Le projet de recherche sur les approvisionnement accessibles (PRAA)

Favoriser l'accessibilité et le changement positif dans les pratiques d'approvisionnement canadiennes

Rapport public
Janvier 2025

Prépare par « Adaptability Canada »

En partenariat avec
« Inclusive Workplace Supply Council of Canada »
« Accessibility Institute », L'Université Carleton
« Ernst and Young »

Table des matières

Avancer i

Termes et définitions ii

Contexte 1

L'état de l'approvisionnement et de la diversité des fournisseurs – Une perspective mondiale ... 5

Résultats de recherche 12

Revue de littérature 13

Entretiens avec les parties prenantes 20

Aperçus de recherche..... 29

Aperçu 30

Sur la diversité des fournisseurs 30

Sur l'approvisionnement des entreprises 32

Comprendre l'approvisionnement et les barrières dans l'approvisionnement 33

A nature de l'approvisionnement 34

Catégories de barrières 36

Une étude de cas sur l'accessibilité de l'approvisionnement – Le processus de demande de propositions (DP) publique 44

Étape 1 – Besoin commercial, recherche et élaboration des documents de la DP 48

Étape 2 – Accès public à l'appel de la demande de propositions 52

Étape 3 – Intégration, contrats et livraison de biens/services 57

Enseignements principaux 61

Où allons-nous à partir de là ? La situation à laquelle sont confrontées les organisations d'approvisionnement et les fournisseurs détenus par des personnes handicapées 63

Lien avec d'autres normes de la LCA 69

L'approvisionnement accessible est une transformation des affaires 70

Ce que nous ne savons toujours pas sur l'approvisionnement et l'accessibilité 71

Pourquoi les organisations doivent prendre l'approvisionnement accessible au sérieux 73

Citations 74

Avancer

L'équipe de recherche de «Adaptability Canada» et ses partenaires souhaitent exprimer leurs profonds remerciements à David Hunt et Kristine Houde pour avoir prêté leur expertise et leur expérience en matière de diversité, d'équité et d'inclusion ainsi que d'approvisionnement à ce rapport de recherche.

Nous tenons également à remercier les organisations suivantes pour leurs efforts et contributions :

«The Inclusive Workplace Supply Council of Canada»

«Accessibility Institute», L'Université Carleton

«Ernst and Young»

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Funded by the Government of Canada | Financé par le gouvernement du Canada

Canada

Termes et définitions

Accessibilité - Se réfère à la conception de produits, dispositifs, services ou environnements pour les personnes en situation de handicap. (Définition de Normes d'accessibilité Canada)

Barrière - « signifie tout ce qui, y compris tout ce qui est physique, architectural, technologique ou attitudinal, tout ce qui est basé sur l'information ou les communications ou tout ce qui est le résultat d'une politique ou d'une pratique, entrave la pleine et égale participation à la société des personnes ayant un handicap, y compris un handicap physique, mental, intellectuel, cognitif, d'apprentissage, de communication ou sensoriel ou une limitation fonctionnelle. » (Définition de la LCA)

Hiérarchie des barrières – La hiérarchie des barrières existe au sein de l'approvisionnement d'entreprise où une barrière (définie comme une barrière source) crée d'autres barrières en dessous d'elle, menant à un système de barrières interdépendantes.

Barrière source – Une barrière qui crée d'autres barrières en dessous d'elle.

Dualité des barrières – Barrières identifiées comme ayant les caractéristiques de 2 types de barrières.

Meilleures pratiques - Un ensemble de directives, d'éthique ou d'idées qui représentent le cours d'action le plus efficace ou prudent dans une situation commerciale donnée.

Dépenses directes - Acquisition de choses qui seront finalement vendues aux clients, comme des pièces.

Handicap - « désigne toute déficience, y compris une déficience physique, mentale, intellectuelle, cognitive, d'apprentissage, de communication ou sensorielle — ou une limitation fonctionnelle — qu'elle soit permanente, temporaire ou épisodique, évidente ou non, qui, en interaction avec une barrière, entrave la pleine et égale participation d'une personne à la société » (Définition de la LCA)

Fournisseur handicapé/Entreprise détenue par des personnes handicapées - Une entreprise qui est détenue, exploitée et contrôlée à au moins 51 pour cent par une ou plusieurs personnes handicapées.

Fournisseur diversifié - Une entreprise qui est détenue, gérée et contrôlée à au moins 51 pour cent par une communauté en quête d'équité ou une entreprise à but social. Ces communautés incluent, mais ne se limitent pas à, les femmes, les Autochtones, les minorités raciales, les personnes handicapées, les nouveaux arrivants et la communauté lesbienne, gaie, bisexuelle, trans, queer, 2-esprits (2SLGBTQI+).

Diversité - La pratique ou la qualité d'inclure ou d'impliquer des personnes de divers milieux sociaux et ethniques et de différents genres, orientations sexuelles, etc.

Dépenses indirectes - Acquisition des éléments nécessaires au maintien de l'entreprise, tels que les fournitures de bureau.

Acheteur interne - L'individu ou le département au sein d'une organisation qui a demandé l'article ou les matériaux.

Secteur privé - La partie du système économique d'un pays gérée par des individus et des entreprises, plutôt que sous le contrôle d'une entité gouvernementale.

Approvisionnement - Le processus d'achat de biens ou de services et fait généralement référence aux dépenses des entreprises.

Acheteur - Responsable de l'approvisionnement en biens et services répondant aux exigences opérationnelles de l'entreprise.

Entreprise de vétéran handicapé - Une entreprise qui est détenue, exploitée et contrôlée à au moins 51 % par une personne qui est à la fois un vétéran et a subi son handicap pendant le service.

Petites et moyennes entreprises (PME) – Au Canada, une petite entreprise est décrite comme une entreprise comptant moins de 100 employés. Une entreprise de taille moyenne est décrite comme ayant entre 100 et 499 employés, les organisations de plus de 500 employés étant qualifiées de grandes.

Approvisionnement sociaux - L'atteinte des objectifs stratégiques en matière de développement social, économique et de la main-d'œuvre en utilisant le processus d'achat de biens et de services d'une organisation.

Partie prenante - Une partie prenante est une entité qui a un intérêt dans une entreprise et qui peut soit influencer, soit être influencée par l'activité de l'entreprise.

Fournisseur/vendeur - Une partie de la chaîne d'approvisionnement qui met des biens et des services à la disposition des entreprises.

Fournisseur de niveau 1 - Fournisseur grand, souvent international, fournissant des biens et des services directement à l'acheteur.

Fournisseur de niveau 2 - Un fournisseur plus petit et moins connu fournissant des biens et des services indirectement à l'acheteur par l'intermédiaire du fournisseur de niveau 1.

Entreprise détenue par un vétéran handicapé - Une entreprise qui est détenue, exploitée et contrôlée à au moins 51 pour cent par une personne qui est un vétéran avec un handicap non survenu en service.

Conception universelle - La conception et la composition d'un environnement de manière à ce qu'il puisse être accessible, compris et utilisé dans la plus grande mesure possible par toutes les personnes, quel que soit leur âge, leur taille, leur capacité ou leur handicap. (Définition de «National Disability Authority»)

Contexte

En décembre 2022, « Adaptability Canada » a reçu un financement pour mener un projet de recherche inédit explorant les obstacles auxquels les personnes en situation de handicap, ainsi que les entreprises détenues par des personnes handicapées, sont confrontées pour accéder ou travailler dans les achats d'entreprise.

À propos du PRAA

Le projet de recherche sur l'approvisionnement accessible (PRAA) : Favoriser l'accessibilité et le changement positif dans les pratiques d'approvisionnement canadiennes

Le projet de recherche sur l'approvisionnement accessible (PRAA) est une étude complète menée au Canada pour examiner et aborder les problèmes d'accessibilité dans les pratiques d'approvisionnement. Le PRAA vise à identifier les obstacles et à proposer des solutions potentielles pour promouvoir l'accessibilité dans les processus d'approvisionnement. Grâce à cette initiative de recherche, nous cherchons à mobiliser les Canadiens et à favoriser un changement positif en matière de meilleures pratiques en approvisionnement, en éliminant les obstacles pour les personnes handicapées tout en permettant leur participation significative aux activités et opportunités d'approvisionnement.

Faire progresser l'accessibilité dans les marchés publics canadiens en conformité avec l'engagement du gouvernement du Canada

Le PRAA fait partie du programme de recherche dirigé par Accessibilité Canada (ASC), une organisation au sein du gouvernement du Canada dédiée à l'avancement de l'accessibilité et de l'inclusivité au Canada. Le gouvernement du Canada, par l'entremise de la Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA), a également démontré un fort engagement à améliorer l'accessibilité dans divers secteurs, y compris les marchés



publics. Le PRAA s'aligne sur cet engagement et soutient les efforts du gouvernement pour créer une société plus accessible et inclusive.

Un effort collaboratif : unir les partenaires de recherche pour un approvisionnement accessible au Canada

Le rapport est un effort collaboratif impliquant plusieurs partenaires, y compris des chercheurs, des organisations, des praticiens et des experts dans le domaine de l'accessibilité et des achats. Ces partenaires ont collaboré pour mener des recherches approfondies, des entretiens, des études de cas et des activités d'identification des obstacles. La recherche a été menée de janvier 2022 à décembre 2023, période durant laquelle des données ont été collectées et analysées pour générer des informations précieuses afin d'améliorer l'accessibilité dans les pratiques d'approvisionnement.

À propos « Adaptability Canada »

Favoriser l'accessibilité et l'inclusion : La mission de « Adaptability Canada »

« Adaptability Canada » est une organisation axée sur la promotion de l'accessibilité et de l'inclusion au Canada. Notre mission est de créer une société sans barrières en fournissant des solutions, des services, des ressources et une expertise innovante pour améliorer l'accessibilité des personnes en situation de handicap.

Grâce à son travail, « Adaptability Canada » favorise des changements positifs dans de nombreux domaines de barrières à l'accessibilité en collaboration avec les entreprises, les entités gouvernementales et le public, promouvant ainsi un Canada plus inclusif.

Projet de recherche et l’équipe

Le projet de recherche a été divisé en 3 phases :

1. Revue de la littérature mondiale
2. Entretiens avec le personnel d’approvisionnement et les fournisseurs handicapés
3. Revue approfondie des processus

Ce projet a bénéficié de la collaboration d'experts en accessibilité et en diversité des fournisseurs provenant des secteurs public, privé et à but non lucratif canadiens.

L'équipe comprenait :

- Jeff Wilson, auteur du rapport et PDG de « Adaptability Canada », ainsi que son équipe de recherche et de design senior
- « Inclusive Workplace and Supply Council of Canada » (IWSCC)
- Carleton / « Accessibility Institute » (anciennement « READ »)
- « Ernst and Young » (EY)

En raison des connaissances limitées existantes sur l'approvisionnement accessible, la stratégie de recherche était d'aller à la fois "large et en profondeur." Cela signifiait comprendre la construction humaine de l'approvisionnement à un niveau profond, y compris son fonctionnement, qui est impliqué, et comment les expériences personnelles et vécues des nombreux acteurs impliqués dans l'approvisionnement sont reconnues dans les politiques. L'équipe devait également comprendre l'approvisionnement d'un point de vue mondial afin de découvrir les meilleures pratiques, les innovations et les idées d'une communauté plus large qui pourraient informer les organisations canadiennes, y compris les gouvernements.

Phase 1 : Revue de la littérature

Lors de la Phase 1, l'équipe a réalisé une analyse complète de la littérature mondiale axée sur les éléments suivants :

- L'état de la diversité des fournisseurs, avec un accent particulier sur les fournisseurs détenus par des personnes handicapées.
- L'état de l'accessibilité dans l'approvisionnement
- Innovation et meilleures pratiques en matière de l'approvisionnement et de diversité des fournisseurs en ce qui concerne l'accessibilité.

Phase 2 : Entretiens avec les parties prenantes

Informée par la revue de littérature, la Phase 2 s'est concentrée sur des entretiens individuels avec le personnel d'approvisionnement d'entreprise et les fournisseurs détenus par des personnes handicapées afin de capturer une perspective holistique de tous les acteurs concernés. Un point clé des entretiens était la capacité de comprendre en profondeur les politiques et processus d'approvisionnement, dont la plupart sont facilités par la technologie au niveau de l'entreprise.

Phase 3 : Revue du processus, étude de cas et collecte d'informations de recherche

En Phase 3, l'équipe a appliqué ses connaissances de recherche, y compris une cartographie approfondie des processus, pour vraiment comprendre les obstacles, où/quand/pourquoi ils se produisaient, et qui ils impactaient. Cela a permis à l'équipe de recherche d'identifier de nouvelles catégories de barrières spécifiques à l'approvisionnement, ainsi qu'une structure hiérarchique des barrières et de leurs interconnexions. L'équipe a ensuite exploré l'impact de ces barrières sur chaque groupe de parties prenantes pour restreindre, prévenir ou diminuer l'expérience des personnes en situation de handicap.

L'état de l’approvisionnement et de la diversité des fournisseurs

Une perspective mondiale

Le rôle vital d’approvisionnement

L’approvisionnement jouent un rôle crucial dans la société civile et les économies des pays occidentaux. Cela implique l'acquisition de biens et de services dont les gouvernements, les organisations et les entreprises ont besoin pour fonctionner efficacement. En garantissant la disponibilité des ressources nécessaires, l’approvisionnement publics soutiennent la prestation des services publics, stimulent la croissance économique et favorisent l'innovation. Cela influence directement le fonctionnement et le succès de tous les secteurs, y compris la santé, les transports, les infrastructures et la technologie.

Les principes directeurs de l’approvisionnement incluent la maximisation de la valeur pour l'argent, le respect des lois, des règlements et des normes de l'industrie, ainsi que la gestion des risques financiers ou opérationnels. De plus en plus, les organisations cherchent également à obtenir des normes environnementales et sociales plus élevées de la part de leurs fournisseurs.

Comment l'approvisionnement peut-il être inclusif tout en respectant ses obligations financières et de conformité?

L'importance de la recherche dans l'avancement des pratiques d'approvisionnement accessibles

La recherche est essentielle pour comprendre l'expérience vécue, identifier les obstacles, générer des idées et établir des normes pour l’approvisionnement accessible, formant ainsi une base solide pour une prise de décision fondée sur des preuves.

Ce projet novateur vise à :

- Évaluer l'état actuel de l'approvisionnement, y compris les parties prenantes, les rôles, les fonctions et les composants.
- Examiner les programmes de diversité des fournisseurs pour comprendre leur impact sur les entreprises détenues par des personnes handicapées et les personnes handicapées dans la chaîne d'approvisionnement.
- Identifier et analyser les obstacles pour les personnes en situation de handicap dans la diversité des approvisionnements et des fournisseurs.

La recherche identifie les meilleures pratiques, les solutions innovantes et les changements de politique potentiels pour améliorer l'accessibilité dans les achats. En offrant des recommandations basées sur des preuves, il soutient le développement de normes et de directives qui favorisent des pratiques d'approvisionnement inclusives.

L'impact des pratiques d'approvisionnement actuelles sur les personnes en situation de handicap

À travers la recherche et les entretiens, plusieurs choses sont devenues immédiatement claires :

1. L'approvisionnement accessible affecte beaucoup plus les personnes ayant des handicaps invisibles que celles ayant des handicaps physiques, car l'approvisionnement est le plus souvent une entreprise numérique ou à distance plutôt qu'une réunion en personne. Lorsqu'une présence physique est requise (par exemple, une visite de chantier), l'accessibilité physique doit être abordée comme une partie intégrante de l'approvisionnement.

2. Les acheteurs internes et les fournisseurs handicapés ont du mal à comprendre et à accomplir l'ensemble des tâches, activités et documents dans les processus d'approvisionnement. Cette complexité repose sur le langage juridique des documents, l'utilisation généralisée des acronymes, la technologie mal conçue, les processus complexes en plusieurs étapes et les tâches cognitivement lourdes.[1]

« Les contrats sont compliqués, et les petites entreprises ne sont tout simplement pas habituées. Ils n'ont ni l'expérience ni les conseils nécessaires, et cela devient difficile et une expérience vraiment désagréable. »

- Responsable de l'accessibilité, Société d'État

« En général, c'est pénible à remplir. Longs et laborieux, avec beaucoup de règles à suivre. Dans mon cas particulier, je suis malvoyant. Je suis un lecteur lent, donc il peut être agaçant de naviguer dans les documents et cela prend beaucoup de temps supplémentaire. »

- Fournisseur handicapé, logiciel

« Simplification. Il y a tellement de contenu standard qui ne s'applique pas. Surtout si c'est la première fois, c'est décourageant. Vous passerez énormément de temps à lire des informations redondantes. La source est principalement la paresse organisationnelle. »

- Fournisseur handicapé, commercialisation

[1] Montalban-Domingo et al, 2018

Les personnes ayant des handicaps invisibles rencontrent un ensemble complexe de barrières superposées lorsqu'elles participent à une opération ou une tâche d'approvisionnement. Ces barrières font partie d'une approche systémique conçue pour garantir la conformité légale et minimiser les risques, de sorte que les barrières se manifestent dans chaque partie de l'approvisionnement, quelle que soit l'activité. Par conséquent, l'impact sur les personnes en situation de handicap, empêchant leur implication ou rendant la participation trop difficile, est répandu et les remèdes pour éliminer les barrières dans les achats sont mal compris ou se concentrent sur la réaction aux problèmes, comme rendre un document important accessible, selon les entretiens.

> « Nous sommes trop grands, très complexes. Une organisation très forte, très grande où il peut être facilement difficile de faire bouger les choses quand il le faut. De temps en temps, les gens s'habituent à avoir la même attitude, c'est comme ça que nous faisions les choses, en maintenant le statu quo. La technologie est également un point important, si toutes les demandes que vous faites sont basées sur une technologie particulière et qu'elle n'est pas accessible aux personnes handicapées ou à un groupe particulier de personnes handicapées. C'est systémique, historique et attitudinal. »
>
> - Leader RH, Société d'État

Le résultat est la réduction de la participation des personnes en situation de handicap à tous les niveaux, que ce soit en tant que fournisseurs, professionnels de l'approvisionnement ou employés au sein de l'organisation. Cette exclusion limite le succès des entreprises détenues par des personnes handicapées ainsi que l'avancement et la participation des personnes handicapées dans les opportunités d'emploi, les services publics, l'éducation et d'autres aspects essentiels de la vie.

De plus, lorsque les processus d'approvisionnement et les biens et services acquis ne sont pas conçus en tenant compte de l'accessibilité, cela crée des barrières qui excluent les personnes handicapées de la participation pleine et entière à la société. Cela perpétue l'inégalité, restreint l'indépendance et entrave le bien-être général et l'inclusion socio-économique des personnes en situation de handicap.

Naviguer dans le cycle de vie de l'approvisionnement

Le cycle de vie de l'approvisionnement est un processus complexe qui comprend diverses étapes, y compris la planification, l'approvisionnement, la contractualisation et l'évaluation des performances. Chaque étape présente des défis et des opportunités uniques pour promouvoir l'accessibilité. De la définition des exigences et des spécifications à l'évaluation

des offres et à la surveillance des performances, garantir l'accessibilité tout au long du cycle de vie nécessite une compréhension approfondie du processus d'approvisionnement. Le PRAA reconnaît cette complexité et cherche à fournir des informations, des conseils et des recommandations à chaque étape pour favoriser des pratiques d'approvisionnement accessibles.

Engagement collaboratif pour faire progresser l'approvisionnement accessible

Aborder l'accessibilité dans l'approvisionnement nécessite l'inclusion de multiples perspectives et voix. Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes telles que les personnes en situation de handicap, les organisations de défense des droits, les agences gouvernementales, les professionnels de l'approvisionnement et les fournisseurs diversifiés. En réunissant ces voix diverses autour de la table, le PRAA vise à créer une compréhension complète et inclusive des défis, des besoins et des opportunités liés à l'approvisionnement accessible. Cette collaboration contribue à sensibiliser à l'importance de l'accessibilité et favorise les efforts collectifs pour apporter des améliorations significatives dans les pratiques d'approvisionnement.

Le rôle essentiel de la diversité des fournisseurs dans une chaîne d'approvisionnement accessible

Étant donné que la diversité des fournisseurs constitue une partie essentielle de PRAA et revêt une importance significative au sein de l'écosystème d'approvisionnement plus large. La diversité des fournisseurs se concentre sur la promotion et le soutien des entreprises détenues par des individus issus de groupes traditionnellement sous-représentés, y compris les entreprises détenues par des minorités, des autochtones, des personnes 2SLGBTQI+, des femmes et des personnes handicapées. En recherchant activement et en engageant des fournisseurs diversifiés, les organisations peuvent élargir leur base de fournisseurs, favoriser la concurrence et promouvoir des opportunités économiques pour les groupes sous-représentés. Les fournisseurs diversifiés offrent souvent des perspectives uniques, des solutions créatives et des prix compétitifs, ce qui peut se traduire par un meilleur rapport qualité-prix et des résultats améliorés dans les projets d'approvisionnement. De plus, les initiatives de diversité des fournisseurs peuvent autonomiser les communautés marginalisées en leur offrant

un accès aux opportunités commerciales, ce qui peut réduire les inégalités et promouvoir l'inclusion socio-économique.

En intégrant les considérations de diversité des fournisseurs dans le PRAA, le projet reconnaît l'interconnexion entre l'accessibilité et la diversité dans l'approvisionnement. Il reconnaît que la création d'un environnement d'approvisionnement accessible va de pair avec l'assurance d'égalité des opportunités pour tous les fournisseurs diversifiés. Ensemble, ces efforts contribuent à construire un écosystème d'approvisionnement plus inclusif et équitable qui bénéficie aux personnes en situation de handicap, aux groupes sous-représentés et à la société dans son ensemble.

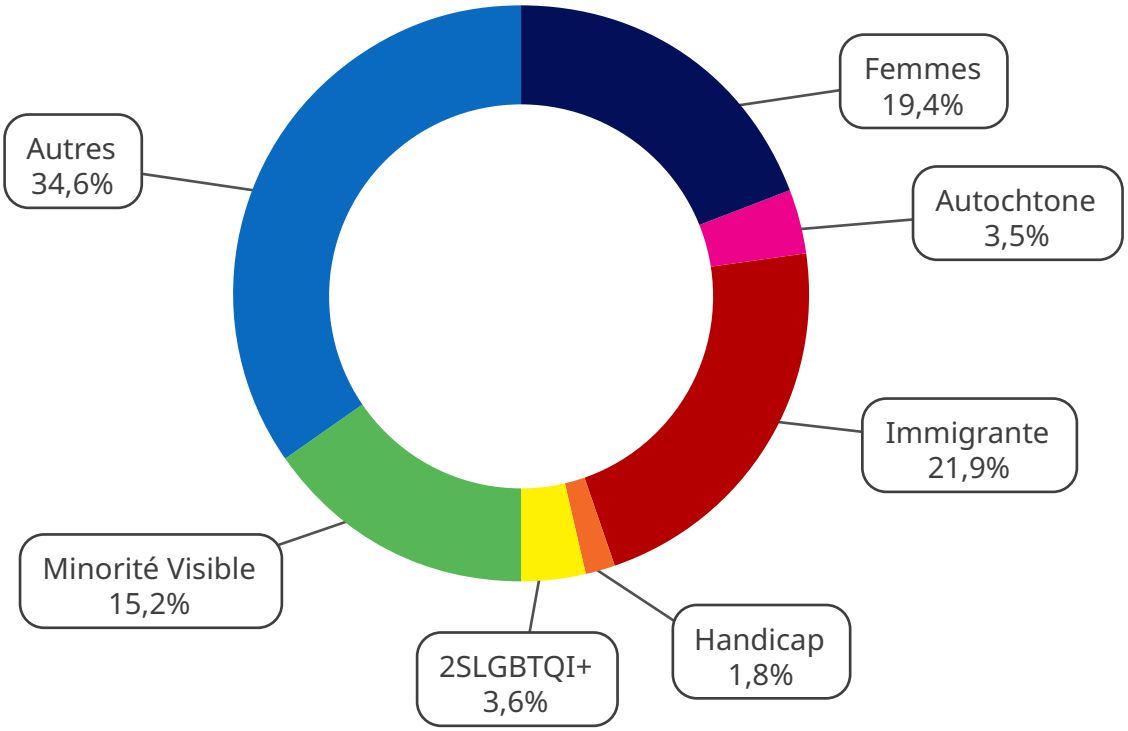


Figure 1. Comptage des entreprises du secteur privé par propriété majoritaire, deuxième trimestre de 2024.

Tableau 1 : Comptage des entreprises du secteur privé par majorité de propriété		
Entreprises du secteur privé par propriété majoritaire	**Nombre d'entreprises du secteur privé**	**Pourcentage du total des entreprises du secteur privé**
Toutes les Propriétés	1,034,618 (A)	100.0%
Les femmes	200,677 (A)	19.4%
Autochtone	35,927 (C)	3.5%
Immigrant	226,683 (A)	21.9%
Handicapé	18,731 (C)	1.8%
2SLGBTQI+	37,691 (D)	3.6%
Minorité visible	157,545 (B)	15.2%
Légende des symboles: A: Excellente qualité des données	B: Très bonne qualité des données	C: Bonne qualité des données D: Qualité de données acceptable

Un défi majeur pour la diversité des fournisseurs pour les entreprises détenues par des personnes handicapées est l'écart entre le nombre de fournisseurs diversifiés certifiés (moins de 50) par rapport au nombre d'entreprises détenues par des personnes handicapées (plus de 18 000) au Canada. Cette énorme différence entre les deux suggère plusieurs points clés à considérer :

- Bien que la diversité des fournisseurs soit relativement mature au Canada, le « Inclusive Workplace Supply Council of Canada » (IWSCC), établi en 2016, est plus récent et moins financé par rapport à d'autres conseils d'approvisionnement, ce qui impacte à la fois le développement communautaire et des ressources.
- Les entreprises détenues par des personnes handicapées sont réticentes à s'auto-identifier.
- Certaines entreprises se déclarant comme détenues par des personnes handicapées auprès de Statistique Canada ne sont pas toutes éligibles à la certification par l'IWSCC pour diverses raisons.
- La législation sur l'accessibilité n'a pas encore correctement abordé le manque de sensibilisation, d'engagement et de soutien pour les entreprises détenues par des personnes handicapées.

Résultats de recherche

Revue de littérature

La revue de la littérature a inclus un examen global de plusieurs sujets liés à l'approvisionnement, et chaque organisation de l'équipe de recherche s'est concentrée sur des domaines indépendants. « Adaptability Canada » a étudié l'état de l'approvisionnement et les priorités des professionnels de l'approvisionnement. L'IWSCC a étudié l'état des initiatives d'inclusion telles que la diversité des fournisseurs. L'Institut de l'accessibilité a étudié les innovations dans les meilleures pratiques pour l'inclusion et l'accessibilité.

L'étude collaborative a identifié 82 sources qui ont fourni des données de recherche utiles. 23 Sources Clés, y compris des articles académiques, des législations publiques et des rapports de recherche d'organisations réputées (exemples : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique des Nations Unies (ESCAP), Organisation mondiale du commerce (OMC), et 59 Sources de Soutien, y compris les types mentionnés ci-dessus, ainsi que des sites web, des kits d'outils numériques, des normes open-source telles que W3C, et des articles de blogs et de nouvelles numériques.

Méthodologie de recherche

Cette étude de recherche a commencé avec l'objectif de comprendre les complexités de l'approvisionnement, d'évaluer son accessibilité actuelle et de considérer des moyens d'améliorer l'accessibilité à l'avenir. Dans cette phase initiale de l'étude, en utilisant des recherches secondaires, notre objectif était de construire une compréhension de :

- L'état actuel de l'approvisionnement et les priorités des professionnels de l'approvisionnement.
- L'état actuel des stratégies d'approvisionnement accessibles, y compris l'approvisionnement social et la diversité des fournisseurs.
- Les innovations émergentes, les stratégies et les meilleures pratiques pour rendre la participation à l'approvisionnement plus accessible pour tous les groupes concernés.

Pour assurer un objectif commun, l'équipe a utilisé des paramètres de recherche communs dans leur quête (voir le tableau 2).

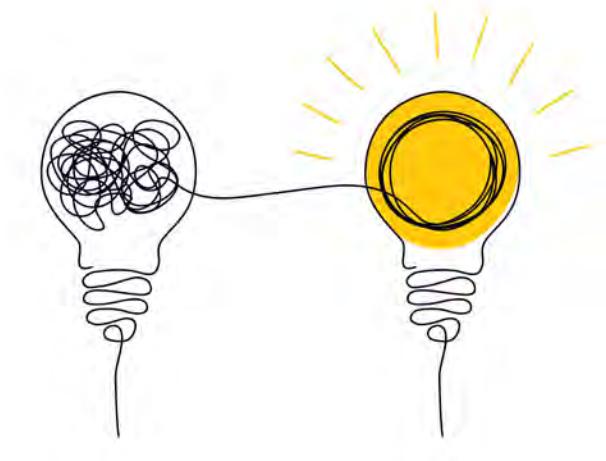


Tableau 2 : Paramètres de recherche	
Régions	**Industries**
• Asie-Pacifique : Australie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Japon et Hong Kong • Union Européenne : Royaume-Uni, Allemagne, France, Suisse, Finlande, Suède et Norvège • Amérique du Nord : États-Unis et Canada • Amérique latine : Costa Rica	Financier, gouvernement, biens de consommation emballés, technologie, transport, immobilier, éducation, services professionnels
Parties prenantes	**Mots-clés**
• Fournisseurs divers - spécifiquement détenus par des personnes handicapées • Acheteurs internes - en particulier avec des handicaps • Professionnels de l'approvisionnement - en particulier ceux en situation de handicap • Diversité, Équité et Inclusion (DEI) - Équipe DEI • Fournisseurs de technologie, y compris les plateformes tierces • Fournisseurs de niveau 1 - principaux fournisseurs chargés de grands projets	Approvisionnement accessible, obstacles à l'approvisionnement, diversité des fournisseurs (par région ou par entreprise), meilleures pratiques, défis de la diversité des fournisseurs/approvisionnement accessible, code de conduite des fournisseurs, et politique d'approvisionnement

La première analyse de la littérature a révélé les conclusions suivantes concernant l'état actuel de l'approvisionnement, y compris les tendances émergentes en matière d'accessibilité et les stratégies pour améliorer l'inclusion des fournisseurs issus de groupes minoritaires dans l'approvisionnement.

Programmes de diversité des fournisseurs

La diversité des fournisseurs, en tant que programme d'entreprise, est mature pour les groupes en quête d'équité comme les femmes, les peuples autochtones et les minorités visibles. Pour les groupes d'intérêt comme les 2SLGBTQI+ et les personnes en situation de handicap, la diversité des fournisseurs est encore en développement. Au Canada en particulier, la diversité des fournisseurs pour les fournisseurs détenus par des personnes handicapées en est encore à ses débuts, avec une adoption par l'industrie qui progresse lentement.

À partir de la revue de la littérature mondiale, l'équipe de recherche a identifié de nombreuses meilleures pratiques provenant d'autres pays et d'autres groupes de parties prenantes qui pourraient fournir d'excellents modèles de réussite, en particulier basés sur les programmes de diversité des fournisseurs autochtones.[2]

- Approvisionnement social et diversité des fournisseurs : L'approvisionnement social englobe des stratégies qui exploitent les achats pour atteindre des objectifs sociaux tels que l'inclusion, la création d'emplois, la durabilité et le développement civil.[3,4]
- Évaluation de la valeur sociale : L'approvisionnement sociale est guidé par le principe de la valeur sociale, qui mesure les effets positifs d'un projet au-delà du profit et de la rentabilité.
- Stratégie de diversité des fournisseurs : Une forme d'approvisionnement social qui vise spécifiquement à améliorer l'inclusion des entreprises détenues par des personnes issues de la diversité dans les chaînes d'approvisionnement, en se concentrant sur la création de valeur en ajoutant davantage d'entreprises détenues par des personnes issues de la diversité et en générant un impact économique tangible et mesurable pour ces entreprises.
- Impact économique des propriétaires d'entreprises handicapés : Les programmes de diversité des fournisseurs mettent en avant l'impact économique amélioré et l'influence des employeurs handicapés ainsi que la création d'emplois pour les personnes handicapées grâce aux propriétaires d'entreprises handicapés.[5]
- Amélioration de l'accessibilité : Les programmes de diversité des fournisseurs ont également le potentiel d'améliorer l'accessibilité en augmentant la capacité des entreprises expérimentées dans l'accueil et en renforçant l'influence économique des personnes handicapées.
- Organismes de certification et documentation : Les programmes de diversité des fournisseurs s'appuient sur des organismes de certification, tels que les conseils de diversité des fournisseurs, pour vérifier le statut diversifié des entreprises. Ces organisations exigent des documents concrets et juridiquement contraignants pour certifier les entreprises appartenant

[2] National Indigenous Australians Agency, 2020
[3] Nakabayashi, 2010
[4] Holford et al, 2009
[5] Nakabayashi, 2010

aux membres du groupe diversifié qu'elles soutiennent. Les conseils pour les personnes handicapées, par exemple, peuvent prendre en compte les dossiers médicaux et le statut gouvernemental pour garantir l'authenticité et réduire la fraude.

- Présence mondiale des programmes de diversité des fournisseurs : Les programmes de diversité des fournisseurs ont vu le jour aux États-Unis, mais se sont depuis répandus dans le monde entier, avec une présence plus établie en Amérique du Nord, en Australie, au Royaume-Uni et en Europe.

Tableau 3 : Étude de cas - Travail canadien sur l'accessibilité dans l'enseignement supérieur

- L'Université Queens a développé un cadre d'approvisionnement social « opérationnel » qui inclut la diversité de la chaîne d'approvisionnement, l'accessibilité pour les Ontariens handicapés et l'augmentation de la base de fournisseurs autochtones. Les critères d'accessibilité notés sont inclus dans toutes les Demandes de propositions (DP) de plus de 100 000 $.[6]
- L'Université York a adopté une politique d'approvisionnement social autonome (une première au Canada) abordant la diversité des fournisseurs et le développement de la main-d'œuvre[7], et l'Université Carleton a incorporé un langage d'approvisionnement durable abordant la durabilité environnementale, les communautés saines et l'impact communautaire dans sa politique d'approvisionnement de 2019.[8]
- L'Université York a intégré des critères sociaux pondérés dans sa demande de propositions pour des services de contractant général pour la nouvelle École des études continues.[9]
- MaRS a collaboré avec l'Université métropolitaine de Toronto, l'Université de Toronto et l'Université de Toronto Scarborough pour développer un manuel d'approvisionnement pour les entreprises sociales, «Buying with Impact», destiné aux établissements d'enseignement supérieur.[10]
- En Ontario, plusieurs collèges et universités participent à AnchorTO, un réseau de 18 institutions du secteur public ayant des opérations à Toronto qui, ensemble, utilisent leurs achats, leurs recrutements et/ou leurs investissements pour atteindre des résultats de développement économique inclusif. Cela inclut le George Brown College, le Centennial College, le Seneca College, l'Université de Toronto, l'Université métropolitaine de Toronto et l'Université York.[11]

[6] Queen's University, Overview of Sustainable Procurement
[7] York University, Social Procurement
[8] Carleton University, Procurement Policy, 2023
[9] York University, Social Procurement
[10] Ahloy et al, 2019
[11] AnchorTO website

Approvisionnement : Politique, Processus, Technologie, Communications et Documents

Résultats de la revue de littérature

L'étude a examiné divers aspects de l'approvisionnement et analysé 82 sources, dont 23 sources primaires et 59 sources secondaires. Bien que des exemples directs et des références à l'approvisionnement accessible aient été difficiles à trouver, la recherche a identifié une première collection de défis rencontrés par les fournisseurs handicapés et les personnes en situation de handicap au sein des grandes organisations d'achat, ainsi que des obstacles partagés affectant les deux parties :

- Principales barrières pour les fournisseurs : Discrimination, contraintes financières et processus complexes.
- Barrières clés des acheteurs : Adoption de la technologie, charge de travail, agilité et responsabilité.
- Barrières partagées : Limitations de ressources, faible connaissance mutuelle, mauvaise sensibilisation aux besoins d'accessibilité dans l'approvisionnement et lacunes dans l'implication des parties prenantes.

La recherche bibliographique mondiale a fourni des recommandations pour surmonter ces obstacles, y compris :

- Améliorer la sensibilisation et l'engagement des parties prenantes en interne et dans la communauté des fournisseurs.
- Institutionnaliser les pratiques inclusives en veillant à ce que les systèmes technologiques sous-jacents à l'approvisionnement respectent les normes les plus élevées en matière d'accessibilité.
- Créer un cadre législatif et des ressources de financement fiables pour soutenir les entreprises détenues par des personnes handicapées.
- Promouvoir la diversité des fournisseurs et garantir une approche d'achat sans biais.

Cependant, la recherche a également identifié des lacunes dans les connaissances, y compris :

- Manque de données sur les entreprises détenues par des personnes handicapées.
- Compréhension limitée des handicaps invisibles en ce qui concerne l'approvisionnement.
- Connaissance limitée de l'approvisionnement accessible sur le marché mondial.
- Propriété incertaine des connaissances dans ce domaine.
- Impact de la réglementation et des traités commerciaux sur la capacité à lever les obstacles à l'approvisionnement.

Meilleures pratiques et innovation dans la diversité des approvisionnements et des fournisseurs

Grâce à la recherche bibliographique, l'équipe a identifié plusieurs programmes prometteurs dans d'autres pays qui pourraient éclairer le développement de politiques et de programmes plus progressistes en matière d'approvisionnement accessible et de diversité des fournisseurs au Canada.

Politique d'approvisionnement autochtone du gouvernement australien (« IPP »)[12]

Établi en 2015 pour stimuler l'entrepreneuriat, les entreprises et le développement économique indigènes, l'IPP se concentre sur la création d'opportunités multisectorielles pour que les entreprises indigènes participent à l'économie. Considéré comme l'une des politiques les plus réussies au monde, l'IPP se compose de trois parties :

1. Objectifs pour le volume annuel et la valeur des contrats à attribuer aux entreprises détenues par des Autochtones.
2. Une réserve obligatoire pour les contrats d'une valeur comprise entre 80 000 et 200 000 AUD. Le gouvernement est tenu d'aider à identifier un fournisseur autochtone capable de réaliser le travail et de fournir la valeur attendue.
3. Exigences minimales obligatoires de participation autochtone qui s'appliquent aux contrats de 7,5 millions de dollars ou plus. Le titulaire du contrat doit utiliser des fournisseurs autochtones ou employer des personnes autochtones dans le cadre des exigences de rapportage obligatoires.

Le succès du programme repose en grande partie sur l'approche de la participation des entreprises autochtones à la fois par des contrats directs de moindre valeur avec le gouvernement et par des contrats de fournisseur de niveau 1 de grande valeur.

Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA)

Adoptée en 2019, la LCA est une approche globale pour représenter toutes les personnes en situation de handicap. La législation se distingue de plusieurs manières par rapport à d'autres législations similaires :

- L'élargissement de la définition du handicap pour reconnaître et inclure ceux qui ont des handicaps invisibles (exemple : santé mentale, cognitive, neurologique, etc.). Cela inclut l'identification de ceux qui souffrent de handicaps permanents, épisodiques ou temporaires.
- La LCA cible des domaines importants de l'accessibilité qui n'étaient auparavant pas inclus ou manquaient de clarté dans d'autres législations provinciales, nationales ou internationales, tels que la fourniture de biens, services et installations accessibles. Une norme d'approvisionnement accessible est actuellement en cours de développement et, étant donné la rigueur des autres normes de la LCA qui ont été publiées

[12] National Indigenous Australians Agency 2020

ou mises à la disposition du public pour examen, on s'attend à ce que la norme d'approvisionnement soit progressive, complète et contraignante.

De plus, les conseils et programmes notables de diversité des fournisseurs et des approvisionnements suivants ont également été identifiés lors de l'examen :

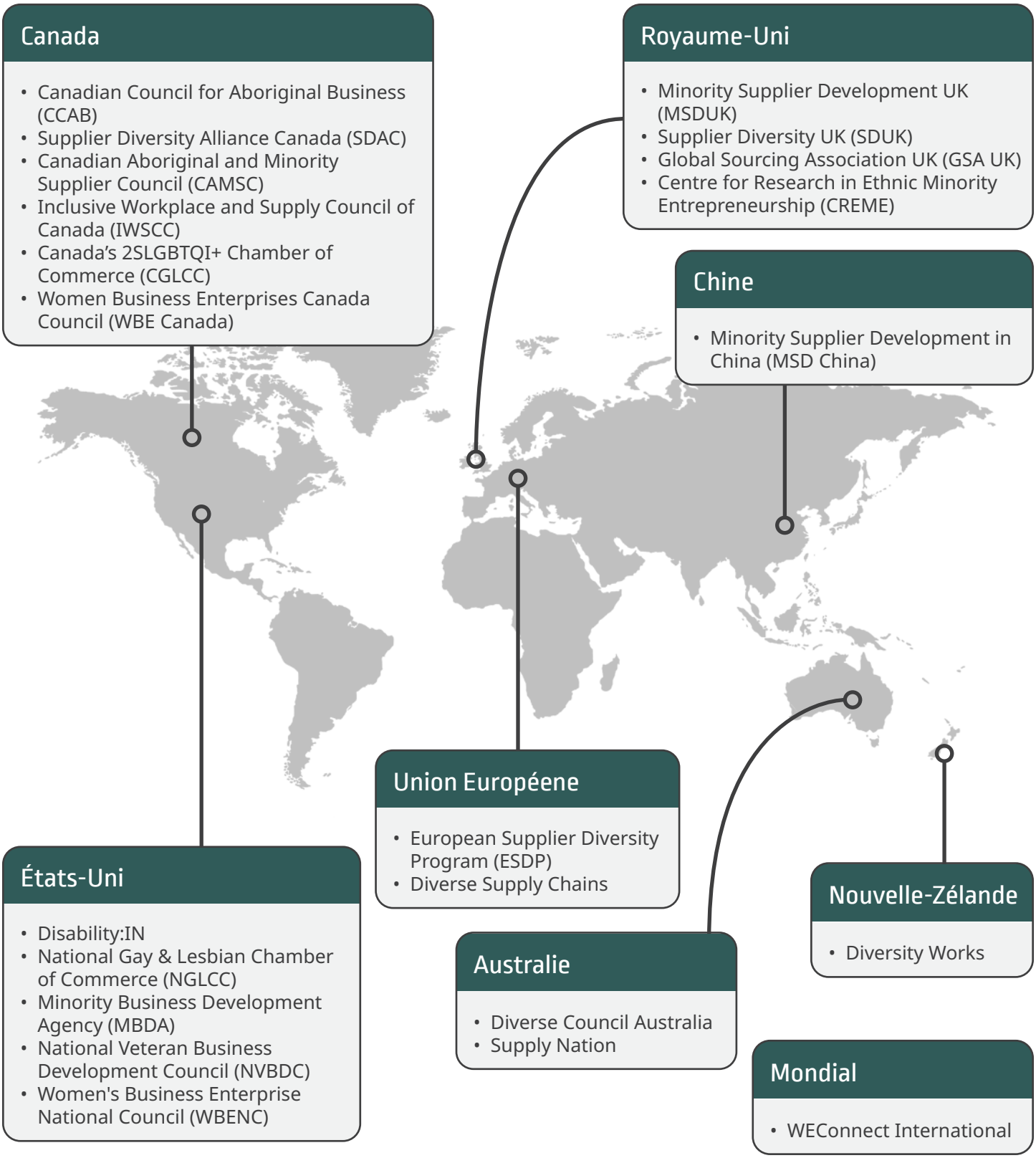


Figure 2. Principaux conseils de diversité et organisations de soutien à l'échelle mondiale.

Entretiens avec les parties prenantes

Méthodologie d'entretien avec les parties prenantes

Des entretiens avec les parties prenantes ont été menés pour valider les hypothèses de recherche et combler les lacunes identifiées dans la revue de littérature sur l'approvisionnement. Un total de 60 entretiens ont été menés. Les entretiens ont impliqué 2 groupes principaux :

1. Entreprises détenues par des personnes handicapées et d'autres groupes diversifiés
   - 28 entretiens réalisés.
   - Vise à comprendre les expériences des fournisseurs et les obstacles dans le processus d'approvisionnement.
   - Les sujets comprenaient l'approvisionnement électronique, le réseautage et les états émotionnels pendant l'approvisionnement.
2. Professionnels de l'approvisionnement en entreprise
   - 32 entretiens réalisés.
   - Évalué les efforts des organisations pour inclure les entreprises détenues par des personnes handicapées dans les chaînes d'approvisionnement.
   - Exploré la diffusion des connaissances sur les politiques inclusives.



Toutes les interviews ont été réalisées par vidéoconférence, durant 45 à 60 minutes, ce qui a permis des discussions ouvertes. Ces entretiens ont contribué à une compréhension globale du processus d'approvisionnement et à l'identification des barrières systémiques qui ont souvent entraîné des défis supplémentaires pour atteindre des pratiques d'approvisionnement inclusives et accessibles.

Principaux domaines de besoin pour les fournisseurs handicapés

Les principales lignes de questionnement pour les fournisseurs se concentraient sur leur expérience avec l'approvisionnement et les obstacles rencontrés tout au long du processus. Un exercice d'évaluation quantitative a été conçu pour explorer quelles parties du processus étaient perçues comme les plus ou les moins difficiles à comprendre, accompagné d'une conversation ouverte parcourant les grandes étapes de l'approvisionnement (voir Figure 3).



Figure 3. Les grandes étapes de l'approvisionnement.

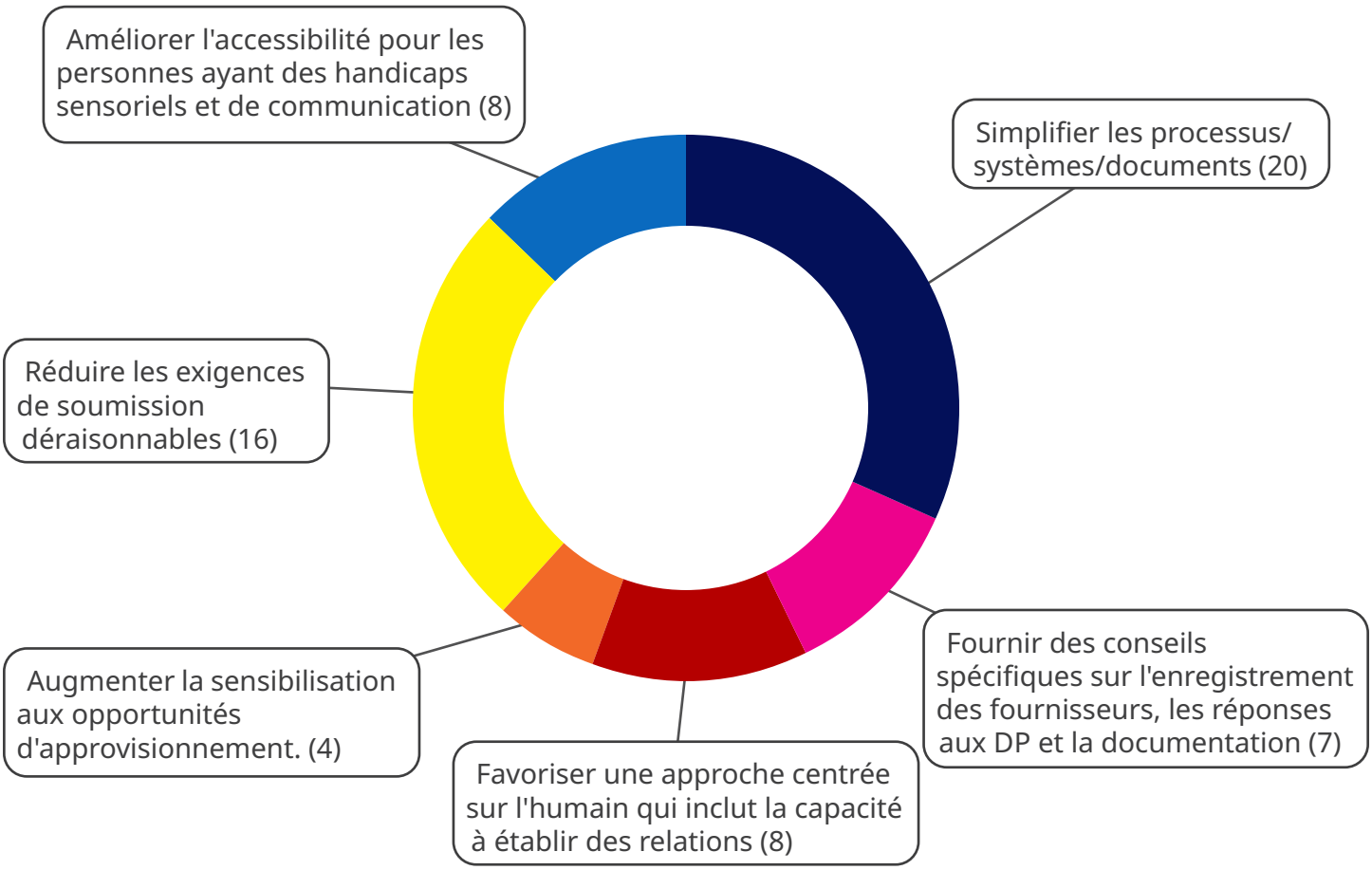


Figure 4. Nombre de fournisseurs interviewés ayant répondu par domaine d'amélioration.

Les entretiens comprenaient également des sujets supplémentaires tels que les plateformes d'approvisionnement électronique, le réseautage et la diversité des fournisseurs, qui étaient abordés en fonction de l'expérience du fournisseur dans ces domaines. Les entretiens se sont terminés par une exploration des états émotionnels et attitudinaux que les fournisseurs ont vécus pendant la fourniture, afin de mettre en évidence les domaines du processus qui créent couramment des états émotionnels négatifs ou suscitent une plus grande perception de biais ou de discrimination.

Les fournisseurs ont exprimé un désir d'amélioration dans les domaines suivants :

1. Simplifier les processus/systèmes/documents.
2. Fournir des conseils spécifiques sur l'enregistrement des fournisseurs, les réponses aux demandes de propositions (DP) et la documentation.
3. Favoriser une approche centrée sur l'humain qui inclut la capacité à établir des relations.
4. Augmenter la sensibilisation aux opportunités d'approvisionnement.
5. Réduire les exigences de soumission déraisonnables.
6. Améliorer l'accessibilité pour les personnes ayant des handicaps sensoriels et de communication.

Tableau 4 : Citations des fournisseurs interviewés selon le domaine d'amélioration

Domaine d'amélioration	Citations
Simplifier les processus/systèmes/documents	« Simplifiez le processus de A à Z, langage simple, communication ouverte. » - Graphiste
Fournir des conseils spécifiques	« Réduire la fonction de saisie manuelle, fournir des incitations financières supplémentaires pour naviguer dans les documents d'appel d'offres gouvernementaux, rendant plus efficaces les discussions entre les autorités techniques et contractuelles et les fournisseurs. » - Ventes de logiciels « Vous devez vous assurer d'avoir des personnes compétentes dans les domaines où vous êtes faible. J'ai vu certaines organisations avoir un tutoriel sur la façon d'utiliser leur plateforme d'appel d'offres, mais ils ne sont pas toujours mis en avant. Les avoir bien en vue et faciles à suivre serait un avantage. » - Entrepreneur commercial

Domaine d'amélioration	Citations
Favoriser une approche centrée sur l'humain	« Expérience / interaction humaine. Avoir l'impression de faire des affaires avec une personne. » - Coach en apprentissage social et émotionnel « Expérience humaine, compassion envers la neurodiversité et les handicaps invisibles La diversité des fournisseurs spécifiquement – se connecter avec plus de champions de la diversité. Un effort significatif vers une société plus juste et équitable, moins de tokenism. » - Consultant en défense et renseignement
Augmenter la sensibilisation	« Pour faire savoir aux gens que c'est même une possibilité. J'ai envoyé des DP que j'ai vus à d'autres propriétaires d'entreprise, j'en suis encore certaines, et elle ne savait même pas que cela existait. La partie éducation où ils devraient avoir une certaine sensibilisation, mais aussi rendre le processus un peu plus facile pour que les gens puissent le comprendre, y accéder et même le réaliser. C'est beaucoup de temps passé à essayer de comprendre ou d'y accéder sans jamais savoir si vous allez en tirer quelque chose à la fin. » - Consultant en DEI
Réduire les exigences déraisonnables	« J'ai envisagé de devenir préqualifié pour des contrats publics et c'était très laborieux et difficile de répondre à leurs critères. » - Consultant en pratiques de recrutement
Améliorer l'accessibilité	« Faciliter l'accès, proposer des formats alternatifs, réduire la stigmatisation et les barrières d'attitude. Augmenter la collaboration entre les personnes valides et les personnes en situation de handicap. » - Consultant en accessibilité

Nous avons posé la question suivante aux fournisseurs handicapés : Quelle est la chose la plus importante que vous changeriez dans l'approvisionnement pour le rendre plus accessible aux personnes handicapées ? Les réponses et les citations directes des fournisseurs handicapés sont notées dans le tableau 4 au-dessus de.

Principaux domaines de besoin pour l'approvisionnement des entreprises

32 entretiens ont été réalisés avec des professionnels d'entreprise. Comme les entretiens avec les fournisseurs, les entretiens avec les professionnels de l'entreprise ont généralement duré de 45 à 60 minutes et ont été réalisés par vidéoconférence, avec un petit nombre d'entretiens plus longs au cours desquels plus d'un professionnel a été interviewé à la fois. L'équipe d'entretien a principalement parlé avec les parties prenantes de l'approvisionnement, avec des entretiens supplémentaires incluant des clients internes, des professionnels de l'accessibilité, des professionnels de l'Environnement/Social/Gouvernance (ESG) et de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion (DEI), des ressources humaines, des juridiques, de la conformité et de l'éthique. Les postes allaient des associés juniors aux postes de direction générale.

Les lignes de questionnement pour les professionnels d'entreprise variaient en fonction de leur expertise, mais comprenaient des sujets tels que :

- Titre du poste et relation avec l'approvisionnement.
- État, structure et responsabilité des initiatives d'inclusion telles que la diversité des fournisseurs.
- Les normes d'accessibilité internes et comment elles sont développées.
- La disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs internes, et la perception des obstacles à l'acquisition de ces ressources.

Les entretiens d'embauche en entreprise étaient beaucoup plus ouverts en raison des différences d'expertise. Les intervieweurs s'appuyaient sur un ensemble standardisé de questions directrices mais étaient libres d'approfondir ou d'explorer des domaines pertinents en fonction de l'interviewé. Le jeu de questions destiné aux professionnels d'entreprise a suivi un chemin similaire à travers l'approvisionnement, explorant les domaines que les professionnels percevaient comme difficiles à compléter pour les fournisseurs ainsi que ceux qu'ils trouvaient difficiles ou encombrants pour eux-mêmes.

Bien que les entretiens avec les fournisseurs aient été conçus pour explorer les obstacles identifiés dans la revue de littérature, les entretiens avec les entreprises ont été conçus en tenant compte des principales recommandations de la Phase 1, (voir section : Approvisionnement : Politique, Processus, Technologie, Communications et Documents). Les conversations se sont principalement concentrées sur les moyens par lesquels les organisations tentaient déjà d'inclure davantage d'entreprises détenues par des personnes handicapées dans leurs chaînes d'approvisionnement, et sur les domaines où elles estimaient encore avoir besoin d'amélioration ou rencontrer des obstacles.

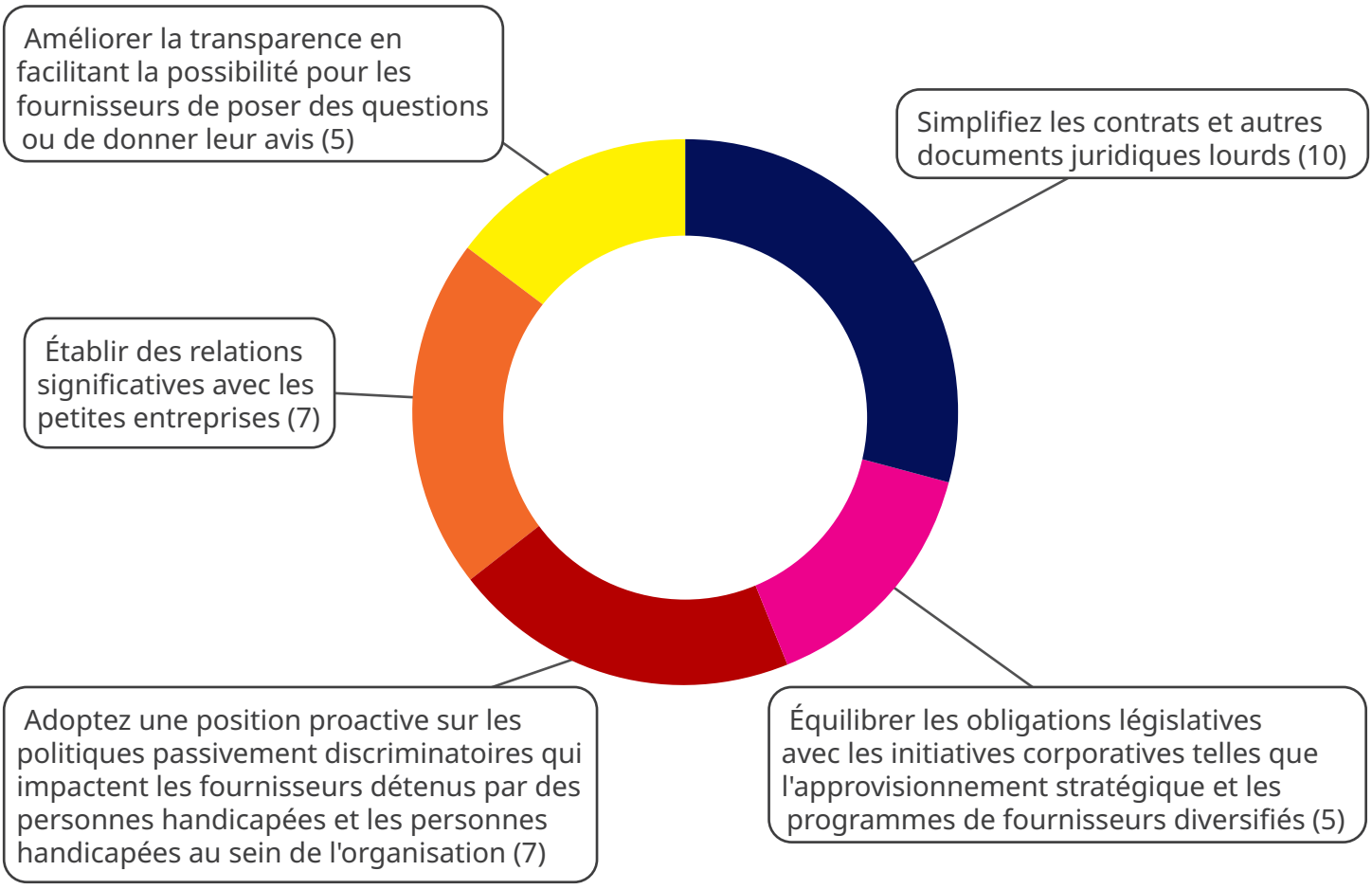


Figure 5. Nombre d'interviewés d'entreprise qui ont répondu par domaine d'amélioration.

Un objectif plus passif de ces entretiens était d'examiner jusqu'où la connaissance des politiques ou des programmes inclusifs tels que la diversité des fournisseurs s'était répandue au sein d'une organisation, et dans quelle mesure ces initiatives étaient comprises par les professionnels de divers domaines de l'entreprise. Les preuves recueillies lors de la Revue de Littérature de la Phase 1 ont suggéré que la politique d'accessibilité et d'inclusion est généralement isolée au sein d'une organisation, et que l'institutionnalisation de ces idées, ainsi que le soutien exécutif, étaient nécessaires pour un progrès significatif. Ces conclusions ont été renforcées lors des entretiens directs.

Enfin, les entretiens avec les entreprises étaient un exercice de collecte d'informations destiné à contribuer à une carte des processus d'approvisionnement robuste, identifiant tous les acteurs impliqués lorsqu'une entreprise détenue par une personne handicapée participe au processus. Ce processus a permis de découvrir ce qui a finalement été appelé des

« Barrières de Source », qui créaient souvent des obstacles supplémentaires, compliquant les efforts pour atteindre des pratiques d'approvisionnement plus inclusives et accessibles.

L'approvisionnement des entreprises et les acheteurs d'entreprises suggèrent les domaines d'amélioration suivants :

1. Simplifiez les contrats et autres documents juridiques lourds.
2. Équilibrer les obligations législatives avec les initiatives corporatives telles que l'approvisionnement stratégique et les programmes de fournisseurs diversifiés.
3. Adoptez une position proactive sur les politiques passivement discriminatoires qui impactent les fournisseurs détenus par des personnes handicapées et les personnes handicapées au sein de l'organisation.
4. Établir des relations significatives avec les petites entreprises.
5. Améliorer la transparence en facilitant la possibilité pour les fournisseurs de poser des questions ou de donner leur avis.

Tableau 5 : Citations des interviewés d'entreprise selon le domaine d'amélioration

Domaine d'amélioration	Citations
Simplification des contrats	« Cela doit être clair. Ils doivent comprendre ce que nous demandons. Nous devons limiter l'ambiguïté autant que possible. » - Responsable des approvisionnements, Société d'État « Pour les rendre plus simples, plus concis, et utiliser un langage clair. » - Conseiller principal en DEI, Société d'État « Rendre les choses beaucoup plus simples, moins dépendants de certains de nos partenaires externes (parfois nous savons ce que nous devons faire mais avons toujours besoin de leur contribution et cela peut ralentir le processus), et un mécanisme pour que nous soyons impliqués plus tôt avec nos groupes de clients. Souvent, ils ont travaillé sur quelque chose pendant 6 mois et ils disent : « d'accord, allez l'acheter » et maintenant nous ouvrons leurs documents et posons des questions, ce qui ralentit le processus. » - Directeur de l'approvisionnement, Société d'État

Area of improvement	Quotes
Équilibrer les obligations législatives avec les initiatives corporatives	« L'approvisionnement public au Canada est soumis à de nombreuses règles liées aux traités commerciaux. Rédiger des énoncés de travail et des livrables non biaisés (envers un fournisseur) est très difficile. Au Canada, il est très difficile de sortir sur le marché et de faire des recherches, mais il y a de l'appréhension autour de ce qu'ils ont fait. Il y a une réticence à sortir sur le marché et à faire des recherches préliminaires, ce qui est un cercle vicieux parce que les fournisseurs qui se plaignent "vous avez fait des recherches, mais vous ne m'avez pas demandé" donc ils ne sortent pas et écrivent ce qu'ils savent, mais ensuite ils ont des lacunes. Si vous faites un DP, cela prend 6 mois, et si vous voulez faire une demande d'information (DI) pour faire des recherches, cela prend encore 3 mois. C'est une manière différente de penser à la rédaction de ce dont vous avez besoin pour s'intégrer dans la matrice de notation et être conforme à tous les traités commerciaux et règlements. Notre guide utilisateur pour un client compte 140 pages. » - Responsable des Achats, Municipalité
Adopter une position proactive sur les politiques passivement discriminatoires	« Cela commence par changer le paysage en offrant une formation et une éducation à vos propres employés... La peur de l'inconnu est un facteur majeur et en tant qu'organisation, nous devons mettre davantage l'accent sur la formation de base et la formation de sensibilisation pour tous, et je dis bien tous, les employés. » - Conseiller en DEI, Société d'État « Nous avons besoin de l'appropriation et de l'implication des personnes en situation de handicap au sein de l'organisation... Pour une grande organisation, nous comptons sur le soutien des dirigeants, ce ton venant du sommet aide au niveau de la base. Nous sommes très attentifs à ne pas occuper l'espace des autres, lorsque certains groupes d'employés ont besoin de soutien, nous développons cela, travaillons avec nos alliés et cherchons du soutien. » - DRH, Société d'État

Area of improvement	Quotes
Construire des relations significatives	« Fonctionner comme si j'étais dans le secteur privé où je pouvais travailler avec un seul fournisseur, développer un réseau de fournisseurs. Parce que je travaillerais à la base et construirais mes relations avec les petites entreprises et potentiellement grandir ensemble. Ça fonctionne bien et c'est gagnant-gagnant, et peut-être que le fournisseur serait plus enclin à travailler avec moi par rapport à un endroit où vous traitez avec des entreprises moyennes et grandes avec lesquelles vous ne pouvez pas négocier. Peut-être que je vais concourir pour certains contrats, mais la capacité de choisir. Quand vous enchérissez sur tout, parfois, au moment où vous amenez le fournisseur à un bon point, le contrat se termine et vous devez retourner sur le marché, et vous perdez tout cet investissement en effort et en temps. » - Gestionnaire de contrats, Société d'État
Améliorer la transparence	« Des processus de retour d'information plus clairs pour les problèmes, nous supposons un peu qu'ils sont connus, et ils ne sont peut-être pas aussi clairs que nous le pensons. Donc, s'il y avait quelque chose qui empêchait quelqu'un de participer ou de vouloir participer, comment nous le fait-il savoir à part simplement choisir de ne pas le faire? » - Directeur de l'approvisionnement « Assurez-vous que toutes les personnes intéressées par les affaires n'hésitent pas à se manifester, avec une sensibilisation et un engagement continu sur le marché. » - Directeur de l'approvisionnement, Société de Couronne

Aperçus de recherche

Aperçu

Étant donné le manque général de sources référencées dans la revue de littérature, l'équipe de recherche a recherché des motifs, des structures, des faiblesses, des forces et des connexions. Cette compréhension plus large de « comment tout cela s'imbrique » a permis à l'équipe de développer des idées défendables sur les obstacles et les remèdes potentiels. L'équipe devait considérer si les obstacles étaient isolés ou faisaient partie d'un problème plus large et quelle était la cause, et quel était l'effet ? L'équipe a demandé comment tout se connectait et s'il y avait des domaines critiques de préoccupation ou d'opportunité. Pour maintenir la transparence du processus, l'équipe a partagé les progrès avec les organisations participantes afin de remettre en question les idées, d'identifier les lacunes, de donner des retours critiques et de relier le tout à la recherche.

En raison de la grande complexité des achats en général, plusieurs domaines de préoccupation ont été identifiés et nécessitent des recherches supplémentaires pour comprendre leur impact sur les achats et les personnes handicapées impliquées dans les achats. Cela inclut l'approvisionnement stratégique, la conformité réglementaire, la conformité législative, la gestion des risques et la gouvernance. Certaines de ces lacunes sont abordées dans la section de conclusion ci-dessous. (Où allons-nous à partir de maintenant).

Sur la diversité des fournisseurs

- La diversité des fournisseurs pour les fournisseurs handicapés en est à ses débuts et a un taux d'adoption très faible dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises en raison de nombreux facteurs, notamment :
    - Un faible nombre de fournisseurs handicapés certifiés au Canada.
    - Manque de ressources, (de personnel et de financement).
    - Mauvaise sensibilisation aux entreprises détenues par des personnes handicapées en tant que fournisseurs potentiels.

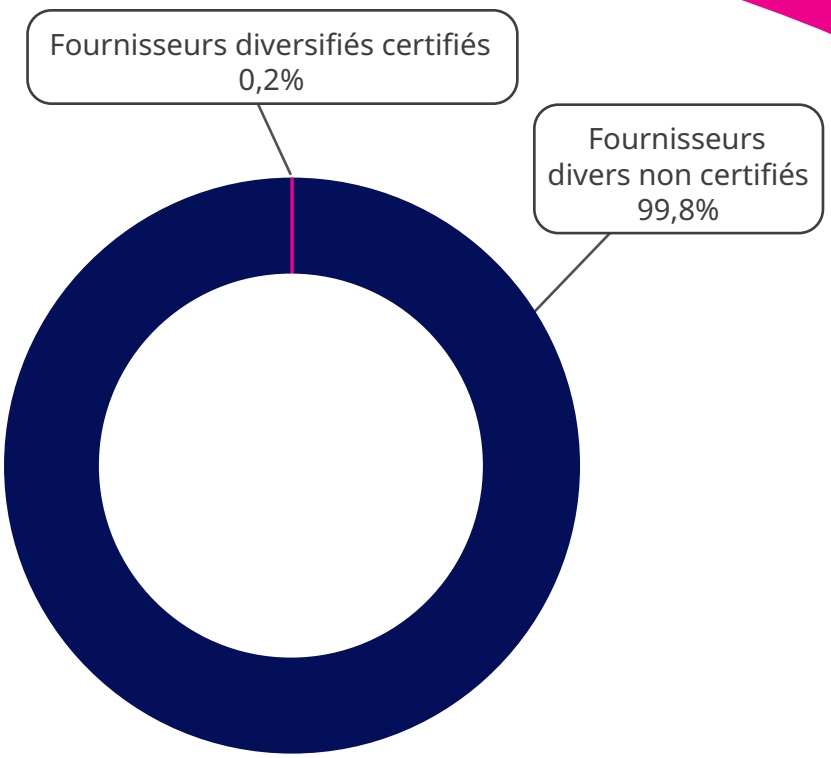


Figure 6. Pourcentage de fournisseurs certifiés détenus par des personnes handicapées par rapport au nombre total d'entreprises détenues par des personnes handicapées au Canada, 2024.

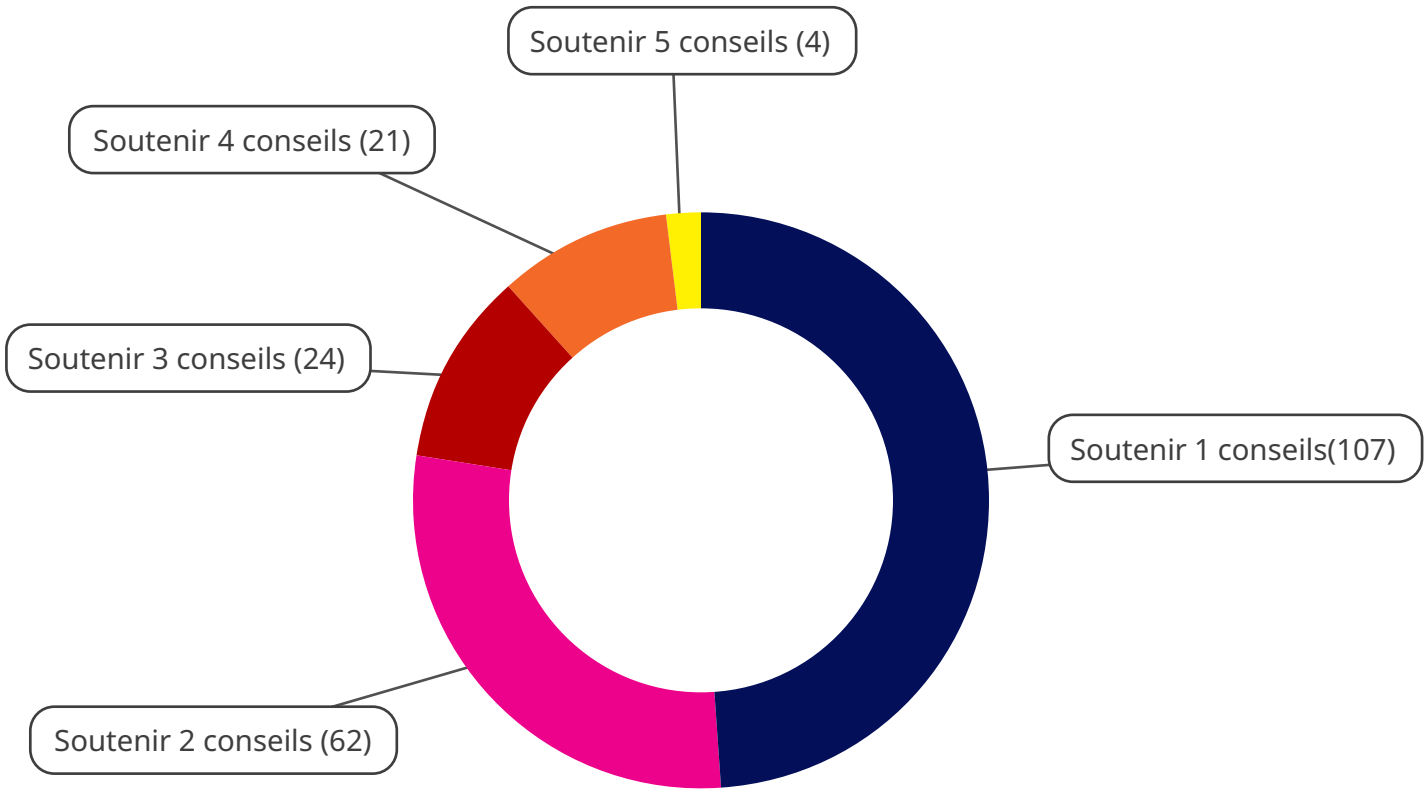


Figure 7. Nombre de conseils soutenus par le nombre d'entités corporatives.

- Les meilleures pratiques d'autres groupes en quête d'équité, principalement les programmes et la législation autochtones d'Australie et du Canada, peuvent être exploitées pour plaider en faveur de programmes de diversité des fournisseurs plus efficaces et transparents.
- Au Canada, les entreprises ont tendance à parrainer en moyenne environ 2 conseils de diversité (sur 5 principaux), citant des priorités financières concurrentes et des questions sur la valeur des dollars dépensés. La part de parrainage corporatif de l'IWSCC pour soutenir son travail de plaidoyer est significativement inférieure à celle des autres conseils de diversité. Cela peut être attribué à une réticence de la part des entreprises qui soutiennent déjà 2 conseils ou plus (voir Figure 7), à la taille du pool de fournisseurs certifiés de l'IWSCC, et au manque de sensibilisation au travail de l'IWSCC.
- Les bureaux DEI dans la plupart des entreprises sont sous-financés, et la diversité des fournisseurs tend à être gérée "en marge des tâches quotidiennes" plutôt que d'être un rôle à temps plein avec des ressources adéquates (personnel et financement).

Sur l'approvisionnement des entreprises

- La fourniture d'entreprise est souvent sous-dotée et fait fréquemment face à des réductions budgétaires, ce qui amène le personnel existant à assumer davantage de travail en dehors de leur rôle normal.
- L'approvisionnement stratégique et sa volonté de réduire le nombre de fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement posent des complications importantes tant pour l'implication des fournisseurs handicapés que pour la remédiation des obstacles.
- Il y a une forte résistance au changement et à l'innovation en raison de plusieurs points de risque perçus et réels qui pourraient entraîner des conséquences personnelles ou corporatives :
  - Il y a une croyance parmi de nombreux professionnels de l'approvisionnement et dirigeants que le changement/l'innovation est risqué.
  - Des niveaux élevés de réglementation conduisent à des politiques d'approvisionnement conçues pour réduire la corruption et la fraude, avec pour résultat une flexibilité de moins en moins grande dans les politiques et les mécanismes d'achat.
  - Les organisations soumises aux traités commerciaux (entités gouvernementales et sociétés d'État) sont vulnérables à ce que les décisions d'approvisionnement soient contestées devant les tribunaux commerciaux.

- Il y a un grand intérêt pour l'adoption de pratiques d'approvisionnement accessibles. Cependant, sans les connaissances, les outils et le leadership nécessaires, il y a une incertitude significative et un manque de compréhension sur par où commencer et quoi faire.
- Le personnel de l'approvisionnement a exprimé des inquiétudes quant à la capacité de la direction organisationnelle à reconnaître et à prioriser la nécessité de changements pour permettre un approvisionnement accessible.
- Toutes les interviews d'entreprise ont reconnu que leurs processus d'approvisionnement sont fortement alignés sur le fait de faire affaire avec de grands fournisseurs bien établis, souvent dictés par la politique et une volonté de "réduire" le nombre de fournisseurs servant la corporation pour des raisons d'aversion au risque ou d'efficacité administrative.

Comprendre l'approvisionnement et les barrières dans l'approvisionnement

L'objectif global du projet de recherche était d'identifier les barrières dans l'approvisionnement, de comprendre comment elles se sont formées et comment elles peuvent commencer à être remédiées ou minimisées.

Tout d'abord, nous avons réalisé que, étant donné que l'approvisionnement est en grande partie une activité virtuelle (exemple : numérique ou sur papier), les barrières que nous avons notées ne correspondent pas parfaitement aux définitions traditionnelles. Dans l'approvisionnement, nous avons constaté que les barrières affectaient beaucoup plus les personnes ayant des handicaps invisibles que celles ayant des handicaps physiques.

Deuxièmement, bien que la croyance commune soit que la plupart des activités d'approvisionnement tournent autour du



processus des Demandes de propositions (DP) public, la vérité est que l'appel d'offres traditionnel n'est que la pointe de l'énorme iceberg des activités d'achat. Nous avons constaté que, bien que des obstacles existent dans le processus de DP public (que nous révélons dans la Partie 3 de notre projet), cela n'est qu'un symptôme d'un problème plus vaste au sein des organisations que nous avons étudiées. En conséquence, notre définition de travail des achats dans le cadre du projet est très large : L'approvisionnement est l'acte de faire des affaires avec des milliers de fournisseurs pour se procurer et distribuer des biens, des services et des installations à l'organisation et à ceux qu'elle sert.

Enfin, nous avons identifié 4 catégories de barrières au sein de l'approvisionnement, qui sont décrites ci-dessous en détail, et qui interagissaient dans une sorte de hiérarchie.

A nature de l’approvisionnement

Pour comprendre pleinement la nature de l'approvisionnement, il est important de comprendre ses composants et ses fonctions principales. Les informations tirées des entretiens et des sources littéraires ont révélé les composants structurels suivants dans les organisations d'approvisionnement canadiennes :

Politique :

La politique englobe les directives fondamentales de l'organisation concernant l'achat de biens, de services et d'installations pour répondre aux besoins de l'organisation tout en garantissant que l'organisation respecte toutes les exigences de conformité (législatif, réglementaire, gestion des risques, politique financière).

Technologie :

La technologie varie mais peut consister en des plateformes d'approvisionnement externes (comme MERX), des systèmes tiers (planification des ressources de l'entreprise), logiciels d'approvisionnement d'entreprise et systèmes développés sur mesure. De plus, la technologie devrait inclure toutes les plateformes technologiques adjacentes (intranets comme « Microsoft SharePoint ») et les sites web (publics et privés) où les activités ou communications d'approvisionnement ont lieu.

Processus :

L'approvisionnement est chargé de processus complexes qui régissent la plupart des tâches au sein de l'approvisionnement. Plus précisément, les processus d'approvisionnement sont conçus pour que les parties prenantes (internes et externes) restent "dans les clous".

Documents :

L'approvisionnement dispose de différents types de documents pour répondre à des exigences spécifiques, y compris : des documents types standard (créés par des personnes, créés par le système, et créés externe à l'aide d'une ressource externe comme un cabinet d'avocats

ou un consultant), des formulaires numériques (documents numériques, formulaires numériques) et de la documentation des fournisseurs (retours, questions, propositions, factures).

Données :

La fonction d'approvisionnement génère d'énormes volumes de données qui se rapportent directement à l'achat de biens, de services et d'installations ainsi qu'au suivi, à la mesure et au rapport des activités d'approvisionnement.

Communications :

Communications inter-parties prenantes (interne à interne et interne à externe) utilisant tous les canaux de communication modernes.

Programmes :

Les programmes sont souvent une réponse aux exigences de conformité réglementaire et législative. Les programmes les plus courants sont ceux tels que « ESG », le développement économique et la diversité des fournisseurs, bien que l'approvisionnement autochtone se situe souvent en dehors ou à proximité de la diversité des fournisseurs.

Bien que l'approvisionnement soit généralement le même dans les grandes organisations d'approvisionnement à travers le monde, quelques différences clés se sont démarquées de la recherche entre le Canada et d'autres nations.

1. Conformité réglementaire : Le Canada est soumis à une conformité réglementaire accrue en raison des accords et traités nationaux et internationaux. On ne sait pas comment cela impacte l'accessibilité de l'approvisionnement.
2. Législation : Le Canada est à la tête de la législation et du développement de normes sur l'approvisionnement accessible et est actuellement l'une des seules nations à adopter une position ferme sur la question.

L'approvisionnement, une construction humaine née d'une pensée rigide, a évolué pour se concentrer sur la facilitation des chaînes d'approvisionnement efficaces, les appels d'offres compétitifs, le respect des exigences réglementaires et la gestion des risques. Au fil des décennies, cet effort a créé des systèmes complexes de technologie, de politique, de processus, de documents, de données et de communication, ajoutant de la complexité à chaque aspect de l'approvisionnement.

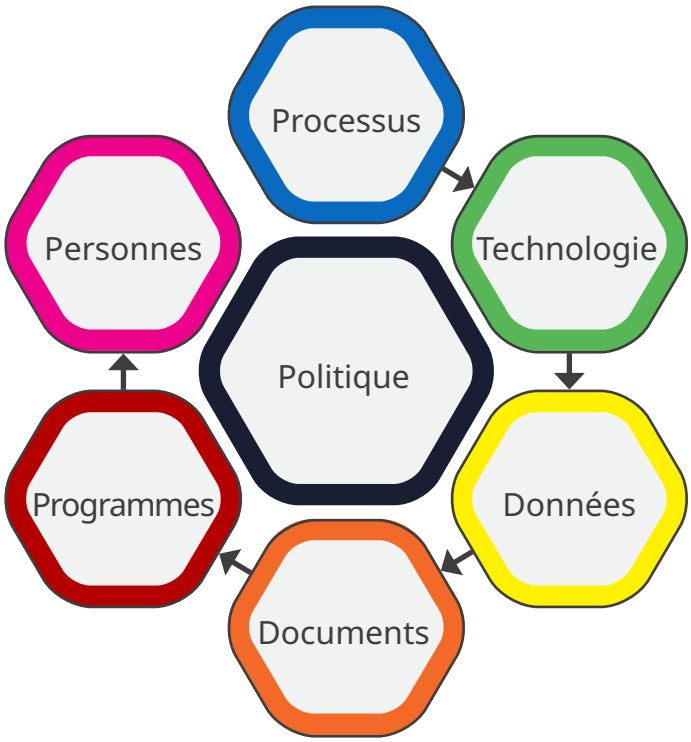


Figure 8. Les élements de l'approvisionnement.

Catégories de barrières

Comme mentionné ci-dessus, notre recherche a révélé 4 catégories distinctes de barrières qui, ensemble, entraînent un manque collectif d'accessibilité dans l'approvisionnement. Ces barrières sont interconnectées et contribuent aux défis auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap lorsqu'elles interagissent avec les organisations d'approvisionnement.

1. **Barrières organisationnelles :**
Ces barrières existent au sein de la structure organisationnelle et des processus d'un système d'approvisionnement. Ils pourraient inclure des facteurs tels que des politiques et procédures d'approvisionnement complexes ou rigides, un manque de coordination entre les différents départements ou parties prenantes impliqués dans l'approvisionnement, ou des ressources et infrastructures inadéquates pour soutenir des pratiques d'approvisionnement accessibles. Ces barrières existent en grande partie parce que l'approvisionnement fonctionne dans un cadre organisationnel rigide de règles juridiques anciennes, de constructions politiques et de politiques de gestion des risques. Ce cadre organisationnel, lorsqu'il est confronté à des défis d'accessibilité, est très difficile à changer.

2. **Barrières Attitudinales :**
Ces barrières émergent de la manière dont les barrières organisationnelles influencent le comportement de ceux chargés de protéger les règles juridiques, politiques et de risque. L'interaction entre les barrières organisationnelles et les barrières attitudinales est critique car elle tend à augmenter la résistance culturelle au changement.

3. **Barrières émotionnelles :**
Ces barrières peuvent être décrites comme la manière dont nous faisons ressentir les choses aux gens à travers leurs interactions avec des processus complexes. Dans l'approvisionnement, notre recherche a identifié des barrières émotionnelles typiques telles que la peur, l'incertitude, la confusion, l'apathie, l'anxiété, la frustration et le ressentiment.

4. **Barrières de Charge Cognitive :**
Ces barrières proviennent de l'effort mental nécessaire pour gérer des processus, des informations, des documents et des procédures trop complexes. Dans l'approvisionnement, les barrières de charge cognitive impactent à la fois ceux qui établissent les processus et ceux qui doivent s'y conformer. Naviguer dans les complexités (conformité légale, gestion des risques, technologie) peut potentiellement submerger quiconque impliqué. Les barrières de charge cognitive impactent spécifiquement les personnes ayant des handicaps invisibles, mais elles affectent également les personnes sans handicap qui

peuvent avoir du mal avec la complexité stratifiée de l'approvisionnement. Bien que la recherche ait révélé que les équipes d'approvisionnement avaient un haut niveau de compétence et de confort sur les aspects complexes de l'approvisionnement, cette expérience était en grande partie due à une longue courbe d'apprentissage.

D'après la recherche, les barrières de charge cognitive font partie intégrante des systèmes d'approvisionnement, des documents et des processus et ne sont pas isolées à une partie spécifique de l'approvisionnement ou à une activité spécifique. En raison de cela, la charge cognitive s'est avérée fréquente et a directement impacté la participation. Les barrières liées à la charge cognitive sont explorées plus en détail ci-dessous.

Charge cognitive

Pour comprendre les types de barrières cognitives, nous devons réfléchir à la charge cognitive en général. La charge cognitive est un terme qui se réfère à la quantité d'informations que l'esprit humain est capable de traiter à un moment donné. Moins nous mettons de choses devant quelqu'un, plus il est probable qu'il comprenne rapidement et facilement. L'inverse est vrai : plus nous mettons d'informations et de choix devant quelqu'un, plus nous risquons de le confondre, de le retarder et de créer un scénario de mauvaise interprétation et, finalement, de ressentiment et/ou de réticence à participer. Lors de la phase d'entretien, il a été révélé que les personnes ayant des handicaps cognitifs et qui sont neurodivergent étaient particulièrement affectées par la quantité et la complexité des informations à traiter, par exemple, lors du processus de demande de propositions (DP).

En termes simples, nous avons seulement une certaine quantité de mémoire de travail pour traiter les informations et les tâches, surtout lorsqu'il s'agit de nouvelles expériences. La théorie de la charge cognitive, décrite pour la première fois par John Sweller[13] qui visait initialement la conception pédagogique, a proposé une théorie simple selon laquelle la charge cognitive « identifie les processus conscients de la pensée comme la mémoire de travail ». Par conséquent, plus nous avons d'informations ou de tâches devant nous, plus il est probable que nous rencontrions des difficultés à traiter ces informations ou à accomplir une tâche.

Notre recherche a identifié un ensemble de variables qui amplifient les effets négatifs d'une charge cognitive accrue dans les activités d'approvisionnement et la documentation. Nous appelons cela une amplification négative de la charge cognitive.

- Technologie complexe de gestion des approvisionnements couramment utilisée par les organisations canadiennes de gestion des approvisionnements.

[13] Sweller et al., 1998

- Complexité accrue et couches de complexité liées aux tâches et processus d'approvisionnement.
- Haute complexité de la documentation et densité du langage dans l'approvisionnement.

Alors, qu'avons-nous découvert sur la théorie de la charge cognitive lorsqu'elle est appliquée à l'approvisionnement ?

D'après les entretiens, nous savons ce qui suit :

- La complexité était la barrière d'accessibilité la plus courante citée dans l'approvisionnement d'entreprise, apparaissant dans presque tous les systèmes, tâches, documents et processus—une observation courante dans toutes les interviews liées aux barrières cognitives dans différentes fonctions et domaines de l'approvisionnement.
- Les limites de la charge cognitive affectent les personnes en situation de handicap au sein de l'organisation autant qu'elles impactent les entreprises détenues par des personnes handicapées. Les entretiens avec les acheteurs internes ont identifié un degré de complexité modéré à élever dans les systèmes, les processus et la documentation.
- En raison de la nature de gestion des risques de l'approvisionnement et de nombreuses règles autour des achats, la communication contenait également un langage complexe, des acronymes et des termes augmentant encore la charge cognitive.

Le résultat des 3 facteurs ci-dessus pourrait entraîner une limitation de la participation et/ou une augmentation de la frustration pour les personnes en situation de handicap en ce qui concerne la technologie, la documentation et les processus.

Source Barriers

L'une des découvertes les plus importantes de la recherche a été d'identifier, parmi les catégories de barrières décrites ci-dessus, une classe de barrières qui entraîne la création de toutes les autres barrières dans l'approvisionnement. Les barrières sources sont nommées pour leurs caractéristiques uniques d'être au sommet d'une hiérarchie de barrières (voir ci-dessous pour la hiérarchie des barrières) et d'être capables de créer des barrières mineures répandues dans tous les composants de l'approvisionnement.

Grâce aux entretiens, nous avons pu identifier ce qui suit :

- Les barrières de source sont le plus souvent des barrières organisationnelles. Cependant, elles peuvent également être des barrières attitudinales par moments, travaillant souvent en conjonction pour créer des barrières à l'échelle de l'approvisionnement.

- Les barrières à la source sont le plus souvent observées dans 3 domaines : la politique, les systèmes et, dans une certaine mesure, les processus d'approvisionnement. La politique a été identifiée comme un domaine clé des barrières d'origine.
- Les barrières à la source affectent souvent de grandes parties, voire la totalité de l'approvisionnement, où l'approvisionnement est conçu autour d'elles, rendant la remédiation des barrières difficile, longue et coûteuse.

Tout d'abord, il est important de comprendre que les barrières au sein de l'approvisionnement sont presque toujours interconnectées et sont presque toujours associées à une barrière source.

Pour illustrer cela, nous utiliserons une politique comme barrière source au sommet de la hiérarchie. La politique que nous avons identifiée est couramment utilisée et se décrit le mieux comme « Réduire le nombre de fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement ». À partir de là, le système technologique met en œuvre la politique à travers une série de processus, de contrôles et d'équilibres systématisés, de formulaires/documents et de données. La politique crée activement un environnement où elle peut contrôler ce qui se passe en dessous, puis elle est renforcée par des systèmes d'approvisionnement qui mettent en œuvre et institutionnalisent cette politique, y compris les sous-politiques, les processus, les formulaires/documents et les communications qui sont tous reliés à cette politique clé.

Le diagramme ci-dessous illustre comment une barrière d'approvisionnement peut affecter d'autres composants de l'approvisionnement au sein du système d'approvisionnement et créer des barrières supplémentaires. Le diagramme commence à gauche avec la politique décrite ci-dessus. Les étapes suivantes mènent à ce que nous appelons la « durcissement », qui prend la politique et l'implémente comme partie intégrante de la fonction opérationnelle des achats à travers les systèmes d'approvisionnement, d'autres politiques d'approvisionnement, et parfois des procédures également. La troisième étape est le processus d'achat interne où les acheteurs utilisent des processus, des politiques, des procédures et des systèmes alignés sur l'objectif stratégique de réduire le nombre de fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement. Comment cela fonctionne-t-il exactement ?

De là, d'autres obstacles peuvent émerger. Un exemple de barrière importante identifiée dans toutes les interviews d'entreprise, qui découle de la politique illustrée, est la préférence de faire affaire avec de grandes organisations, ce qui est une conséquence logique de la réduction des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement. Les grandes organisations sont capables de gérer des niveaux de risque plus élevés et ont généralement des ressources financières plus importantes. Ils ont également tendance à avoir plus de produits, de services et de capacités à offrir. Le résultat est un impact direct sur les petits fournisseurs où, pour un Demandes de propositions (DP) de routine, des ensembles de exigences plus difficiles sont rédigés, la documentation est plus complexe,

plus de ressources sont nécessaires pour répondre, et des conditions de paiement plus onéreuses sont en jeu, ce qui crée des barrières matérielles pour la participation des petits fournisseurs. Ainsi, ce qui commence comme une politique d'approvisionnement traditionnelle (réduire les risques et améliorer l'efficacité en réduisant le nombre de fournisseurs à gérer) crée des barrières en aval une fois que la politique passe par le processus de durcissement en vue de son implémentation dans les processus d'achat internes.

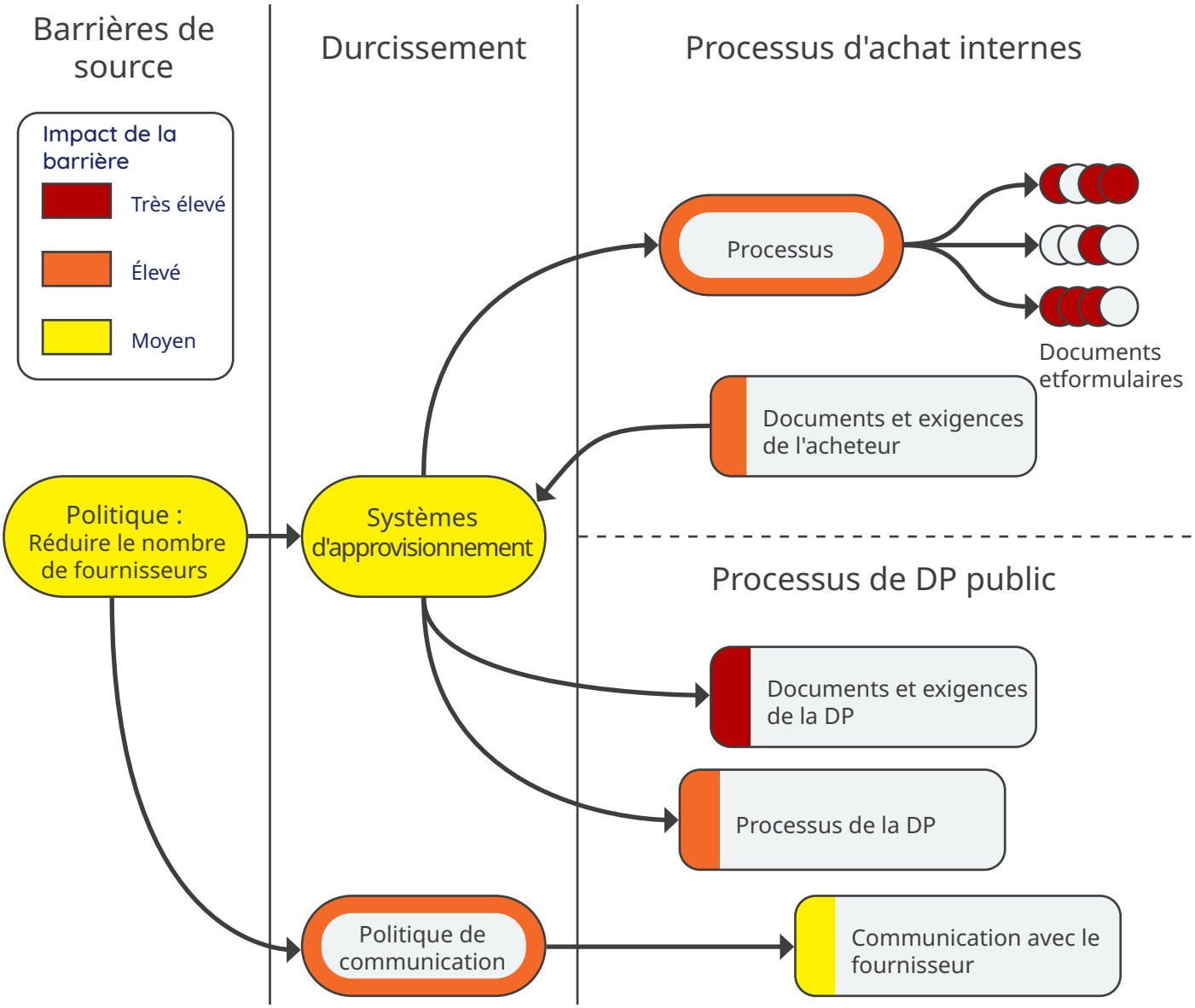


Figure 9. Impact des barrières de source sur l'approvisionnement.

Hiérarchie des barrières

Un ensemble intéressant d'observations issues de la recherche tournait autour de ce qui peut être décrit comme une hiérarchie de types spécifiques de barrières au sein de l'approvisionnement. Pour fournir un contraste, les barrières dans l'environnement construit sont généralement indépendantes les unes des autres et peuvent se produire n'importe où dans un établissement. De même, dans les systèmes technologiques, les pages web et les documents, les barrières à l'accessibilité semblent aléatoires et indépendantes les unes des autres - davantage une question de normes de conception médiocres et d'absence d'assurance qualité. Tant l'environnement bâti que les technologies de l'information et les systèmes d'information (TI/SI) bénéficient également de codes juridiques et de normes internationales qui garantissent un niveau minimum d'accessibilité.

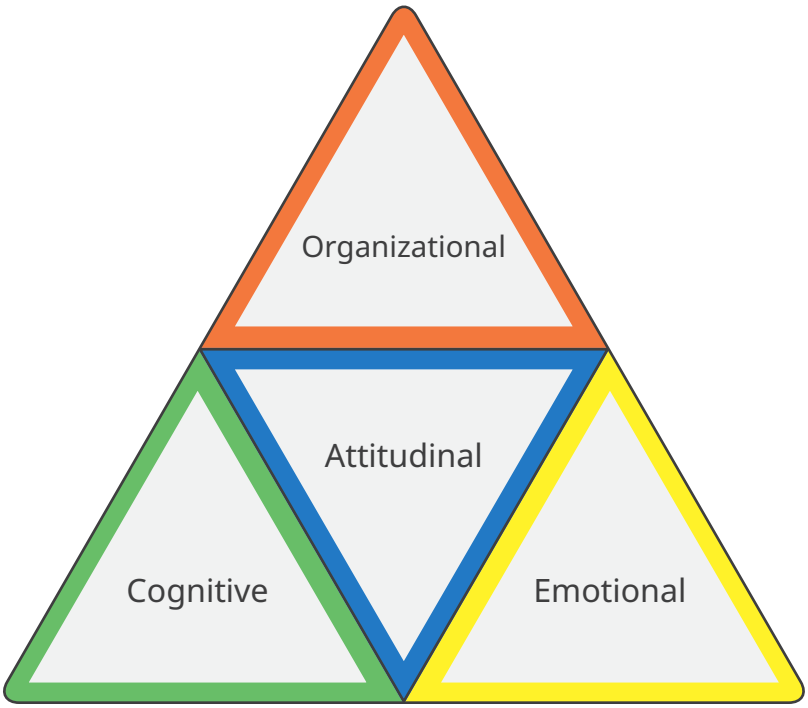


Figure 10. Types of barriers within procurement.

Ce n'est pas le cas avec l'approvisionnement et les barrières au sein de ses processus. En raison de la nature rigide et structurée des achats et de sa directive principale de gestion des risques et de conformité, tout dans l'approvisionnement doit avoir du sens, remplir son rôle et se connecter de manière transparente au sein de la structure, y compris les barrières. On peut dire que les barrières définissent la nature même de l'approvisionnement. C'est un système de barrières bien intentionnées qui empêchent les mauvais acteurs, favorisent l'efficacité et permettent une bonne gouvernance. Mais cela peut également avoir un impact disproportionné sur les personnes handicapées impliquées dans les achats en augmentant la difficulté des tâches, de la communication et des documents à chaque étape. Il n'est donc pas surprenant que, lorsqu'il s'agit d'accessibilité dans l'approvisionnement, comprendre la relation entre les barrières dans la hiérarchie de haut en bas soit crucial, tout comme l'effet que les barrières ont les unes sur les autres.

Une hiérarchie de barrières existe au sein de l'approvisionnement d'entreprise où une barrière peut en créer d'autres en dessous, menant à ce que nous classifions comme un système de barrières interdépendantes. La barrière au sommet, qui crée ces systèmes, a été nommée barrière source. Un exemple de barrière source est la préférence d'une entreprise pour les grands fournisseurs plutôt que pour les petits. Cette seule barrière (qui peut être à la fois attitudinale et organisationnelle – voir la dualité des barrières ci-dessous) crée un ensemble de politiques

Dualité des barrières

Certaines barrières identifiées dans la recherche pourraient être classées comme ayant les caractéristiques de deux types de barrières, telles que comportementales et organisationnelles. À titre d'exemple, d'après les entretiens, nous avons pu déterminer que la barrière « préférence pour les grands fournisseurs par rapport aux petits » pouvait être à la fois organisationnelle (liée à une politique qui rend difficile l'accès des petits fournisseurs et favorise les grands) ou une attitude sous la forme d'une préférence personnelle d'un individu ou d'un groupe d'individus impliqués dans le processus d'approvisionnement, pouvant influencer l'issue d'une décision en faveur d'un fournisseur déjà en place.

(barrières organisationnelles) qui engendrent un système de processus, de technologie, de documents et de communication qui institutionnalisent les barrières à chaque partie de l'approvisionnement. De plus, nous avons déterminé que d'autres facteurs contribuaient à durcir ou à augmenter la résistance au changement pour la suppression des barrières.

Prenons l'exemple des grands systèmes d'approvisionnement. Encore une fois, nous revenons au point que ces systèmes sont conçus pour fournir une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement tout en garantissant la mise en œuvre des politiques de risque financier et réglementaire pour répondre aux exigences de conformité. Lorsque ces systèmes sont mis en œuvre, ils prennent les politiques existantes en matière d'approvisionnement et créent un système de gestion rigide (processus,



données, documents, communication) qui rend incroyablement difficile d'apporter des modifications sans un temps et des ressources significatifs.

Ce qui a été renforcé à travers les entretiens avec les organisations d'approvisionnement des entreprises, c'est que ce sont des modèles bien établis en matière d'approvisionnement avec peu de variations d'une organisation à l'autre. De nombreux interviewés avaient des décennies d'expérience dans l'approvisionnement et avec plusieurs organisations au cours de leur carrière.

Ce retour d'information des entretiens d'entreprise nous dit que, bien que ces barrières soient souvent durcies ou institutionnalisées, la correction des systèmes d'approvisionnement couramment utilisés, par exemple, aura un impact positif sur l'ensemble des industries. Les systèmes communs les plus évidents sont représentés par des logiciels tiers et des plateformes utilisés par l'approvisionnement, tels que « MERX », une plateforme d'approvisionnement public utilisée par des centaines d'organisations publiques pour soumissionner des offres publiques. Si ces systèmes tiers s'attaquaient aux barrières

« Parce que la technologie de certains de nos fournisseurs n'est pas nécessairement accessible, nous ne pouvons tout simplement pas arrêter de faire fonctionner la banque. Notre capacité à dire que "l'accessibilité est indispensable" est limitée, et dans de nombreux cas, cela devient un "devrait". Nous adoptons une approche basée sur les risques pour ces questions et parfois ce « devrait » devient un « doit » et parfois cela devient un "quel est le meilleur que vous avez?" Tout ce que nous allons obtenir sur étagère ne sera pas accessible. » ... « Les processus ne sont pas efficaces et bien qu'une politique puisse inclure des exigences en matière d'accessibilité, le processus pour y parvenir n'est pas compris. »

- Responsable de l'accessibilité, Entreprise

« Je pense que les obstacles sont les mêmes pour les petites entreprises. Nous nous assurons qu'il est conforme à l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (APHO). Je dirai que SAP Ariba n'est pas conforme à l'APHO, il est conforme aux exigences d'accessibilité américaines. Le Canada semble être en bas de la liste pour ces mises à jour, donc ce n'est pas entièrement accessible. Nous l'avons demandé, mais ce n'est toujours pas à la hauteur des normes canadiennes. Il y a des barrières générales, et chaque fois que vous avez une barrière, les groupes défavorisés vont trouver cela plus difficile que les personnes moins défavorisées. Ils trouvent probablement le processus difficile à naviguer par moments, mais ce serait le cas pour n'importe quel fournisseur, et les petits fournisseurs trouveraient cela difficile. »

- Gestionnaire des Achats, Municipalité

« Nous sommes très attachés aux règles, le processus devient plus complexe, ce qui entraîne une incapacité fondamentale à examiner les choses essentielles. »

- Gestionnaire de la planification des politiques et des programmes, Société d'État

d'accessibilité au sein de leurs systèmes, tous les utilisateurs, entreprises et fournisseurs confondus, en bénéficieraient.

De plus, de nombreux processus et ensembles de documents au sein de l'approvisionnement étaient les mêmes, ce qui a conduit l'équipe de recherche à affirmer que les schémas se répètent non seulement dans la fonction d'approvisionnement d'une seule organisation, mais à travers des secteurs entiers tels que la banque ou les sociétés d'État en contact avec le public. Prenons, par exemple, le processus de développement, de publication et de clôture d'un DP public. Les processus internes pour obtenir l'approbation du budget et développer la documentation DP présentaient un degré élevé de similitude entre les autres organisations.

Heureusement, en raison de la mesure dans laquelle de nombreuses technologies, processus et documents sont standardisés et copiés à travers les organisations, la suppression réfléchie des barrières peut et doit permettre l'adoption et l'application de solutions communes à l'ensemble des secteurs.

« Nous ne savons pas comment rédiger nos exigences. Nous ne sommes pas réputés pour être bons en rédaction de nos exigences. Cette compétence est difficile, en raison de qui nous sommes et de l'évolution des achats au cours des dernières années, nous ne faisions pas partie des accords commerciaux auparavant. Nous demandions souvent à nos fournisseurs de rédiger les exigences pour nous dans le passé. »

- Partenaire d'approvisionnement, Société d'État

« Les acheteurs ont un fort biais en faveur des entreprises qu'ils comprennent déjà, mais souvent les entreprises dirigées par des personnes handicapées ne correspondent pas à ce moule et n'ont pas eu de chance. Les acheteurs accordent une valeur disproportionnée à une manière de faire désuète, ce qui entraîne des messages contradictoires entre "Nous nous soucions" et "Nous laisserons quelqu'un d'autre s'en occuper." Les personnes handicapées peuvent être des fournisseurs, pas seulement des consommateurs. »

- Consultant en accessibilité, Environnement bâti

Une étude de cas sur l'accessibilité de l'approvisionnement

Le processus de demande de propositions (DP) publique

Pour aider à mettre les résultats en contexte et comprendre pleinement comment les barrières fonctionnent dans l'approvisionnement, nous avons appliqué nos connaissances de recherche à un processus standard de DP publiques de bout en bout. Cela a montré où les barrières se produisent et quel type de barrières elles sont, en relation avec les 4 catégories mentionnées ci-dessus. (organisationnel, attitudinale, émotionnel, and cognitif). Vous comprendrez également le rôle des barrières sources dans la création d'un écosystème systémique de barrières dans l'approvisionnement qui touche presque chaque tâche et interaction.

Pour commencer, il est important de comprendre l'état d'esprit des fournisseurs handicapés. Sur la base des entretiens avec des fournisseurs handicapés, nous avons identifié des barrières émotionnelles clés qui se manifestent avant de décider de répondre ou non à une DP. Aucune donnée suffisante n'a été recueillie pour déterminer si les mêmes réponses émotionnelles étaient ressenties par les personnes handicapées dans les organisations d'approvisionnement qui pourraient jouer un rôle dans l'élaboration et/ou la diffusion de la DP.

Tableau 6 : Réponses émotionnelles identifiées lors du processus de DP

Réponses émotionnelles identifiées	Le processus de DP	Offres gagnantes	Offres perdantes	Livraison de biens et/ou de services	Paiement
Détendu, Content, Bien, Heureux, Excité	6	25	0	9	11
Satisfait, Accompli, Épanoui, Confiant, Fier	1	10	0	30	7
Surpris, choqué, confus	9	4	10	1	4
Intimidée, Anxieuse, Débordée, Effrayée, Terrifiée	17	5	9	4	7
Agacé, Frustré, En colère	13	0	19	1	4
Inadéquat, Inéquitable, Regret, Triste, Déçu, Défait, Déprimé	7	1	11	7	0



Figure 11. Nuage de mots identifiant la fréquence des réponses par émotion au processus de DP.

En plus de la réponse émotionnelle, les fournisseurs handicapés ont partagé ce qui suit :

- Il existe des hypothèses préexistantes selon lesquelles les petites entreprises n'ont pas la capacité de travailler avec de grandes organisations.
- Le processus d'approvisionnement peut être long et complexe, et il peut être difficile de comprendre/de répondre aux exigences et de compléter la proposition dans le délai demandé.
- Un manque de transparence et de communication ouverte pendant ce processus peut exacerber les difficultés existantes.

Pour bien comprendre les obstacles dans un processus de DP public, nous allons d'abord identifier les 3 principales étapes d'un processus de DP public du début à la fin :

1. Besoin commercial, recherche et développement de la DP.
2. Publication de DP publique, accès et réponse.
3. Attribution, intégration, contrats et livraison de biens et services.

Cadre de référence

Ce cas est basé sur les résultats d'entretiens du projet de recherche. Ce processus est courant mais peut varier à chaque étape en fonction des politiques, des processus et de la technologie habilitante de l'organisation de l’approvisionnement.

3 rôles sont identifiés dans l'étude de cas qui correspondent aux rôles des interviewés dans leurs organisations :

1. Acheteur :

   Représente le personnel départemental impliqué dans l'achat de biens/services pour leur département. L'équipe d'acheteurs est le client interne de l'approvisionnement.

2. Officier de l’approvisionnement :

   Représente une personne travaillant directement dans l'approvisionnement dans de nombreux rôles, y compris conseiller principal, gestionnaire et directeur de l’approvisionnement.

3. Fournisseur :

   Représente l'entreprise détenue par des personnes handicapées impliquée en tant que répondant à la demande de propositions (DP).

Hypothèse clé : La plateforme technologique tierce pour la DP est MERX, une plateforme obligatoire pour tous les marchés publics dépassant une certaine valeur.

Étape 1 – Besoin commercial, recherche et élaboration des documents de la DP

Évaluation de l'acheteur

Barrière principale :
Préférence pour les titulaire/fournisseurs grands.

Type de barrière :
Organisationnelle et attitudinale

Qui est impliqué :
Acheteur interne pour un département spécifique au sein de l'organisation. Selon la recherche, la plupart du travail est effectué sans l'implication des agents d'approvisionnement.

Ce qui se passe à cette étape :
Un acheteur (ou une équipe d'acheteurs pour les grandes acquisitions) représente un besoin départemental d'acheter un bien ou un service. L'équipe d'acheteurs est responsable de la création d'un dossier commercial pour la direction afin d'obtenir un financement pour l'approvisionnement (un service unique ou quelque chose qui n'est pas souvent acheté). L'acheteur peut avoir un budget existant pour le service en tant qu'article régulier qu'il achète (exemple : services de langue des signes américaine).

Comment la barrière fonctionne :
L'acheteur peut avoir une liste restreinte d'entreprises avec lesquelles il préfère faire affaire ou un fournisseur en place offrant une gamme de services connus correspondant aux exigences (exemple: agence de marketing). Ils favoriseront consciemment ou inconsciemment l'un de ces fournisseurs plutôt que de chercher un fournisseur non éprouvé. L'opportunité d'appel d'offres sera le plus souvent faite pour sélectionner un groupe de fournisseurs avec lesquels ils sont familiers.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Cette barrière source reflète l'offre de l'entreprise d'une suite de services connus correspondant à la demande.

Approbation interne

Barrière principale :
Préférence pour les titulaire/fournisseurs grands.

Type de barrière :
Organisationnelle et attitudinale

Qui est impliqué :
Acheteur interne pour un département spécifique au sein de l'organisation. Selon la recherche, la plupart du travail est effectué sans l'implication des agents d'approvisionnement.

Ce qui se passe à cette étape :
L'acheteur demande une approbation et présente à la direction une justification pour le besoin, le calendrier, les risques, les estimations budgétaires et autres détails. La direction examine les besoins en approvisionnement et approuve le budget. Cela inclura les exigences clés pour que le département puisse faire affaire avec le fournisseur retenu.

Comment la barrière fonctionne :
L'acheteur présente une courte liste d'entreprises qu'il préfère dans le cadre du dossier commercial à la direction, y compris les fournisseurs en place. Ils favoriseront ou préféreront consciemment ou inconsciemment l'un de ces fournisseurs plutôt que de trouver un nouveau fournisseur (diversifié/petit) non éprouvé. Le cas sera le plus souvent fait de sélectionner un groupe de fournisseurs avec lesquels ils sont familiers.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Cette barrière source reflète la stratégie de l'entreprise visant à réduire le nombre total de fournisseurs et à gérer les risques ainsi que les fournisseurs disposant de capacités et de ressources plus larges.

Préparation de l'acheteur

Barrière principale :
Manque de sensibilisation aux fournisseurs diversifiés.

Type de barrière :
Organisationnelle

Qui est impliqué :
Les acheteurs internes pour des départements spécifiques au sein de l'organisation et parfois des conseillers en approvisionnement. À ce stade, les acheteurs peuvent éviter de travailler avec le personnel d'approvisionnement pour identifier des fournisseurs potentiels. D'après les entretiens, l'implication du personnel d'approvisionnement était souvent perçue comme quelque chose qui pouvait perturber les intentions des équipes d'achat d'utiliser des fournisseurs, produits ou services spécifiques. Par conséquent, selon les entretiens avec les entreprises, cela pourrait amener les acheteurs à essayer de contourner ou de minimiser l'implication du personnel d'approvisionnement dans la phase de préparation.

Ce qui se passe à cette étape :
L'acheteur effectue une étude de marché pour identifier les spécificités du produit ou du service qu'il souhaite acheter. Cela inclura les fournisseurs possibles, les marques spécifiques de produits ou de services, et la recherche de prix. Une autre action à ce stade consiste à créer un dossier d'acheteur comprenant les spécifications de l'objet à acquérir, les budgets et certaines conditions générales du département (le minutage, la livraison et certaines exigences d'approvisionnement).

Comment la barrière fonctionne :
L'acheteur est souvent peu intéressé par le temps nécessaire pour identifier des fournisseurs diversifiés ou n'est pas du tout au courant de l'existence de fournisseurs diversifiés. De plus, ils (les acheteurs) manquent souvent des outils et des ressources nécessaires pour les trouver facilement (les fournisseurs diversifiés) dans les bases de données de l'organisation. Les bureaux DEI, qui sont souvent les gardiens du programme de fournisseurs diversifiés, ont du mal à intégrer cette liste dans les processus et systèmes d'approvisionnement formels. De plus, l'acheteur peut souvent exclure l'approvisionnement de la recherche de marché, excluant ainsi complètement les fournisseurs divers de l'opportunité.

Fait intéressant, les données de la recherche suggèrent que l'implication de fournisseurs divers dans les petits achats (cartes d'achat, appels d'offres restreints, source unique) représente la plus grande opportunité pour les fournisseurs divers de travailler avec de grandes organisations, car ces achats impliquent souvent des services et des biens facilement fournis par de petits fournisseurs – marketing, formation, conseil, etc.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Parle d'un manque de communication et de coordination entre l'équipe d'approvisionnement et l'équipe d'acheteurs. Cela peut être couramment attribué à un bureau DEI centralisé difficile d'accès, à un manque de communication entre les départements, à un manque de coordination et à des outils inefficaces comme obstacles potentiels parmi d'autres défis internes.

Préparation de la demande de propositions (DP)

Barrière principale :
Les modèles et formulaires de la DP sont difficiles à utiliser et à comprendre.

Type de barrière :
Cognitif

Qui est impliqué :
Acheteur interne, approvisionnement et juridique. L'approvisionnement est désormais directement impliqué dans l'aide à l'acheteur pour créer un ensemble de documents de la DP avec le soutien des conseillers juridiques.

Ce qui se passe à cette étape :
L'acheteur doit maintenant utiliser les modèles de la DP créés par les départements d'approvisionnement et juridique au sein de l'entreprise. Les modèles de la DP et les contrats types sont conçus pour limiter le risque de l'organisation, répondre aux exigences de conformité réglementaire/législative et garantir un processus équitable et impartial. Les modèles sont souvent accessibles depuis les systèmes internes, qui peuvent inclure des systèmes ERP ou des intranets d'entreprise.

Comment la barrière fonctionne :
Pour les personnes handicapées impliquées dans cette étape du processus, les modèles sont souvent difficiles à utiliser et très complexes. Souvent, le système hébergeant les modèles peut utiliser des formulaires qui ne sont pas conçus de manière accessible ou qui ne permettent pas de faire le travail par étapes, permettant ainsi de sauvegarder le travail en cours de route.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Elle affecte la conception des documents non seulement pour l'accessibilité technique, mais aussi pour la complexité de la langue et des tâches impliquées dans la production du paquet de documents de la DP.

Étape 2 – Accès public à l'appel de la demande de propositions

L'appel d'offres est lancé sur une plateforme tierce

Barrière principale :
Mur payant de tiers pour accéder aux documents de la DP.

Type de barrière :
Organisationnelle

Qui est impliqué :
L'approvisionnement gère désormais entièrement le processus, séparant le client interne et les fournisseurs répondant à la demande de propositions (DP).

Ce qui se passe à cette étape :
La demande de propositions (DP) est publiée en utilisant une plateforme tierce comme MERX, qui facture des frais pour accéder aux documents. Un gestionnaire des approvisionnements crée l'annonce publique de la DP sur MERX, en ajoutant des documents, un résumé et une date de clôture. Un résumé de l'appel d'offres est disponible publiquement sans frais. Cependant, le résumé manque souvent de détails pour permettre de décider de soumissionner ou de passer.

Comment la barrière fonctionne :
Les plateformes tierces comme MERX créent un mur payant pour accéder aux DP publics. Les frais ont varié au fil du temps mais peuvent être limitants pour les fournisseurs diversifiés qui ont déjà des difficultés de trésorerie et de dépenses. De plus, en raison du manque de détails dans le résumé de la DP accessible gratuitement, lorsque les fournisseurs handicapés paient pour accéder aux documents de DP, celui-ci ne leur est souvent pas applicable ou comporte des conditions qu'ils ne peuvent pas remplir. Cela signifie que l'argent qu'ils ont dépensé pour accéder aux documents de la DP est désormais perdu, et il n'y a rien à en montrer.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Cette barrière existe pour plusieurs raisons possibles, notamment le fait que les organisations d'approvisionnement public sont tenues d'utiliser MERX, une plateforme technologique tierce, pour tous les DP supérieur à 500 000 $. D'autres retours d'entretiens ont suggéré que les plateformes tierces étaient faciles à utiliser pour l'organisation d'approvisionnement afin d'atteindre le plus grand marché possible de fournisseurs. La recherche a indiqué que les frais d'accès aux opportunités d'approvisionnement sont à la seule discrétion des plateformes tierces.

Fournisseurs divers trouvent les DP

Barrière principale :
Manque de sensibilisation aux opportunités d'approvisionnement.

Type de barrière :
Cognitif

Qui est impliqué :
Fournisseurs divers et parfois conseils de diversité des fournisseurs.

Ce qui se passe à cette étape :
Le fournisseur divers trouve l'opportunité sur la plateforme tierce et doit décider s'il paie pour accéder aux documents afin de lire les détails de la portée, des exigences, etc.

Comment la barrière fonctionne :
Le fournisseur divers trouve la demande de propositions public grâce à des recherches actives et des recommandations provenant d'autres sources comme une communauté de fournisseurs, un réseau d'affaires ou un conseil de diversité. Le petit fournisseur diversifié ne dispose pas de ressources dédiées comme les grands fournisseurs qui sont capables d'identifier et de répondre constamment à de nombreuses demandes de propositions publiques. Donc, c'est une question de choix pour le fournisseur diversifié et un risque en termes de temps et de ressources s'il choisit de répondre, ce qui limite sa capacité à poursuivre d'autres opportunités commerciales potentiellement plus favorables.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
C'est l'une des barrières les plus courantes à la participation des petites entreprises aux grandes opportunités d'approvisionnement. En raison du nombre important de plateformes d'approvisionnement (tierces et au sein des organisations) amplifié par le grand volume d'appels d'offres publics disponibles sur le marché, il est très difficile et chronophage d'identifier ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. De plus, les plateformes tierces manquent de la capacité technologique pour personnaliser efficacement ou restreindre les opportunités d'approvisionnement pertinentes spécifiques à un fournisseur. En d'autres termes, il est difficile de trouver des opportunités pertinentes pour les petits fournisseurs.

Fournisseurs divers évaluent la demande de propositions

Barrière principale :

Les exigences sont trop strictes/difficiles ou ne correspondent pas au niveau d'approvisionnement.

Type de barrière :

Organisationnelle

Qui est impliqué :

Fournisseurs diversifiés, acheteur interne et approvisionnement. Bien que le fournisseur diversifié soit responsable de la décision de répondre, l'acheteur interne et l'approvisionnement fixent les exigences qui peuvent limiter ou empêcher la participation.

Ce qui se passe à cette étape :

Le fournisseur diversifié a décidé de payer pour accéder à l'ensemble des documents de DP afin de les examiner et ensuite décider s'il doit élaborer une proposition en réponse. L'ensemble des documents de DP est vaste et comprend les règles régissant l'approvisionnement, la proposition, les exigences, le champ d'application, les calendriers et les modèles, les termes et conditions, ainsi qu'un exemple de contrat légal. D'après les recherches, il s'agit d'un ensemble typique de documents de DP.

Comment la barrière fonctionne :

Bien qu'il existe de nombreuses autres barrières dans les documents de demande de propositions (DP), cette étude de cas spécifique se concentre sur les exigences obligatoires que le fournisseur doit respecter pour faire affaire avec l'organisation adjudicatrice. Une des principales conclusions de la recherche a identifié que les exigences sont souvent appliquées comme un ensemble général de conditions et ne sont pas associées au niveau ou à la valeur de l'approvisionnement. De plus, cet ensemble générique d'exigences est basé sur de grands contrats d'approvisionnement avec de grands fournisseurs et n'est pas aligné avec les affaires avec de petits fournisseurs. Exemples d'exigences :

- Des autorisations de sécurité qui prennent des mois à obtenir et nécessitent souvent qu'une entreprise "parrain" soit en place au moment de la soumission de la proposition.
- Couverture d'assurance responsabilité civile bien au-delà de ce qui est requis pour le niveau ou la valeur de l'approvisionnement.
- Nombre irréaliste de références ou d'années d'expérience dans l'entreprise soumissionnaire faisant des choses très similaires pour une clientèle restreinte (exemple : un ministère fédéral spécifique).

De plus, nos entretiens ont révélé que la possibilité pour les soumissionnaires de poser des questions est souvent très frustrante et peu utile, car la réponse du responsable des approvisionnements est souvent très générique ou renvoie aux documents de DP, ce qui peut à son tour rendre les choses confuses. Un manque d'alternatives accessibles pour les retours et la communication peut aggraver cette barrière.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :

Les exigences pour faire des affaires avec un fournisseur sont l'une des rares barrières qui peuvent être relativement facilement remédiées en s'assurant que les exigences correspondent au niveau d'approvisionnement. Cela pourrait augmenter la participation de fournisseurs diversifiés dans des opportunités d'approvisionnement à faible risque.

Demande – Soumission de proposition par un fournisseur diversifié

Barrière principale :
Mauvaise à aucune transparence/ communication dans le processus de prise de décision.

Type de barrière :
Émotionnelle

Qui est impliqué :
Fournisseur diversifié et responsable des approvisionnements. Souvent, il n'y a aucun contact humain, et le processus de candidature/soumission de proposition repose entièrement sur la technologie/plateforme d'approvisionnement.

Ce qui se passe à cette étape :
Le fournisseur divers télécharge une proposition et des documents justificatifs dans le système d'approvisionnement. Le système crée un message automatisé pour accuser réception de la soumission. Après cela, le fournisseur divers attend qu'une décision soit prise pour soit les disqualifier pour ne pas avoir respecté les exigences obligatoires ou autres, éventuellement recevoir une demande de renseignements supplémentaires, annoncer un gagnant, ou annoncer une suspension/annulation de l'opportunité d'approvisionnement.

Comment la barrière fonctionne :
D'après les recherches, il semble que la politique standard soit de ne pas communiquer du tout avec les fournisseurs pendant ce processus de prise de décision. Les délais de décision sont souvent prolongés, ou l'approvisionnement est mis en attente sans en informer le fournisseur diversifié. Aucun rapport d'avancement n'est émis pour aider les fournisseurs à envisager une planification future ou à maintenir l'équipe de livraison du projet prospective intacte. Cette barrière crée une réponse émotionnelle négative soutenue chez le fournisseur diversifié qui a sacrifié du temps et des ressources pour répondre à cette opportunité. À première vue, cela manque d'humanité, manque de respect envers les personnes qui ont investi du temps pour répondre, et ignore le coût de maintenir les équipes de livraison de projet ensemble en attendant une réponse. Au fil du temps, cette barrière peut avoir un effet cumulatif sur la diminution de la participation des fournisseurs divers, car ils ne croient pas que les opportunités soient réelles ou valables. Un manque de méthodes de communication/ retour accessibles peut aggraver cette situation.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Il s'agit d'une barrière spécifiquement humaine basée sur le manque de communication ou d'ouverture du processus de l'une des parties. Cela peut friser le manque de respect lorsqu'une organisation d'approvisionnement annule, retarde ou modifie une opportunité d'approvisionnement.

Évaluation de la proposition

Barrière principale :
La méthodologie d'évaluation/de notation est difficile à comprendre.

Type de barrière :
Cognitif

Qui est impliqué :
Équipe d'acheteurs internes et approvisionnement. L'approvisionnement travaille avec l'équipe d'acheteurs pour évaluer et examiner toutes les propositions, avec l'activité finale consistant à appliquer la méthodologie de notation à chaque proposition. Pour les projets plus grands et plus complexes, des équipes d'évaluation entières peuvent être constituées.

Ce qui se passe à cette étape :
Selon les entretiens avec les équipes d'approvisionnement et les acheteurs internes, les méthodologies d'évaluation/de notation sont complexes et déroutantes. L'examen des propositions était considéré comme relativement simple autrement.

Comment la barrière fonctionne :
La complexité de la méthodologie d'évaluation et de notation est une barrière courante pour les équipes internes des clients. De plus, cette barrière impacte négativement les fournisseurs détenus par des personnes handicapées qui essaient de comprendre comment rédiger des propositions leur permettant d'obtenir le meilleur score.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
La méthodologie d'évaluation ou de notation est généralement considérée comme l'un des processus les plus déroutants ou difficiles à comprendre dans les achats. Cela implique souvent des formules complexes pour le notation basée sur plusieurs facteurs afin d'atteindre des résultats logiques pour l'évaluation finale, en particulier en ce qui concerne les modèles de tarification ou de coût. La capacité à comprendre pleinement le processus, à l'utiliser pour mettre en valeur au mieux les capacités de votre entreprise, et à interpréter les résultats est essentielle pour une participation significative des personnes en situation de handicap au sein de l'organisation.

Étape 3 – Intégration, contrats et livraison de biens/services

Décision d'achat

Barrière principale :
Préférence pour les titulaire/fournisseurs grands.

Type de barrière :
Attitudinale

Qui est impliqué :
Acheteurs internes.

Ce qui se passe à cette étape :
Sur la base des résultats de l'évaluation, l'équipe d'acheteurs prend une décision finale pour sélectionner un fournisseur afin de répondre à la demande d'approvisionnement.

Comment la barrière fonctionne :
Comme au début du cycle de DP, où l'équipe d'acheteurs s'engage à construire un business case et à effectuer une étude de marché, une préférence pour les grands fournisseurs et/ou les fournisseurs en place entre en jeu à cette étape critique. D'après les entretiens, c'est un point où un acheteur a besoin non seulement des arguments logiques pour sélectionner le gagnant, mais aussi de l'argument émotionnel – Suis-je à l'aise de travailler avec ce fournisseur ? Est-ce que je leur fais confiance pour faire le travail selon mes normes ?

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Cette barrière source reflète la stratégie de l'entreprise visant à réduire le nombre total de fournisseurs et à gérer les risques.

Intégration des fournisseurs

Barrière principale :
Le processus d'inscription et d'intégration est difficile.

Type de barrière :
Cognitif

Qui est impliqué :
Fournisseurs, responsable des approvisionnements et acheteurs internes.

Ce qui se passe à cette étape :
Le fournisseur est invité à s'enregistrer en tant que fournisseur auprès de l'organisation d'approvisionnement et à examiner et signer des contrats, des accords de confidentialité et des plannings. L'enregistrement se fait généralement via un portail en utilisant des formulaires qui font partie d'un système interne de l'organisation d'approvisionnement.

Comment la barrière fonctionne :
La barrière ici est une combinaison de charge cognitive et de processus/formulaires qui ne sont pas accessibles. Selon les entretiens de recherche, le fournisseur reçoit généralement une certaine assistance de la part du responsable des approvisionnements sur certaines tâches, mais cela est basé sur l'accommodement. C'est un ensemble d'actions nécessaires pour commencer à faire des affaires ensemble.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Cette barrière est basée sur la charge cognitive dans une série de tâches et peut également inclure des systèmes (formulaires et processus) qui ne sont pas conçus de manière accessible. La plupart des processus d'intégration utilisent des systèmes internes pour enregistrer le nouveau fournisseur, ce qui touche également à l'accessibilité des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Facturation et paiement

Barrière principale :
Les conditions de paiement sont difficiles.

Type de barrière :
Organisationnelle (et émotionnelle)

Qui est impliqué :
Fournisseurs, approvisionnement, acheteurs internes, finance et administration.

Ce qui se passe à cette étape :
Le fournisseur facture soit le montant total de la livraison, soit un paiement partiel basé sur l'atteinte des jalons fixés. La facture est basée sur un numéro de bon de commande attribué au début du contrat. Ce numéro de bon de commande lie les factures au contrat et au fournisseur pour s'assurer que le montant correct est payé à la bonne partie.

Comment la barrière fonctionne :
La plupart des grandes organisations d'approvisionnement ont des conditions de paiement alignées sur les transactions avec de grands fournisseurs ayant des poches profondes capables d'absorber de longues périodes sans paiement pour assurer les contrats ou ventes en cours. Plusieurs aspects de cette barrière se combinent pour rendre difficile la collaboration avec les grandes organisations d'approvisionnement pour les fournisseurs diversifiés.

- Le délai de paiement est basé sur 30 ou 60 jours à partir de la date de facturation. La recherche a identifié que c'est plus une ligne directrice qu'une règle, et que de nombreuses entreprises prolongent le paiement bien au-delà de ces dates. De même, si un fournisseur est suffisamment persistant, un paiement anticipé peut être négocié, mais le temps et les efforts nécessaires pour y parvenir représentent également un coût déraisonnable.
- Il y a un manque de transparence concernant l'avancement des paiements. L'organisation d'achat n'indique généralement pas clairement l'avancement des paiements ni où se trouve la facture dans le cycle de paiement.
- Le manque de communication lors de la demande de statut des paiements est souvent cité par les fournisseurs.

Caractéristiques spéciales de cette barrière :
Souvent, cette étape et cet ensemble de barrières sont liés à la collaboration avec de grands fournisseurs qui peuvent tolérer des cycles de paiement plus longs, des processus de paiement plus complexes et qui disposent des ressources nécessaires pour s'engager à poursuivre les communications et les paiements. De plus, les petits fournisseurs manquent souvent des relations personnelles que les grands fournisseurs peuvent établir avec les grandes organisations d'approvisionnement, rendant la communication et la résolution des problèmes plus difficiles.

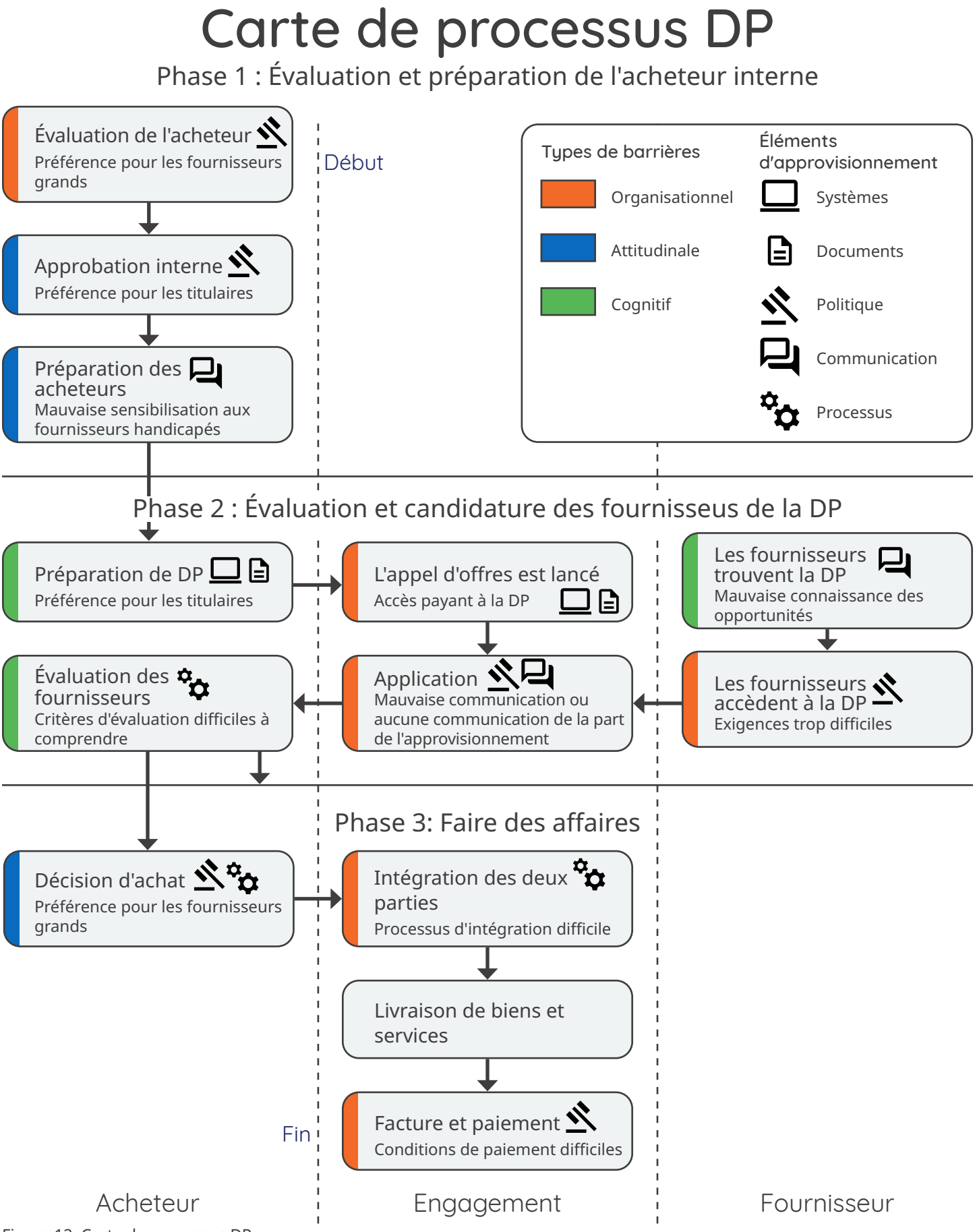


Figure 12. Carte de processus DP.

Enseignements principaux

L'étude de cas présente un processus générique et reconnaissable concernant la création, la gestion et la clôture d'un demande to proposition public. De même, les rôles de toutes les parties prenantes dans le processus sont généralement communs ou uniformes dans le cadre d'un DP public.

Grâce à la recherche, nous avons identifié des obstacles clés à chaque étape rencontrée par plusieurs groupes de parties prenantes au sein et en dehors de l'organisation d'approvisionnement. Il est important de noter que cette étude de cas précédente n'incluait qu'une seule barrière à chaque étape. En revanche, plusieurs obstacles pourraient être rencontrés à chaque étape de la recherche.

L'impact sur les fournisseurs divers est évident – les processus de DP publics peuvent empêcher ou limiter la participation des personnes en situation de handicap. Ces barrières font partie d'un système interconnecté de barrières qui repose généralement sur des barrières clés (sources) au sommet de la hiérarchie des barrières, telles que la barrière organisationnelle de la préférence pour faire affaire avec de grands fournisseurs.



Tableau 7 : Obstacles et éléments d'approvisionnement présents dans le processus de DP			
Étape d'approvisionnement	Barrière	Type de barrière	Élément d'approvisionnement
Évaluation de l'acheteur	Préférence pour les fournisseurs grands	Organisationnel	Politique
Approbation interne	Préférence pour les titulaires	Attitudinale	Politique
Préparation de l'acheteur	Faible sensibilisation aux fournisseurs handicapés	Attitudinale	Communication
Préparation de DP	Modèles de DP difficiles à utiliser	Cognitif	Systèmes, Documents
L'appel d'offres est lancé	Mur payant pour accéder à la DP	Organisationnel	Systèmes, Documents
Les fournisseurs trouvent la DP	Mauvaise connaissance des opportunités	Cognitif	Communication
Les fournisseurs évaluent la DP	Exigences trop difficiles	Organisationnel	Politique
Application	Mauvaise communication ou aucune communication de la part de l'approvisionnement	Organisationnel	Politique, Communication
Évaluation des fournisseurs	Critères d'évaluation difficiles à comprendre	Cognitif	Processus
Décision d'achat	Préférence pour les fournisseurs grands	Attitudinale	Politique, Processus
Intégration des deux parties	Processus d'intégration difficile	Organisationnel	Processus
Livraison de biens et de services	N/A	N/A	N/A
Facture et paiement	Conditions de paiement difficiles	Organisationnel	Politique

Où allons-nous à partir de là ?

La situation à laquelle sont confrontées les organisations d'approvisionnement et les fournisseurs détenus par des personnes handicapées

Des remèdes bien conçus peuvent aider de nombreuses organisations.

Dans les organisations, les obstacles à l'approvisionnement se déclenchent selon des schémas définis. Grâce à la recherche, nous avons identifié que ces schémas se répètent avec peu de variation entre les organisations et les industries. La structure de l'approvisionnement (politique, technologie, documentation, processus, communications, réglementation) présente des caractéristiques communes, quelle que soit l'industrie. Donc, lorsque nous examinons la remédiation des barrières, il est possible qu'une solution bien définie puisse résoudre des problèmes dans de nombreuses organisations.

Un exemple de ce type de barrière intersectorielle dans l'approvisionnement est de regarder quelque chose comme la documentation des DP, qui est souvent confuse ou trop complexe. Une solution potentielle consiste à imposer une approche en langage clair pour rédiger une demande de proposition qui peut s'appliquer soit à l'ensemble de la documentation de la DP, soit fournir un aperçu en langage clair de l'opportunité d'approvisionnement (portée, instructions, minutage, exigences, conditions). L'effort pour remédier à cette barrière en utilisant cette dernière approche est relativement mineur, mais offre un rendement élevé pour les personnes handicapées, et pourrait facilement être mis en œuvre en tant que politique. De plus, cette approche devrait être abordable pour la plupart des organisations à mettre en œuvre en utilisant la norme de langage clair référencée de la LCA et les ressources internes pour la réaliser.

Qu'est-ce qui est structurellement commun dans l'approvisionnement ?

- Conformité législative et réglementaire
- Technologie
- Processus
- Types et structure des documents
- Politique
- Rapports

Qu'est-ce qui est unique ou varie dans l'approvisionnement ?

La variance entre les organisations d'approvisionnement se produit le plus souvent lors de la mise en œuvre des éléments structurels communs de l'approvisionnement mentionnés ci-dessus. D'une organisation à l'autre, la mise en œuvre de la politique est le principal moteur de la variance. D'après la recherche, nous savons que différentes organisations ont identifié différents moyens d'approvisionnement : attribution directe, invitation à soumissionner (avec un nombre minimum de soumissionnaires) et la DP public, en fonction de la valeur, de la complexité, de la sensibilité politique et du risque. Bien que ces modes de passation de marchés et critères soient courants, le montant en dollars de chaque catégorie variait d'une organisation à l'autre en fonction de différentes décisions politiques.

Exemple : Différence de politique dans les seuils en dollars des niveaux d'approvisionnement :

Organisation 1

- Source unique - moins de 5 000 $
- Invitation à soumissionner – moins de 100 000 $
- Demande de proposition public – plus de 100 000 $

Organisation 2

- Source unique – moins de 100 000 $
- Invitation à soumissionner - 100 000 $ à 600 000 $
- Demande de proposition public – plus de 600 000 $

La différence de politique entre les niveaux d'approvisionnement en fonction du seuil en dollars conduit également à un ensemble potentiellement unique de barrières. Le niveau de passation de marché choisi (ou instrument) génère des exigences, des processus (internes et externes) et une documentation plus ou moins contraignants en fonction du risque financier perçu pour l'organisation. Un processus de demande de proposition sera généralement beaucoup plus contraignant et comportera de nombreuses barrières à l'entrée (coût de soumission, exigences en matière d'assurance, exigences en matière de risque financier, etc.), ce qui limite l'accès aux petites entreprises. En même temps, les organisations qui sont prêtes à attacher une valeur monétaire plus élevée à des processus moins contraignants peuvent avoir une plus grande volonté de prendre/gérer des risques et, par conséquent, ouvrir leurs opportunités d'appel d'offres aux petites entreprises, y compris aux fournisseurs diversifiés. Il n'était pas clair d'après la recherche si les méthodologies standardisées d'acceptation/évitement des risques étaient à l'origine de la politique de seuils financiers ou s'il s'agissait simplement d'une décision organisationnelle subjective.

Bien qu'il faille certainement mener davantage de recherches pour déterminer si les solutions visant à cibler les barrières d'origine sont hautement répétables en raison de la technologie d'approvisionnement, des politiques et des ressources, une conclusion clé est qu'une approche systématique peut être développée pour remédier aux barrières dans des secteurs comme le secteur public.

En d'autres termes, si vous remédiez à une barrière pour une société d'État, la remédiation peut probablement être dupliquée pour toutes les autres sociétés d'État et départements gouvernementaux sans trop de déviation dans le remède prescrit. Cela permet une approche mesurée qui permet également de contrôler les coûts. Le développement d'une norme d'approvisionnement par Normes d'accessibilité Canada pourrait être un moyen principal pour des solutions intersectorielles. Le risque d'une norme est le coût de mise en œuvre de telles solutions, qui doit être équilibré avec un temps approprié pour effectuer le changement tout en s'assurant que le changement se produise dans un délai significatif.

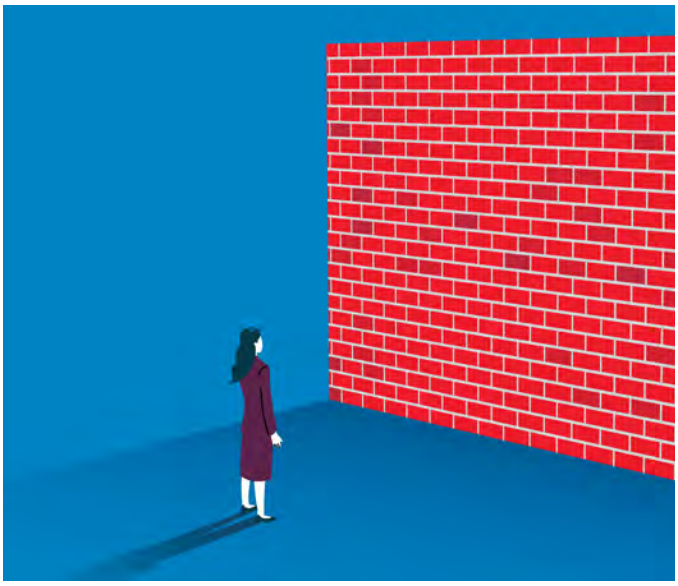
Un défi majeur sera de s'assurer que la norme d'approvisionnement elle-même ne devienne pas un obstacle à la progression en créant un calendrier d'adoption déraisonnable qui augmente les coûts de remédiation, rend les ressources rares et augmente la probabilité d'une mise en œuvre ratée. Éliminer les obstacles et s'orienter vers des achats accessibles, et espérons-le inclusifs, est crucial pour que les organisations progressent positivement dans la suppression des barrières. Ce changement prendra du temps.

Les organisations d'approvisionnement doivent disposer de temps pour rechercher, planifier, allouer des ressources et exécuter des plans à un niveau permettant des progrès raisonnables en matière de remédiation qui répondent aux attentes du public tout en équilibrant le besoin d'accessibilité financière des organisations. Étant donné la complexité de la plupart des organisations d'approvisionnement, nous prévoyons qu'il s'agit d'un effort à long terme s'étalant sur plusieurs années et impliquant des partenaires clés tels que les fournisseurs de technologie qui exercent une influence immense sur la remédiation des barrières dans les systèmes technologiques de base.

Problèmes de remédiation des obstacles à l'approvisionnement

Il est de l'avis de l'équipe de recherche que la remédiation des barrières n'est pas un exercice simple à entreprendre pour la plupart des barrières. Bien que certains obstacles puissent être directement traités par des changements ou ajustements modestes de politique (exemple : seuils de valeur en dollars pour les moyens d'approvisionnement), la grande majorité nécessitera des recherches, une réflexion stratégique et un plan bien formulé pour être remédiée. Cela est dû en grande partie à l'interconnexion complexe des barrières dans les achats et à la présence de barrières sources.

Comme mentionné ci-dessus, les obstacles dans les achats se propagent à partir d'une barrière source unique pour influencer les sous-politiques, les processus, les documents, les systèmes et la communication en aval. Si nous ne traitons qu'un processus sous une barrière source, c'est comme traiter un symptôme et non la cause elle-même, rendant le remède inefficace.



Qui est responsable de l'approvisionnement accessible ?

La responsabilité est la clé du changement réussi pour rendre les achats plus accessibles et repose sur tous les acteurs, y compris les fournisseurs diversifiés.

Responsabilité organisationnelle :

Les organisations sont directement responsables de s'assurer que leur technologie d'approvisionnement, leurs politiques, leurs processus, leurs documents et leurs communications sont accessibles. Cet effort ne peut être réalisé qu'avec le temps, il est donc nécessaire de donner la priorité à la suppression ou à la minimisation des barrières qui empêchent la participation, puis de s'attaquer aux barrières restrictives.

Responsabilité du conseil des fournisseurs diversifiés :

Les Conseils de Diversité sont responsables de soutenir les communautés de fournisseurs diversifiés et de travailler à ouvrir de nouvelles opportunités pour faire progresser les connaissances, la compréhension et l'accès des fournisseurs à des opportunités d'approvisionnement appropriées, équitables et justes.

Responsabilité des fournisseurs diversifiés (propriétés de personnes handicapées) :

Les entreprises détenues par des personnes handicapées et d'autres fournisseurs diversifiés sont responsables de se préparer à faire des affaires avec les grandes organisations d'approvisionnement et le gouvernement. Cela signifie non seulement comprendre les différents moyens d'achat et processus, mais aussi les exigences minimales pour l'approvisionnement, telles que l'assurance responsabilité civile et un numéro de TPS/TVH que les grandes organisations exigeront d'eux.

Responsabilité gouvernementale :

Le gouvernement doit à la fois permettre le succès des parties (toutes les parties) et surveiller les progrès pour tenir divers acteurs responsables. Cela signifie développer plus qu'une norme pour régir l'approvisionnement accessible au Canada, mais aussi être prêt à développer et financer des programmes et des outils pour que les entreprises réussissent dans ce nouveau domaine de l'accessibilité d'entreprise. Concernant les programmes de fournisseurs diversifiés (propriétés de personnes handicapées et autres), le gouvernement doit être prêt à surveiller l'efficacité de ces programmes, y compris le suivi des contrats attribués et des dépenses totales.

Les organisations canadiennes de l’approvisionnement auront besoin de soutien et de conseils

Faire une transition vers une fourniture accessible est complexe et nécessitera de la planification, du temps et des ressources appropriées. Cependant, le Comité technique des normes d'approvisionnement accessibles de Normes d’accessibilité Canada est déjà en train de développer la norme pour l'approvisionnement de biens, de services et d'installations et, par conséquent, ce n'est pas quelque chose sur lequel les organisations réglementées par le gouvernement fédéral peuvent rester inactives. Toute norme imposera des changements significatifs aux technologies, aux processus, aux politiques, aux communications et aux exigences d'achat. Le problème le plus important auquel nous sommes confrontés pour progresser vers des achats accessibles est que, contrairement à d'autres domaines de l'accessibilité comme l'emploi, les TIC et l'environnement bâti, il n'existe actuellement aucune connaissance, aucun outil ou aucun fournisseur de services pour aider à planifier et à exécuter des initiatives visant à améliorer l'accessibilité de l'approvisionnement.

Étant donné que ces organisations réglementées par le gouvernement fédéral dépendent fortement des systèmes internes et externes pour gérer l'approvisionnement, des questions légitimes subsistent quant à savoir si ces fournisseurs de systèmes peuvent répondre dans un délai raisonnable pour modifier les plateformes technologiques afin de répondre aux besoins émergents d'un approvisionnement accessible. Alors, que peuvent faire les organisations d'approvisionnement pour se préparer à la norme à venir?

- Former un groupe de travail en interne et au sein de leur industrie pour discuter de l'état de leur approvisionnement.
- Faites des recherches pour comprendre leurs propres normes d'approvisionnement et comment elles peuvent être limitantes pour les personnes en situation de handicap.
- Parlez avec les fournisseurs de technologie pour comprendre leur démarche de mise en œuvre des nouvelles normes TIC en matière d'accessibilité et comment cela impactera les systèmes d'approvisionnement de l'organisation.
- Parler avec les parties prenantes internes et externes pour comprendre les besoins spécifiques des personnes en situation de handicap.
- Planifiez l'allocation des ressources dès le début pour donner aux organisations une base solide pour une stratégie de remédiation. Cela nécessitera des personnes et des financements.



Le personnel de l’approvisionnement et les acheteurs comprennent-ils les critères d’accessibilité ?

Un domaine clé de besoin – comprendre et intégrer des critères d'accessibilité dans les moyens d'approvisionnement – a été identifié dans le projet de recherche, bien qu'il soit en dehors du champ d'application de ce rapport. Pour acheter des biens, services et installations accessibles, un acheteur ou une organisation d'approvisionnement doit non seulement s'assurer que l'expérience d'approvisionnement est accessible, mais aussi que ce qu'ils achètent est conçu de manière accessible.

Le projet de recherche a constaté qu'il y avait très peu de connaissances au sein des organisations sur la manière de développer des critères accessibles – et très peu d'options en dehors de l'organisation également. Le manque de clarté sur la manière d'intégrer un design accessible dans les exigences d'approvisionnement constitue une barrière claire à la progression, même si les organisations d'approvisionnement adoptaient une expérience d'approvisionnement accessible et éventuellement inclusive. Des recherches et des orientations supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine, car cela sera l'une des clés du succès à long terme pour réaliser des achats accessibles ou risquer une continuation du « affaires comme d'habitude ».

Lien avec d'autres normes de la LCA

Un point clé de la recherche était à quel point l'approvisionnement est profondément intégré dans l'organisation. L'approvisionnement, en tant que fonction d'entreprise, impacte tous les autres domaines de l'entreprise, y compris finalement la capacité de l'organisation à fournir des biens, des services et des installations accessibles au public. Il n'est donc pas surprenant que l'approvisionnement accessible se croise avec d'autres normes de la LCA, car l'approvisionnement est le mécanisme par lequel tous les départements se procurent leurs biens et services. Cette réalisation soulève plusieurs questions non résolues et d'autres pistes de recherche à explorer :

- Quelles normes se croisent et où?
- Comment les normes s'impactent-elles mutuellement?
- L'intersection des normes crée-t-elle de nouvelles barrières qui n'ont pas encore été identifiées?
- Quelle est la hiérarchie des normes en cas de conflit?

L'approvisionnement accessible est une transformation des affaires

S'il y a une chose à retenir de ce rapport, c'est la suivante :

L'approvisionnement est rigide et hautement résistant au changement par conception. Le changement nécessaire pour permettre la participation significative des personnes en situation de handicap à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation nécessitera un soutien et des ressources internes (au niveau exécutif) significatifs, il faudra du temps pour planifier, concevoir et mettre en œuvre à travers l'entreprise et il faudra coordonner avec les efforts d'autres initiatives de la LCA au sein de l'organisation.



Passer de l'état actuel à un état où l'approvisionnement accessible est la norme sera une entreprise significative et complexe. Notre recherche a conclu que le degré de résistance au changement au sein des organisations est élevé, en particulier en raison de la nature de risque/conformité réglementaire de l'approvisionnement. Cette caractéristique de risque/conformité des achats a créé un degré élevé de résistance culturelle au changement en raison de la peur de compromettre l'organisation d'une manière ou d'une autre. C'est un champ de mines émotionnel pour de nombreux professionnels des achats et leurs clients internes qui, selon les entretiens de recherche, amène les gens à penser : « Nous évitons le changement parce que le changement n'est pas bon dans l'approvisionnement. Le risque est trop grand que quelque chose de mauvais se produise si nous ne suivons pas les règles. »

Bien qu'il puisse être discutable que la seule façon d'atteindre d'approvisionnements accessibles soit de « ne pas suivre les règles », l'évitement du risque organisationnel constitue une barrière puissante au changement.

Ce que nous ne savons toujours pas sur l'approvisionnement et l'accessibilité

Il est nécessaire de mener davantage de recherches pour comprendre les domaines abordés dans l'étude mais non inclus dans l'axe du projet. Cela inclut :

Remédiation des barrières :

Bien que les résultats de la recherche aient identifié des remédiations ciblées pour des barrières telles que le langage complexe dans les documents, une barrière bien comprise par les organisations d'approvisionnement, la plupart des barrières identifiées étaient complexes et interconnectées entre elles. Heureusement, en raison de l'étendue à laquelle de nombreuses technologies, processus et documents sont standardisés et copiés à travers les organisations, la suppression réfléchie des barrières peut et doit permettre l'adoption et l'application de solutions communes.

Moyens d'approvisionnement (Méthodes) :

La recherche s'est spécifiquement penchée sur le processus de demande de propositions (public, car c'est l'activité d'approvisionnement la plus référencée tant par les organisations d'approvisionnement que par les fournisseurs handicapés. La recherche n'a pas examiné d'autres moyens d'approvisionnement tels que l'invitation à soumissionner, l'approvisionnement exclusif et d'autres types de transactions stratégiques, y compris les offres permanentes et les contrats-cadres. Cependant, ces moyens d'approvisionnement moins contraignants et moins risqués peuvent offrir des opportunités aux organisations d'approvisionnement pour expérimenter des stratégies et des tactiques afin de surmonter les obstacles.

L'impact des fournisseurs de premier niveau :

Les titulaires de contrats-cadres et d'offres permanentes ont été mentionnés à plusieurs reprises dans le projet de recherche, mais n'ont pas été au cœur de l'étude. Le rôle que jouent ces organisations dans l'approvisionnement et la diversité des fournisseurs est crucial pour le fonctionnement de toutes les grandes organisations d'approvisionnement. Ce que nous savons de la recherche, c'est que, malgré le fait que des sommes très importantes de dollars d'achat transitent par les fournisseurs de niveau 1, peu de choses sont faites pour leur imposer la responsabilité de l'accessibilité et de la diversité des fournisseurs. De plus, les dépenses indirectes liées à la diversité des fournisseurs ne sont généralement pas suivies à ce niveau.sh accountability for accessibility and supplier diversity down to them. Further, indirect spend on supplier diversity is typically not tracked at this level.

Critères d'accessibilité :

Comme mentionné ci-dessus, le projet de recherche s'est concentré sur les obstacles au sein des organisations d'approvisionnement, et non sur l'achat de biens, services et installations conçus de manière accessible. Ce domaine représente une grande faiblesse pour la plupart des organisations et une attention et une réflexion accrues sont nécessaires pour aborder cette zone de barrière.

Accords réglementaires et commerciaux :

L'approvisionnement, en particulier dans le secteur public, est soumis aux accords commerciaux et aux exigences réglementaires. Bien que les données de recherche aient abordé ce sujet, son importance et son impact sur l'approvisionnement accessible ne sont pas compris. Lorsque les deux entrent en conflit, quelle est la priorité ?

Changement organisationnel :

L'approvisionnement accessible affecte tous les aspects d'une organisation, apportant des changements substantiels à la culture, aux systèmes, aux politiques et aux processus. Bien que le projet de recherche ait identifié les aspects clés nécessitant des ajustements pour parvenir à un approvisionnement accessible, le chemin pour mettre en œuvre ces changements, comme tout grand changement organisationnel, est complexe et difficile.



Intersectionnalité :

Pour ce rapport, l'intersectionnalité se réfère à la manière dont les normes de la LCA s'entrecroisent et s'affectent mutuellement. Nous savons qu'une norme d'approvisionnement accessible affectera la norme TIC, la norme d'emploi et la norme de l'environnement bâti, pour n'en nommer que quelques-unes. Ce qui reste à rechercher, c'est comment et où ces normes se croisent et comment elles s'affectent mutuellement, en particulier en tenant compte de l'exigence d'acheter des biens, des services et des installations conçus de manière accessible.

Pourquoi les organisations doivent prendre l'approvisionnement accessible au sérieux

En guise de conclusion, bien faire l'accessibilité – y compris dans les achats – a une influence puissante et positive sur les expériences des employés, des clients et du public. Dans cette optique, les grandes organisations d'approvisionnement devraient envisager quelques questions clés :

- Devons-nous investir dans la recherche et la planification pour mieux comprendre notre organisation d'approvisionnement, nos pratiques et nos programmes de diversité des fournisseurs?
- Quels sont les coûts du changement en termes de temps, de personnel et de ressources financières?
- Y a-t-il des capacités de nos partenaires que nous pouvons exploiter pour gagner du temps et des ressources?
- Quelle est l'engagement de notre organisation à soutenir la diversité des fournisseurs et comment l'activons-nous efficacement?
- Comment les autres normes d'accessibilité s'entrecroisent-elles avec les achats accessibles?
- Comment les réponses à ces questions pourraient-elles remodeler notre culture, nos ressources et notre planification stratégique?

L'approvisionnement accessible, tout comme d'autres domaines de l'accessibilité, est un long mais nécessaire parcours s'il doit bénéficier à toutes les parties prenantes. Cependant, contrairement à d'autres normes, l'approvisionnement accessible manque de directives pratiques et d'expérience établies, rendant une planification adéquate essentielle pour atténuer le risque de changement dans une partie importante de l'organisation, ce qui pourrait potentiellement impacter l'économie au sens large.

Citations

Accessible Procurement Working Group, “Accessible Procurement Guide,” Council of Ontario Universities, 2 November 2018. https://accessiblecampus.ca/tools-resources/administrators-tool-kit/cou-developed-resources/

Ahloy, Cailin and Grewastch, Sylvia and Haye, Devon and Rose, Peter and Talusan, Sue and Zolis, Mikayla “Buying with Impact” 2019. https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2019/03/Social-Enterprise-Procurement-Playbook.pdf

AnchorTO. https://www.anchorto.ca/

Allen, Jane & Nicole Cohen. The Road to Inclusion: Integrating people with disabilities into the workplace. Toronto: Deloitte, 2010.

Al Jubeh, Kathy and Dard, Benjamin and Zayed, Yana, “Delivering on 7 accessibility commitments,” Accessibility GO! A Guide to Action, World Blind Union and CBM Global Disability Inclusion, November 2020.

Barraket, Jo and Hiruy, Kiros and Walshe, Jarrod and Moussa, Batool, “The State of Social Procurement in Australia and New Zealand,” IPA Personnel Services and Chartered Institute of Procurement and Supply, 2021.

Beales, Sylvia. Bridging the Gap II: Disability-Inclusive Procurement. London: Bridging the Gap Project, 2020.

Bianchi, Francesca, “Digital Accessibility Innovation in Latin America and the Caribbean,” in Accessible Technology and the Developing World, 81-105. Oxford University Press, 2021.

Biazzin, Cristiane. “The Role of Strategic Sourcing on Global Supply Chain Competitiveness.” In Managing Operations Throughout Global Supply Chains, edited by Jean Essila, 159-180. Hershey, PA: Business Science Reference, 2019.

British Columbia Institute of Technology, Simon Fraser University, University of Northern British Columbia, and Vancouver Island University. Social Procurement: Amplify your purchasing dollars for a better world. British Columbia Collaborative for Social Infrastructure, 2021.

Bryman, Alan, and Emma Bell. Business Research Methods. New York: Oxford University Press, 2015.

Cote, Alexandre, Janina Arsenjeva, and Magdalena Orlando. The Unsteady Path: Towards meaningful participation of Organisations of Persons with Disabilities in the implementation of the CRPD and SDGs. Madrid: Bridging the Gap Project, 2020.

CVM Solutions, “Supplier Diversity Program Best Practices: 3 Steps to Success,” https://www.supplier.io/resources/updated-supplier-diversity-best-practices.

Dell Technologies, “Supplier Diversity Registration Survey.” Retrieved August 18, 2022, from https://app.smartsheet.com/b/form/a3b9acd74c4e41bf9dea614988e49335

DiRomualdo, Tony and Caswell-LaPierre, Angie, “Procurement 2025: Equipping a multigenerational workforce with the skills for success in a digital environment,” Multigenerational workforce skills,

The Hackett Group, October 2019, https://www.thehackettgroup.com/thi-multigenerational-workforce-pro-1910/.

Disability:IN, "Supplier Diversity Best Practices from 2020 DEI", https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/Supplier+Diversity+Best+Practices+from+2020+DEI508.pdf

ETSI and CEN and CENELEC, "EN 301 549 - Accessibility requirements for ICT products and services," Harmonized European Standard, European Commission, 2018.

Fifer, Karen and O'Neill, Harry and McAlinden, Stephen and Padmanabhan, Gauri, "Diverse region, inclusive workforces: Asia pacific diversity and inclusion survey 2019." Heidrick & Struggles, 2019. https://www.heidrick.com/en/insights/diversity-inclusion/diverse_region_inclusive_workforces_-asia_pacific_diversity_and_inclusion_survey_2019

Flick, Uwe. An Introduction to Qualitative Research. London: Sage, 2014.

Garnero, Andrea, Stephan Kampelmann, and François Rycx. "The Heterogeneous Effects of Eorkforce Diversity on Productivity, Wages, and Profits." Industrial Relations 53. no. 3 (June 2014): 430-477.

Gaudiano, Paolo and Ellen Hunt. "10 Tips for Unlocking the Talent and Potential of Employees with Disabilities." Forbes, June 12, 2017. https://www.forbes.com/sites/gaudianohunt/2017/06/12/workplace-disability-tips/#4743e784df47.

Gould, Martin and LeBlois, Axel and Bianchi, Francesca, "Digital Accessibility Rights Evaluation Index," G3ict, March 2021, doi:10.2139/ssrn.3912687.

Hachigian, Heather, Isabella Braun, and Kristi Fairholm Mader. Measuring What Matters: Measurement framework guidance for British Columbia Social Procurement Initiative. British Columbia Social Procurement Initiative, 2022.

Handfield, Rob, "Barriers to Entry in Public Sector Markets," Public Spend Forum, 2021.

Harlock, Jenny "From outcomes-based commissioning to social value? Implications for performance managing the third sector," Third Sector Research Centre, 2014.

Harrison, Malcolm, "If you're standing still on digitalisation, you're already falling behind," Procurement, CIPS, 15 February 2022, https://www.cips.org/supply-management/opinion/2022/february/if-you-are-standing-still-in-the-digital-space-then-you-are-already-falling-behind/

Harvard University, "Accessible Technology Procurement," 2022, https://accessibility.huit.harvard.edu/procurement-process.

Hazlehurst, Jeremy and Jones, Ceri, "How do younger people see procurement developing?" Procurement, CIPS, 14 February 2022, https://www.cips.org/supply-management/analysis/2022/february/how-do-younger-people-see-procurement-developing-/.

Hoekman, Bernard and Onur Tas, Bedri Kamil, "Procurement policy and SME participation in public purchasing," Small Bus Econ no. 58 (2022): 383-502, doi:10.1007/s11187-020.

Holford, Liz and Tregaskis, Olga and Ram, Monder and Jones, Trevor, "Handbook on Supplier Diversity in Europe," Supplier Diversity Europe and CREME and Migration Policy Group, 2009.

ITU/G3ict, “e-Accessibility Policy Toolkit for Persons with Disabilities,” http://www.e-accessibilitytoolkit.org/print/public_procurement/case_studies/case_studies

Jalali, Samireh and Claes Wohlin. “Systematic Literature Studies: Database searches vs. backward snowballing.” International Conference on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM’12), (September 2012): 29-38.

Joaquina Ruiz, Ana, “Inclusion of women in public procurement: The Latin American experience,” ILDA, July 2020.

Kaye, H. Stephen and Jans, Lita H. and Jones, Erica C., “Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?,” Springerlink.com, 13 March 2011. doi: 10.1007/s10926-011-9302-8

Kaigo, Muneo and Okura, Sae, “Game Accessibility and Advocacy for Participation of the Japanese Disability Community,” Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Tsukuba, 18 March 2020.

Kuykendall, Hiram, “Understanding Digital Accessibility in the Procurement Process,” Digital Accessibility Digest, MicroAssist, 23 September 2020, https://www.microassist.com/digital-accessibility/understanding-digital-accessibility-in-the-procurement-process/.
Larson, P. D.,

Larson, Paul and Kulchitsky, Jack and Pencak, Silvia, “The State of Supplier Diversity Programs in Canada,” WBE Canada, 2021. https://wbecanada.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021_08_18-SD-Survey-Report-Buyers-Perspective-2_compressed.pdf

LePage, David, Maija Fiorante, and Nicole Hanbury. A Guide to Social Procurement. Vancouver: Buy Social Canada, 2018.

Lexdis, “Procurement and Suppliers,” https://www.lexdis.org.uk/digital-accessibility/procurement-and-suppliers/.

Li, Wenqi and Li, Chenyu and Yang, Yuwei, “Baby Steps for Easier Accessibility: Our practice of making Alibaba Cloud Console more inclusive by taking baby steps,” Extended Abstracts of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, May 2021 doi:10.1145/3411763.3443456.

Loosemore, Martin, Robyn Keast and Jo Barraket. “A typology of social procurement champions in the construction and engineering industry.” Construction Management and Economics 40 no. 5 (2022): 391-405.

L’Université Carleton “Procurement Policy” 2002. https://carleton.ca/secretariat/wp-content/uploads/Procurement-Policy-3.pdf

MERCK, “Merck/MSD supplier performance expectations.” https://www.merck.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/07/supplier_performance_expectations-1.pdf

Minnesota IT Services, “Procurement for accessible IT products and services,” https://mn.gov/mnit/about-mnit/accessibility/it-procurement.jsp.

Minority Supplier Development UK, “The road to inclusive procurement,” 2014. https://www.msduk.org.uk/static/The-Road-to-Inclusive-Procurement.pdf

Montalban-Domingo and Garcia-Segura, Tatiana and Sanz, M. Amalia and Pillcer, Eugenio, “Social Sustainability in Delivery of Procurement of Public Construction Projects, Journal of Management in Engineering 35 no.2, March 2019.

Murphy, Martin, and Robert Eadie. “Socially Responsible Procurement: A service innovation for generating employment in construction.” Built Environment Project and Asset Management 9, no. 1 (March 2019): 138-152.

Morris, Stuart and Fawcett, Gail and Brisebois, Laurent and Hughes, Jeffrey, “A demographic, employment and income profile of Canadians with disabilities aged 15 years and over, 2017” Statistics Canada, 28 November 2018.

Nakabayashi, Jun, “Small-Business Set-asides in Procurement Auctions: An Empirical Analysis,” Global COE Hi-Stat Discussion Paper Series, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, March 2010.

Nash, Kate. Learning Directly from Disabled People: A toolkit for global business. London: Business Disability International, 2016.

National Indigenous Australians Agency, “Indigenous Procurement Policy,” Employment and Economic Development, Australian Government, December 2020.

NCDAE, “Let the Buyer be Aware: The Importance of Procurement in Accessibility Policy,” https://ncdae.org/resources/articles/procurement.php.

Organisation Mondiale du Commerce, “Les femmes and le commerce,” https://www.wto.org/french/tratop_f/womenandtrade_f/womenandtrade_f.html.

Organisation Mondiale du Commerce, “Petites entreprises et commerce,” https://www.wto.org/french/tratop_f/msmesandtra_f/msmesandtra_f.html.

Organisation Mondiale du Commerce, “WTO Action Plan on Trade and Gender 2021-2026 Building a Gender-Responsive WTO,” 31 January 2021.uary 2021.

Perera, Mark. “Top Five 2021 Key Procurement and Supply Chain Trends.” Supply Chain Digital, January 20, 2021. https://supplychaindigital.com/procurement/top-five-2021-key-procurement-and-supply-chain-trends.

Phillis, Will, “Lack of opportunities’ for women to enter procurement,” Procurement, CIPS, 9 March 2022, https://www.cips.org/supply-management/news/2022/march/lack-of-opportunities-for-women-to-enter-procurement/

Pineda, Victor and Thurston, James, “Guide to Adopting an ICT Accessibility Procurement Policy,” Smart Cities for All, G3ict and World Enabled, May 2017.

Premier Quantitative Consulting, Inc, “Contracting Barriers and Factors Affecting Minority Business Enterprises A Review of Existing Disparity Studies,” MBDA, December 2016, https://archive.mbda.gov/news/news-and-announcements/2017/01/contracting-barriers-and-factors-affecting-minority-business.html.

Prince, Jeremiah. “Disability Works...in the Supply Chain.” DiversityPlus Magazine. https://www.diversityplus.com/web/Article.aspx?id=Disability-Works-in-the-Supply-Chain-4852&type=tops.

Prince, Jeremiah. “Supply Chains and the Case for Inclusion of People With Disabilities.” DiversityCan. https://www.diversitycan.com/web/Article.aspx?id=Suly-Chais-ad-the-Case-for-Iclusio-of-eole-with-Disabilities-2404.

Queen’s University “Overview of Social Procurement,” https://www.queensu.ca/procurement/social-procurement/overview

Rizy, Christiaan, Stuart Feil, Brenna Sniderman, and Mary Ellen Egan. Global Diversity and Inclusion: Fostering innovation through a diverse workforce. New York: Forbes Insights, 2011.

Sawchuk, Chris and Kavan, Vicky and Walden, Nic and Dorr, Erik, “2022 Key Issues,” The Procurement Agenda, The Hackett Group, January 2022, https://www.thehackettgroup.com/2022-procurement-key-issues-2201/.

Statistique Canada. Entreprises du secteur privé, selon le propriétaire majoritaire, deuxième trimestre de 2024.

Supplier.io, “2021 State of Supplier Diversity - Supplier Diversity Programs,” 2021. https://www.supplier.io/resources/state-of-diverse-suppliers-2021.

Swette, Karina, and Timi Boyo. “How Procurement can Strengthen Diversity and Inclusion.” MIT Sloan Management Review, May 20, 2021. https://sloanreview.mit.edu/article/how-procurement-can-strengthen-diversity-and-inclusion/.

Swette, Karina, and Timi Boyo. “How Procurement can Strengthen Diversity and Inclusion: Featured in MIT Sloan Management Review.” Oliver Wyman, May 20, 2021. https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/may/how-procurement-can-strengthen-diversity-and-inclusion.html.

Tata, Srinivas and Cai, Cai and Akiyama, Aiko and Jama, Kate and Kretzschmar, Tyler and O’Reilly, Karen and Zarine, Dilshad and Choo, Bella, “Disability-Inclusive Public Procurement: Promoting Universal Design and Accessibility,” Social Development Policy Papers, UNESCAP, January 2019.

Troje, Daniella. “Constructing Social Procurement: An Institutional Perspective on Working with Employment Requirements.” Ph.D. diss., Chalmers University of Technology, 2020.

Troje, Daniella and Andersson, Thomas. “As Above, Not So Below: Developing social procurement practices on strategic and operative levels.” Equality, Diversity and Inclusion 40, no. 3 (2021): 242-258.

University of Washington, “Procurement policies & procedures,” 2022. https://www.washington.edu/accessibility/procurement/

UNESCAP, “Disability at a Glance 2019: Investing in Accessibility in Asia and the Pacific - Strategic Approaches to Achieving Disability-inclusive Sustainable Development,” United Nations, 12 December 2019.0.

Vasquez, Elizabeth and Frankel, Barbara, “The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains,” WEConnect International, 2017.

Wohlin, Claes. “Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering.” Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE '14), (May 2014): 1-10.

York University “Social Procurement,” https://www.yorku.ca/procurement/vendors-of-record/social-procurement/

‘Assessment of Norway’s Public Procurement System Testing the New Methodology,’ MAPS, 2018. https://anskaffelser.no/sites/default/files/maps_norway.pdf

“Disability Equality Index,” Disability:IN, 2020.

“The Economic Impact of Certified Disability-Owned Business Enterprises,” Disability:IN, 12 July 2022, https://disabilityin.org/resource/the-economic-impact-of-certified-disability-owned-business-enterprises/.

“How Inclusion Can Drive an Innovation Culture in Your Company.” Lead Inclusively: A Division of Revwork. https://leadinclusively.com/2019/05/02/culture-of-inclusion/.

“How Public Sector Procurement Aids the Levelling Up Agenda.” Uxbridge, UK: LHC Group, 2022.

“Navigating International Accessibility Laws,” Level Access, https://www.levelaccess.com/blog/compliance/navigating-international-accessibility-laws.

“The New Green: Business may find disability as important as environmentalism.” The Economist, September 8, 2012. https://www.economist.com/international/2012/09/08/the-new-green.

“Persons with a Disability: Labour Force Characteristics – 2021,” U.S. Department of Labour, 24 February 2022.

“Small Business Ownership by People with Disabilities,” National Disability Institute, April 2020.

“Supplier Diversity.” Motorola Solutions Asia Pacific. https://www.motorolasolutions.com/en_xp/about/company-overview/corporate-responsibility/governance-and-policies/supplier-diversity.html

“Vieillissement et santé,” Organisation mondiale de la Santé, https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health.

“World Report on Disability,” World Health Organization, 2011.