Les entrevues que nous avons menées auprès du personnel ministériel ont permis de confirmer que la qualité globale des travaux est satisfaisante. En général, dans les dossiers examinés, nous avons constaté que les pratiques d'approvisionnement permettent de répondre aux besoins opérationnels définis.

3.88 En résumé, nous estimons que les exigences contenues dans les DAA permettent de s'assurer que les fournisseurs ayant obtenu un AA ont la capacité d'offrir divers services de conception graphique, conformément aux normes de qualité établies. Les invitations à soumissionner lancées à la suite des AA permettent aux fournisseurs de présenter des offres pour répondre à certains besoins. Le gouvernement s'assure d'abord d'obtenir la qualité et la meilleure valeur en veillant à ce que seuls les fournisseurs ayant des antécédents et des capacités établis soient présélectionnés pour d'éventuelles possibilités d'affaires. Ensuite, à la seconde étape, les ministères

répondent à leurs besoins particuliers en sollicitant une proposition auprès d'un ou de plusieurs de ces fournisseurs présélectionnés. Les propositions sont alors évaluées en fonction d'un énoncé détaillé des besoins pour s'assurer qu'elles s'y conforment. Une fois les propositions conformes cernées, le coût est généralement le facteur déterminant dans le choix d'un fournisseur.

3.89 La qualité et l'exhaustivité des travaux peuvent faire l'objet d'une validation de principe ou d'une inspection finale pour qu'on puisse s'assurer qu'ils répondent aux exigences énoncées. À notre avis, puisque la plupart des marchés sont d'une valeur inférieure à 25 000 \$, cette façon de faire semble raisonnable.

Conclusion

3.90 Dans son rapport de juin 2009, intitulé *À la recherche d'un équilibre : Aider les PME à accéder aux contrats d'approvisionnement du fédéral*, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires recommande au gouvernement de voir à ce que l'innovation et la qualité soient des facteurs clés dans l'évaluation des soumissions et l'adjudication des marchés. Le gouvernement a répondu que, lors de l'évaluation des soumissions et l'adjudication des marchés, TPSGC s'engage à veiller à ce que l'on tienne compte de l'innovation et de la qualité, tout en s'assurant que la valeur maximale est atteinte pour la population canadienne. Il affirme également qu'il étudiera les manières dont les marchés publics fédéraux pourraient être moins prescriptifs et appuyer l'innovation dans le cadre de son travail continu. Il s'engage à continuer d'utiliser une méthode d'évaluation qui insiste sur la qualité plutôt que sur le prix, tout en veillant à la conformité avec les politiques d'approvisionnement et les obligations commerciales pertinentes.

3.91 Notre examen de l'approvisionnement en matière de services de conception graphique permet de confirmer que les méthodes utilisées pour adjudger les marchés mettent effectivement l'accent sur la qualité plutôt que sur le prix. Nous appuyons également l'initiative prise par TPSGC en vue de renforcer davantage les processus.

3.92 Les trois AA en matière de services de conception graphique se fondent sur des stratégies et des plans adéquats qui permettent de soutenir l'adoption de méthodes d'invitation, d'évaluation et de sélection des propositions qui sont efficaces et efficaces.

3.93 Dans l'ensemble, ces plans et pratiques soutiennent les besoins opérationnels, tiennent compte des facteurs liés à la meilleure valeur et favorisent la concurrence et la qualité.

Nous avons offert à tous les ministères concernés par cet examen l'occasion de commenter l'ébauche de ce rapport et nous avons tenu compte de leurs commentaires dans la rédaction de la version définitive.