



*Mémoire*

*Consultations publiques*

*Commission des finances publiques*

*Projet de loi no 62*

*Loi visant principalement à diversifier les stratégies d'acquisition des  
organismes publics et à leur offrir davantage d'agilité dans la réalisation  
de leurs projets d'infrastructure*

*Réflexions du*

*Conseil canadien des marchés publics*

*Préparé par :*

*François Émond*

*Directeur général*

*Le 27 mai 2024*

## Table des matières

MISE EN CONTEXTE .....	3
Quelques mots sur notre organisme.....	3
Notre contribution potentielle à vos réflexions .....	4
SOMMAIRE DU CONTENU .....	6
PARTIE DU PROJET DE LOI SUR LEQUEL PORTERONT NOS RÉFLEXIONS.....	7
ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION.....	8
L'approche collaborative .....	8
Les conditions prévues au contrat .....	9
Négociations.....	10
Communications pendant l'ensemble du processus .....	11
Favoriser la libre concurrence et l'ouverture des marchés.....	12
L'évaluation de rendement .....	14
COMMENT ADRESSER CES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION .....	15
CONCLUSION .....	20

## ***MISE EN CONTEXTE***

### **Quelques mots sur notre organisme**

Le *Conseil canadien des marchés publics (CCMP)* a été mis sur pied en septembre 1999 dans le but de devenir la principale ressource en matière de marchés publics au Canada. Ses origines premières proviennent du Gouvernement du Québec qui a originalement fondé et soutenu financièrement cet organisme pendant plusieurs années. Cet organisme à but non lucratif est maintenant autonome et indépendant et se veut être le principal porte-parole des professionnels des marchés publics au Canada. Ses membres sont des organismes appartenant à divers paliers de gouvernement qu'ils soient municipal, provincial, territorial, ou des Sociétés d'État. Ils proviennent aussi du secteur de l'éducation et des soins de santé. Le *Conseil canadien des marchés publics* a pour mission de soutenir la communauté des marchés publics partout au Canada en promouvant le dialogue, en facilitant l'échange d'information, en formulant des réponses adaptées aux questions courantes et en fournissant l'expertise nécessaire à la solution des problèmes communs. Notre organisme compte environ une centaine de membres qui sont des organismes publics provenant de ces divers secteurs.

Tous les professionnels des marchés publics œuvrant au sein de nos organismes membres ont ainsi accès aux bénéfices liés à l'adhésion. Ils forment une communauté de plus de 1500 professionnels répartis un peu partout au Canada qui ont à cœur l'application des meilleures pratiques en approvisionnement dans

un contexte public où la contribution à vouloir toujours mieux servir le citoyen est toujours un objectif de premier plan. Les défis auxquels font face nos membres sont nombreux et importants, mais nous constatons surtout que ceux-ci sont très souvent communs et comportent beaucoup de similarités, et ce, peu importe la province ou le secteur d'activité dans lequel nos membres évoluent.

Le CCMP est géré par un Conseil d'administration constitué d'une douzaine de directeurs qui sont principalement des professionnels et/ou gestionnaires en approvisionnement dans le secteur public et qui représentent des organismes membres. Notre organisation est aussi gérée par un Directeur général, lui-même issu du domaine des approvisionnements, où il a été gestionnaire tant dans le secteur public que privé. Avec son adjointe, il voit au bon fonctionnement de l'organisme et travaille à son développement, mais surtout à mieux soutenir la communauté des marchés publics canadiens en leur offrant une valeur ajoutée accrue leur permettant de toujours mieux performer dans leurs fonctions.

### *Notre contribution potentielle à vos réflexions*

Nous croyons que notre organisme peut contribuer à vos réflexions, surtout en ce qui a trait à l'acquisition de connaissances liées à l'application des meilleures pratiques en matière d'octroi de contrats publics au niveau canadien et même nord-américain.

En effet, le CCMP compte un très bon réseau de professionnels qualifiés en matière d'octroi de contrats publics à l'intérieur de ses rangs. Bien que notre base de membres soit majoritairement canadienne, notre organisme détient aussi des ententes de partenariats avec certaines organisations américaines qui sont similaires à la nôtre et qui se dévouent à la communauté des marchés publics américains. En effet, la *National Association of State Procurement Officials* (NASPO) ([www.naspo.org](http://www.naspo.org)), le *National Procurement Institute* (NPI) ([www.npi-aep.org](http://www.npi-aep.org)) ainsi que la *Universal Public Procurement Certification Council* (UPPCC) ([www.uppcc.org](http://www.uppcc.org)) sont des entités majeures et reconnues dans le secteur des marchés publics aux États-Unis et à l'international avec qui le CCMP détient des ententes de partenariats à divers niveaux. Nous attirerons votre attention sur le dernier partenaire dont la mission première est de déterminer des normes de connaissances et de compétences pour les professionnels des marchés publics et d'évaluer les individus œuvrant dans le secteur des marchés publics par rapport à ces normes. Ce partenaire est responsable de deux programmes de certification professionnelle, un pour les gestionnaires et l'autre pour les professionnels des marchés publics. Notre organisme siège sur des comités d'examens qui sont responsables du maintien et de l'évolution des examens pour les deux programmes de certification. Ces programmes contribuent à la professionnalisation d'une fonction dont l'importance est grandissante dans les organismes publics. Nous croyons aussi que les fondements associés au projet de loi 62 continueront à le faire.

## ***SOMMAIRE DU CONTENU***

Le récent Projet de loi 62 annoncé par le Ministre responsable des infrastructures, M. Jonathan Julien, a attiré notre attention puisque les fondements derrière celui-ci touchent directement le secteur d'activité et la profession que nous représentons. Après avoir pris connaissance du contenu de ce projet de loi, nous avons cru bon d'exprimer nos réflexions par rapport à celui-ci. Celles-ci se résumeront aux six éléments suivants : l'approche collaborative, les conditions prévues au contrat, la négociation, les communications pendant l'ensemble du processus, le fait de favoriser la concurrence et l'ouverture des marchés et finalement, l'évaluation de rendement. Au-delà de nos réflexions, nous avons exprimé le fait que les professionnels des marchés publics sont des acteurs importants dans la mise en œuvre des éléments prévus au projet de loi. Leur rôle et leurs compétences permettront d'adresser plusieurs des réflexions exprimées dans le cadre de ce mémoire. Nous sommes favorables à ce projet de loi puisqu'il laisse de plus en plus de place à la mise en œuvre de stratégies d'acquisition diversifiées. Cette mise en œuvre doit toutefois se faire de manière réfléchie vue les risques qu'elle représente pour les organismes publics.

## ***PARTIE DU PROJET DE LOI SUR LEQUEL PORTERONT NOS RÉFLEXIONS***

Nos réflexions porteront davantage sur les modifications apportées dans la Loi sur les contrats des organismes publics où un nouveau type de contrat, soit le contrat de partenariat, est introduit. Celui-ci permet à un organisme public d'associer, au moyen d'une approche collaborative, un contractant à diverses responsabilités en lien avec un projet d'infrastructure publique. Bien qu'il précise les règles applicables à ce nouveau type de contrat ainsi que le seuil monétaire à partir duquel les entreprises contractantes doivent détenir une autorisation de contracter délivrée par l'Autorité des marchés publics, nos réflexions porteront sur les rôles et responsabilités associées à la mise en œuvre de ces règles au sein des organismes publics qui souhaiteront y avoir recours dans le cadre de projets d'infrastructure publique.

Nous sommes au fait que la portée d'un tel projet de loi ne prévoit pas quels seront les rôles et responsabilités quant à l'application des règles qui y sont prévues. Il est tout de même à propos de signifier l'importance de réfléchir à certains aspects, notamment la neutralité dans l'application des règles ainsi qu'à qui détient les meilleures connaissances et compétences dans la mise en œuvre de certains éléments prévus dans les règles comme la capacité de négocier, par exemple.

## ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### L'approche collaborative

Le projet de loi fait l'ajout de ce que peut comprendre une approche collaborative soit : *la tenue d'ateliers bilatéraux, une mise en commun des ressources et des informations liées au projet d'infrastructure ainsi qu'un partage consensuel des risques et, selon le cas, des économies générées ou des gains réalisés et des pertes subies pendant la durée du contrat.* La finalité suppose l'atteinte d'un but commun. Bien que le projet de loi énonce ce que peut comprendre l'approche collaborative, un de ses fondements réside dans le fait que la collaboration suppose la présence minimale de deux parties et celles-ci doivent s'entendre vers l'atteinte d'un but commun. Cela sous-entend très certainement que les parties devront discuter, par exemple, du partage des risques. Afin d'en arriver à un consensus sur ce point, il devra très certainement y avoir une négociation entre les parties, soit dans la majorité des cas, un organisme public et un ou des fournisseurs.

Il est donc à propos de se demander qui sera le porteur de cette négociation pour l'organisme public. Nous croyons que celui-ci doit être très certainement un employé de cet organisme et de surcroît un acteur qui soit neutre et plus détaché par rapport à l'exécution du projet. Bien qu'un chargé de projet puisse négocier au nom de l'organisme public, il doit idéalement rester plus éloigné de la négociation, ce qui lui facilitera la tâche dans l'exécution du projet et facilitera ses relations avec les fournisseurs.



De plus, l'ajout à l'article 20 énonçant qu'une mention indiquant que les conditions et les modalités de ces partages seront convenues entre les parties et précisées dans le contrat de partenariat suppose que les modalités soient rédigées correctement dans un document contractuel. La personne ayant mené la négociation pourra rédiger, conjointement avec des ressources légales, le texte approprié reflétant précisément les modalités qui auront préalablement été négociées.

#### Les conditions prévues au contrat

L'article 13.1 est aussi modifié afin d'exempter la publication d'un avis d'intention lorsque plusieurs conditions énoncées sont satisfaites. Nous souhaitons plus particulièrement mettre en lumière la troisième condition qui précise que *les conditions que le contrat impose à l'attributaire sont les mêmes que celles énoncées dans les documents d'appel d'offres visé au paragraphe 1 à l'exception du délai de réalisation, lequel peut être reporté d'une période ne dépassant pas celle écoulée entre la date limite de réception des soumissions fiées pour l'appel d'offres et la date de conclusion du contrat.* Cette condition pleine de sens suppose cependant une vigilance accrue au moment de préparer les documents d'appel d'offres et des choix qui seront faits à ce moment quant aux conditions énoncées. Certains choix stratégiques devront être faits par rapport à la réalité du projet à réaliser, mais aussi par rapport à celle du marché. Le fait d'énoncer des

conditions qui ne seraient pas adaptées au marché ou qui résulteraient de l'utilisation de clauses standards pourrait avoir pour effet d'empêcher l'organisme public d'avoir recours à cette exemption et alourdirait ainsi indûment le processus le privant d'un assouplissement ayant un impact important dans la réalisation du projet.

Il sera important de s'assurer que les documents d'appel d'offres soient épurés et contiennent des conditions essentielles à la réalisation du projet. Le chargé de projet ou son équipe devront être accompagnés dans la préparation de ces documents. Un regard critique sur l'ensemble des conditions énoncées, et ce, tant dans la partie administrative que dans la partie technique, doit être posé afin d'assurer que l'ensemble du contenu soit à propos.

### Négociations

L'article 21 est modifié pour introduire la notion de négociation avec le ou les concurrents retenus. Une stratégie de négociation est bien différente lorsqu'on négocie avec un concurrent retenu qu'avec plusieurs concurrents. Au-delà de la stratégie de négociation, il sera important que le processus soit bien encadré afin d'assurer qu'il soit juste et équitable entre les concurrents le cas échéant et que la négociation soit faite dans les meilleurs intérêts de l'organisme public. Bien que ce dernier fait puisse sembler une évidence, la pratique démontre qu'une

négociation pourrait être biaisée par une volonté de livrer un projet à tout prix ou le simple fait de vouloir respecter un délai.

La négociation peut être perçue comme une science ou un art, mais peu importe quelle qu'en soit la perception, elle doit être menée de façon rigoureuse et surtout préparée. En effet, une des étapes les plus importantes en négociation est la préparation. La souplesse introduite dans ce projet de loi favorisant la négociation dans certaines circonstances est tout à fait à propos, mais celle-ci doit être utilisée judicieusement.

### *Communications pendant l'ensemble du processus*

L'article 58.1 est aussi modifié afin de préciser certaines conditions où l'identité d'un soumissionnaire participant à l'appel d'offres peut être divulguée antérieurement à l'adjudication du contrat. Les modifications législatives antérieures ont fortement balisé les communications et la transmission d'informations pendant un processus d'appel d'offres, et ce, afin d'assurer une certaine forme « d'étanchéité » quant aux informations connues ou non des soumissionnaires potentiels et pouvant influencer le cours d'un appel d'offres. Ceci a eu pour effet de resserrer les façons de faire au sein des organismes publics, notamment en centralisant l'ensemble des communications pendant le processus d'appel d'offres. L'assouplissement proposé dans le projet de loi favorisera l'approche collaborative et la notion de partenariat dans le cadre de

certaines projets, mais son utilisation doit être faite avec vigilance. La divulgation d'information quant à l'identité d'un soumissionnaire pendant un processus d'appel d'offres peut entraîner des conséquences sur le marché et sur les soumissions déposées et ces conséquences ne seront pas toujours à l'avantage de l'organisme public.

### *Favoriser la libre concurrence et l'ouverture des marchés*

Bien que ce projet de loi diversifie les stratégies d'acquisition et favorise l'agilité dans la réalisation de projets d'infrastructure, il ne faut pas perdre de vue la notion d'ouverture des marchés et de libre concurrence. Il s'agit d'un des fondements associés aux marchés publics et c'est d'ailleurs une préoccupation qui est constamment soulevée lors de discussions parmi nos membres et qui est prépondérante dans l'exercice de leurs fonctions. Cette souplesse dont se dote le gouvernement pour réaliser des projets d'envergure ne doit pas se faire au détriment de la libre concurrence et de l'ouverture des marchés. Ceci suppose donc que la veille et la connaissance des marchés soient des éléments intégrés dans les stratégies d'acquisition et que le recours à cette agilité soit utilisé à bon escient.

Dans la mesure du possible, les organismes doivent créer des conditions favorables à l'ouverture des marchés notamment en favorisant le développement de nouveaux fournisseurs. Bien évidemment, la plupart des projets

d'infrastructures sont de grande ampleur et les organismes publics qui les gèrent ne peuvent pas nécessairement se permettre de traiter avec des fournisseurs dont la taille ne leur permet pas de gérer des projets dont l'ampleur dépasse leur capacité et/ou leur niveau d'expertise. Ceci amènera les organismes publics à avoir certaines exigences, notamment en ce qui a trait à l'expérience ou l'expertise du fournisseur, la taille de celui-ci, ou le fait d'avoir déjà réalisé des projets similaires. Ces exigences seront transposées dans les documents d'appel d'offres et empêcheront des fournisseurs ne répondant pas à celles-ci de déposer des soumissions. On se retrouve ainsi dans une boucle où les exigences mènent toujours au même bassin de fournisseurs. Au-delà du fait de constater qu'une mise en concurrence ne soit pas possible à cause d'un marché trop restreint, les organismes publics doivent se demander pourquoi il en est ainsi et ce qu'ils peuvent faire pour changer cette réalité à long terme. Le fait d'avoir ces considérations au niveau de certains types de sous-traitants ou de décider de permettre les consortiums sont des exemples concrets qui peuvent favoriser le développement de nouveaux fournisseurs et à terme leur permettre de prendre de l'expansion et de développer une expertise leur permettant de peut-être devenir des acteurs de premier plan pour des projets à venir à plus long terme. Dans une situation où la concurrence est limitée, il est fort possible que rien ne puisse être fait pour changer les choses à court terme, mais il peut en être différent dans une perspective à plus long terme. La notion d'achat durable, concept qui est d'actualité dans le domaine de l'approvisionnement en général, incorpore d'ailleurs cette notion de contribuer au développement des entreprises et des

fournisseurs où les donneurs d'ordre doivent user de créativité en trouvant des moyens de favoriser le développement des fournisseurs potentiels, et ce, dans une perspective de développement du marché, mais aussi de l'économie en général.

### *L'évaluation de rendement*

Au-delà du partage de risque, tel que l'énonce le projet de loi, la notion d'imputabilité du partenaire ou fournisseur est aussi primordiale. Cette imputabilité se reflétera dans des documents contractuels bien négociés et rédigés et où les rôles, les responsabilités et les livrables du fournisseur seront clairement énoncés. Une fois ceux-ci bien établis, il est de la responsabilité des organismes publics de procéder à des évaluations de rendement dans l'exécution des contrats et des projets, et ce, à partir des responsabilités et livrables. Les conséquences associées à une mauvaise évaluation de rendement seront significatives pour un fournisseur et cette démarche contribuera très certainement à une meilleure exécution du contrat pour lequel il s'est engagé.

Un fournisseur ayant eu une mauvaise évaluation de rendement pourrait l'empêcher d'obtenir des contrats publics pendant un certain temps et l'on pourrait ainsi croire que le fait de faire des évaluations de rendement pourrait aller à l'encontre d'un élément énoncé précédemment, soit l'ouverture des marchés. Une mauvaise évaluation de rendement permettra surtout à l'organisme public de

documenter la performance d'un fournisseur dans le cadre d'un projet et ainsi de savoir comment elle négociera et répartira les risques dans des projets futurs si elle décide de continuer à faire affaire avec ce même fournisseur dans un projet futur, faute d'un bassin de soumissionnaires potentiels assez grand à court terme.

## ***COMMENT ADRESSER CES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION***

Les réflexions soulevées précédemment font ressortir plusieurs éléments qui permettront de bien tirer parti de l'agilité souhaitée par ce projet de loi. Il ne faut pas négliger non plus un des fondements principaux du projet de loi, soit une volonté de diversifier les stratégies d'acquisitions dans le cadre de projets d'infrastructure.

Qu'on les nomme acquisitions, approvisionnements ou achats, ces termes font référence à un domaine d'activité particulier dans les organismes publics. Celui-ci est une profession en soi et la majorité des organismes publics auront dans leur organigramme un secteur d'activité responsable de procéder à l'ensemble de leurs acquisitions. Bien que celles de plus faibles valeurs puissent être décentralisées, les acquisitions liées aux projets d'infrastructures visés dans ce projet de loi doivent être confiées à des professionnels en acquisitions. Ils doivent être les « gardiens » de l'ensemble du processus d'acquisition et doivent être perçus

comme des alliés dans la démarche allant de la définition du besoin jusqu'à la finalité du projet.

Les éléments présentés dans la section précédente énoncent des réflexions qui sont celles que peuvent avoir des professionnels en approvisionnement que l'on peut appeler plus couramment dans le secteur public, des professionnels des marchés publics. Le *Conseil canadien des marchés publics*, se voulant être le porte-parole de ces professionnels, souhaitait ainsi exposer ses réflexions afin d'alimenter celles des organismes publics dans la mise en œuvre des modifications dans les façons de faire qu'entraînera le Projet de loi 62. Les professionnels des marchés publics doivent jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ces modifications. Que ce soit au niveau de la définition du besoin, des discussions avec les fournisseurs externes dans le cadre de l'approche collaborative, de la négociation des termes et conditions et la rédaction de celles-ci dans un contrat ou des communications avec les fournisseurs de façon plus générale, les organismes publics doivent confier la responsabilité de celles-ci comme toutes les autres étapes du processus d'acquisition à des professionnels du domaine.

Les stratégies d'acquisitions, qui deviendront plus diversifiées, doivent tenir compte de plusieurs éléments autres que la volonté de réaliser un projet dans les meilleurs délais et au meilleur coût. En effet, l'ouverture et le développement des



marchés à long terme sont des exemples concrets qui démontrent qu'une stratégie d'acquisition doit être réfléchie en amont du processus.

Le *Conseil canadien des marchés publics* est très favorable à l'adoption de ce projet de loi puisqu'il permet avant tout une diversification des stratégies d'acquisition ce que favorise la profession. Il s'agit d'ailleurs d'un élément que nous avons présenté dans notre mémoire dans le cadre des Consultations publiques menées lors de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction en 2014. Le cadre légal actuel en matière d'acquisition peut parfois limiter les stratégies d'acquisition bien que des progrès aient été constatés dans les dernières années dans l'évolution de ce cadre permettant plus de latitude dans l'élaboration de stratégies d'acquisition. Le Projet de loi 62 est une autre étape dans cette direction. Cette évolution doit se faire par une utilisation judicieuse des moyens offerts dans cette agilité conférée aux organismes publics.

La mise en œuvre des modifications nécessitera très certainement beaucoup d'éducation au sein des organismes publics afin d'éviter, premièrement, que cette nouvelle agilité ne soit perçue comme un moyen de contourner un processus de mise en concurrence qui est en soi un des fondements associés à une démarche d'acquisition. La formation des partenaires internes sur cette nouvelle agilité devient un incontournable non seulement sur les moyens, mais aussi sur les

conséquences qu'une mauvaise utilisation de ces moyens peut avoir sur les organismes publics.

Considérant la place que nous prônons qui doit revenir aux professionnels des marchés publics, leur développement professionnel devient aussi un incontournable. Le Secrétariat du Conseil du Trésor offre plusieurs formations sur les marchés publics. La nouvelle réalité associée à la mise en œuvre du Projet de loi 62 doit toutefois amener l'offre de formation plus loin en mettant davantage d'emphasis sur le volet stratégique de la profession. Il serait même souhaitable de voir qu'un programme de formation structuré soit créé et regroupe les principaux champs de compétence d'un professionnel des marchés publics. La finalité pourrait même mener à une forme de certification professionnelle en marchés publics comme il en existe ailleurs en Amérique du Nord. Prenons comme exemple les programmes de certification professionnelle en marchés publics offerts par la *Universal Public Procurement Certification Council (UPPCC)* qui offre deux programmes de certification professionnelle. Le premier est le « *Certified Public Procurement Buyer* » (*CPPB*) qui reconnaît qu'un professionnel des marchés publics maîtrise les six domaines de compétences établis par l'organisme de certification, domaines qui sont représentatifs de ce qu'est la profession. Le deuxième programme de certification est le « *Certified Public Procurement Officer* » (*CPPO*) et reconnaît qu'un gestionnaire dans le domaine des marchés publics maîtrise aussi les six domaines de compétences établis par ce même

organisme de certification. Le *Conseil canadien des marchés publics* endosse ces deux programmes de certification partout au Canada. Bien que l'organisme de certification (UPPCC) soit un organisme américain, le CCMP a effectué un travail important en partenariat avec le UPPCC pour rendre ces certifications adaptées et disponibles au Canada. Pour le moment, bien que ces programmes soient offerts en langue anglaise seulement, il est clairement notre intention, tout comme celle de notre partenaire, de les rendre disponibles en français. Il est dans la vision de l'organisme de certification d'offrir ces programmes de certification à l'international et d'en faire la référence en termes de certification professionnelle dans le domaine des marchés publics.

La volonté de diversifier les stratégies d'acquisition démontre clairement la valeur ajoutée que peut jouer un professionnel des marchés publics, mais ceux-ci doivent avoir les ressources et outils disponibles afin de les aider dans la réalisation de leur mission professionnelle et mieux soutenir leurs clients internes. À notre connaissance, il n'existe pas présentement de programme structuré de développement des compétences pour un professionnel des marchés publics. Plusieurs formations existent sur différents sujets et qui permettent aux professionnels des marchés publics de développer certaines de leurs compétences, mais sans nécessairement assurer que l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions soient abordées dans un programme plus structuré de développement. Il est donc important de travailler à

mieux soutenir ces professionnels afin qu'ils puissent, à leur tour, mieux soutenir leurs clients internes dans la réalisation de projets d'infrastructure, mais aussi pour l'ensemble des acquisitions faites par les organismes publics. Des conditions gagnantes à ce niveau contribuent à mieux servir l'intérêt public.

## **CONCLUSION**

Le Projet de loi 62 est définitivement un pas dans la bonne direction en ce qui a trait à la flexibilité donnée aux organismes publics dans la mise en œuvre de stratégies d'acquisition adaptées au marché. La mise en œuvre des modalités associées à ce projet de loi est fondamentale dans le succès de cette démarche. Une mise en œuvre faite trop rapidement comportera des risques pour les organismes publics. Il ne faut pas négliger ces risques dans les façons de faire notamment en ce qui a trait aux perceptions. En effet, le choix que ferait un organisme public d'opter pour une approche collaborative avec un fournisseur plutôt qu'un autre ou de conclure trop rapidement que le marché ne permet pas une saine mise en concurrence peut rapidement mener à de mauvaises conclusions aux yeux de l'environnement externe. Il ne faut jamais négliger les conséquences des perceptions dans le domaine des marchés publics. Une démarche réfléchie et bien documentée aidera à adresser ces perceptions qui pourraient amener des questionnements auprès des organismes publics lors de l'utilisation des moyens énoncés dans ce projet de loi.

Nous croyons que les professionnels des marchés publics sont des alliés importants qui peuvent contribuer au succès de la démarche. Leurs compétences sont complémentaires à celles de leurs clients internes et ceux-ci doivent savoir en tirer profit tout au long de la réalisation des projets d'infrastructure.

Nous espérons que les éléments présentés dans ce mémoire vous aideront dans vos réflexions. Nous demeurons disponibles afin de bonifier certains éléments que vous jugeriez plus pertinent d'approfondir.

Nous tenons finalement à vous remercier de nous avoir donné l'opportunité de nous exprimer dans le cadre de cette consultation publique.



---

François Émond  
Directeur général  
Conseil canadien des marchés publics