

Structure-cadre de l’approvisionnement social

En novembre 2023, le Conseil a invité le personnel à concevoir une structure-cadre de l’approvisionnement social avec l’Ottawa *Sports and Entertainment Group* (OSEG), adapté au projet Lansdowne 2.0 ([Rapport ACS2023-PRE-GEN-0009](#)). Dans sa motion, il demandait au personnel municipal de mettre au point une structure-cadre de l’approvisionnement social constituée de trois phases : la construction de Lansdowne 2.0; les pratiques de recrutement d’OSEG pour les emplois au stade et au Centre d’événements; et la location à bail des espaces commerciaux.

En avril 2024, le Conseil a approuvé les phases initiales de la structure-cadre de l’approvisionnement social ([ACS2024-PIE-GEN0002](#)), dont l’élaboration sera progressive, la phase de construction étant jugée prioritaire en raison de sa nature plus complexe et sensible au facteur temps. Le présent rapport décrit en détail l’approche du personnel pour la phase de construction. Le travail sur la structure-cadre de l’approvisionnement social visant les pratiques d’emploi d’OSEG et la location à bail des espaces commerciaux débutera en 2026, une fois que la phase de construction du projet sera en place. Le Conseil sera informé de l’état d’avancement dans les prochaines versions du Rapport annuel sur le parc Lansdowne.

Le projet Lansdowne 2.0 offre une occasion précieuse et opportune d’expérimenter l’approvisionnement social dans le cadre d’un projet d’immobilisation majeur. Le personnel municipal adopte une approche collaborative, fondée sur des données et structurée, qui met l’accent sur l’expérimentation, l’apprentissage et le renforcement des capacités.

Ce projet pilote établira les fondements de l’intégration de la valeur sociale aux investissements publics dans les infrastructures, garantissant ainsi que les projets majeurs ne livrent pas seulement des aires d’agrément publiques de grande qualité, mais appuient aussi des entreprises locales, des fournisseurs diversifiés et un développement économique inclusif.

Reprenant les pratiques exemplaires établies par les villes de Vancouver et de Toronto, le projet pilote explorera des mécanismes qui permettront à la Ville d’inciter l’entrepreneur général proposé à incorporer l’approvisionnement social au projet et à préparer l’industrie de la construction d’Ottawa, le marché communautaire et les employés. Cette initiative cadre avec les objectifs stratégiques plus vastes du Conseil, tels que le développement inclusif, la diversification de la chaîne d’approvisionnement de la Ville et la création de communautés résilientes. Elle respecte également la motion du Conseil de juillet 2024 visant à étudier l’élaboration d’un Cadre stratégique pour les

dons volontaires à vocation communautaire ([ACS2024-OCC-GEN-0014](#)).

Principes directeurs

La phase de construction de la structure-cadre de l'approvisionnement social accorde la priorité aux résultats suivants :

- possibilités d'emploi et de formation pour les autochtones et les membres des groupes privés d'équité;
- augmentation de la diversité des chaînes logistiques (p. ex., s'approvisionner auprès des entreprises ayant un impact social);
- approvisionnement local.

Les principes directeurs énumérés ci-dessous reposent sur les pratiques exemplaires et les enseignements tirés d'autres juridictions. Pour les besoins du projet pilote, ces principes éclairent l'approche de l'équipe du projet dans la mise au point de la structure-cadre de l'approvisionnement social.

1. Établir des ponts entre l'industrie et la communauté : l'industrie de la construction locale et le vaste réseau municipal de groupes communautaires et d'organismes à but non lucratif apportent leur expertise dans différents domaines que la structure-cadre de l'approvisionnement social permettra d'associer pour la première fois à Ottawa.
2. Solutions conçues à Ottawa : l'approvisionnement social est axé sur le lieu et propre à la communauté. Ainsi, même si le personnel est informé des pratiques exemplaires et des enseignements tirés d'autres juridictions, le format final de la stratégie-cadre sera fortement influencé par le contexte d'Ottawa.
3. Approche collaborative : la stratégie-cadre de l'approvisionnement social privilégie une approche collaborative dans la prise de décisions en matière d'approvisionnement social, en vertu de laquelle l'entrepreneur général reçoit le soutien du personnel pour déterminer et mettre en œuvre l'approvisionnement social sur la base des « meilleurs efforts », et rend compte des succès et des défis de cette démarche de manière à éclairer les projets futurs.
4. Points de vue de l'industrie essentiels : l'entrepreneur général proposé est l'expert en matière de main-d'œuvre, de services et de chaînes d'approvisionnement en matériaux. Effectivement, il lui incombe toujours d'incorporer l'approvisionnement social dans ces chaînes logistiques.

5. Collecte de données : pour atténuer le risque que l'approvisionnement social n'entrave le projet, la structure-cadre institue un modèle collaboratif qui appuie l'entrepreneur général proposé et l'incite à incorporer l'approvisionnement social au projet. Cette approche permettra au personnel de tester les mécanismes contractuels associés à la structure-cadre et d'établir des données de référence sans compromettre le budget, le calendrier, ni la qualité du projet.
6. Définition des résultats et de la terminologie : il ressort des leçons tirées d'autres juridictions qu'une définition appropriée des résultats escomptés de l'approvisionnement et de la terminologie y afférente est indispensable à la réussite d'une structure-cadre de l'approvisionnement social. Par exemple, la définition de « local » doit être claire et facile à vérifier tout au long des chaînes logistiques de l'entrepreneur.
7. Voir au-delà de la construction : des projets de construction comme Lansdowne 2.0 créent des emplois dans le secteur de la construction, mais offrent également toutes sortes de possibilités de formation et d'emploi dans des domaines accessoires aux métiers de la construction proprement dits. La structure-cadre assure que les chaînes logistiques adjacentes à la construction sont prises en compte.
8. Complémentaire aux besoins du projet : un approvisionnement social efficace aligne les besoins du projet sur ceux d'une communauté.

Avant les travaux

Dans le rapport d'avril 2024 (Plan de partenariat du parc Lansdowne — Lansdowne 2.0 : Analyse des options de passation des marchés et recommandations), le personnel a décrit en détail les travaux qu'il comptait entreprendre pour préparer le contrat de construction proposé : mise sur pied du Groupe de travail sur les marchés sociaux, définition des résultats et évaluation de la capacité du marché. Ces travaux sont maintenant terminés.

Mise sur pied du Groupe de travail sur les marchés sociaux

Le Groupe consultatif sur l'approvisionnement social créé conformément au Rapport de 2021 sur les marchés publics sociaux ([ACS2021-ICS-PRO-0003](#)) a été réaffecté au soutien du Groupe de travail sur les marchés sociaux de Lansdowne 2.0. Il est composé de représentants des Services de développement économique, des Services sociaux et d'emploi, de la Sécurité et du Bien-être dans les collectivités, de l'Équipe intégrée de services de quartier, ainsi que du Service de l'équité des genres et des

racés, de l'inclusion et des relations avec les Autochtones. Ce Groupe de travail continuera de conseiller l'équipe de projet sur la direction stratégique et la responsabilité de l'élaboration et de l'exécution de la structure-cadre de l'approvisionnement social. Par ailleurs, et sous réserve de l'approbation du contrat par le Conseil, le groupe sera agrandi et comprendra des membres de l'équipe de projet, de l'entrepreneur général et des sous-traitants concernés. Son mandat sera élargi pour permettre à l'entrepreneur général de tirer parti de l'expertise du personnel dans les retombées communautaires et d'atteindre ainsi les résultats escomptés en matière d'approvisionnement social.

Définition des résultats

Comme indiqué dans le rapport d'avril 2024 sur le parc Lansdowne, les définitions doivent être « mesurables, vérifiables et soutenir l'administration d'un cadre de suivi et d'évaluation. » Fondée sur les pratiques exemplaires des villes de Vancouver et de Toronto et sur l'expertise du groupe de travail, une liste exhaustive de définitions et de résultats escomptés a été dressée et incorporée au cahier des charges du contrat de construction recommandé.

Évaluation de la capacité du marché

Dans le rapport d'avril 2024, le personnel a mentionné la nécessité de mieux comprendre les capacités qualitatives et quantitatives du marché axé sur la collectivité afin de soutenir les objectifs d'approvisionnement social du projet. Conformément aux pratiques exemplaires de Vancouver et de Toronto, un consultant a été engagé pour évaluer la capacité du marché, appuyer la préparation du marché et soutenir l'atteinte de résultats spécifiques.

Buy Social Canada a été chargé de mener une étude sur la capacité du marché des collectivités afin de cerner les aptitudes des prestataires communautaires d'Ottawa qui fournissent des biens et des services au public et ont une mission sociale ou des programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre destinés aux résidents qui méritent l'équité et sont défavorisés sur le plan économique.

Buy Social Canada est une entreprise sociale nationale qui s'est donné pour mission de changer la façon d'acquérir les biens et services sur le marché grâce à l'expertise-conseil, à la formation et au plaidoyer pour des achats socialement responsables.

Buy Social a mené une enquête auprès de plus de quatre cents personnes-ressources au sein de la communauté des organismes du secteur à but non lucratif et autres entreprises à impact social d'Ottawa. Le rapport qui en résulte s'appuie sur les résultats de l'enquête et sur une série de séances de consultation avec d'importantes organisations communautaires locales, l'équipe de projet et OSEG. Il repose aussi sur l'expérience que Buy Social Canada a acquise dans la mise en œuvre de

l'approvisionnement social, et ce, à titre de consultante lors de la construction du Centre hospitalier St Paul's, premier projet entrepris dans le cadre de la politique de la Ville de Vancouver en matière d'entente sur les retombées locales (*Community Benefit Agreement Policy*). Le compte rendu de Buy Social Canada contient des recommandations destinées à la Ville et à l'entrepreneur, ainsi qu'un répertoire des entreprises à impact social. Dans sa conclusion, l'entreprise note que les capacités d'approvisionnement local sont solides à Ottawa, puisque de nombreuses petites et moyennes entreprises liées à la construction sont établies dans la région. En revanche, les capacités actuelles du marché de la construction, tant pour les entreprises à impact social que pour les programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre soutenant les membres des groupes privés d'équité, sont encore en développement et ne contribueront probablement pas au projet à grande échelle. Les recommandations du rapport, notamment celles touchant à l'intervention proactive et à l'identification précoce des opportunités à faible valeur ajoutée, ont été intégrées au contrat de construction proposé.

Tout au long de ce projet pilote, la Ville compilera des données et étudiera la faisabilité et les retombées de l'intégration des objectifs sociaux aux grandes chaînes logistiques complexes. Elle travaillera étroitement avec des entrepreneurs, des sous-traitants, des partenaires communautaires et des experts de l'industrie afin de recenser les possibilités pratiques et mesurables, sans pour autant compromettre la qualité ni les normes de livraison du projet.

Contrat de construction

Conformément aux principes directeurs, la structure-cadre de l'approvisionnement social pour la phase de construction du projet vise à faire un suivi, à recenser les possibilités et à évaluer l'atteinte, par l'entrepreneur général, des résultats de l'approvisionnement social :

1. **Formation et emploi** : en consultation et en partenariat avec des groupes de partenaires communautaires et la Ville, rendre de nouveaux emplois et des séances de formation accessibles aux peuples autochtones et aux membres des groupes privés d'équité ou à des organismes communautaires qui appuient les possibilités de formation et d'emploi pour les autochtones et les membres des groupes privés d'équité.
2. **S'approvisionner auprès d'entreprises à impact social** : en consultation et en partenariat avec des groupes de partenaires communautaires et la Ville, se procurer des biens matériels et des services auprès d'entreprises à impact social, y compris des sociétés appartenant à des autochtones, des entreprises appartenant à des personnes diversifiées et des entreprises sociales.

3. **Approvisionnement local** : se procurer du matériel, des biens et des services auprès d'entreprises établies ou ayant leur siège social à Ottawa, qu'il s'agisse d'entreprises à impact social ou non.

Afin d'obtenir les résultats escomptés en matière d'approvisionnement social, le contrat inclut les obligations suivantes en matière d'approvisionnement social. L'entrepreneur général proposé doit :

1. retenir les services d'un facilitateur d'approvisionnement social présélectionné;
2. déployer les meilleurs efforts pour recenser et explorer les possibilités d'atteindre les résultats escomptés en matière d'approvisionnement social, et exiger des sous-traitants concernés qu'ils fassent de même;
3. utiliser les outils de production de rapports fournis par la Ville pour anticiper les occasions d'approvisionnement social et compiler les données sur les résultats obtenus à ce titre;
4. assister aux réunions du Groupe de travail et obliger ses sous-traitants à y assister afin de mettre en place la structure-cadre;
5. remettre un rapport annuel à la Ville, qui comprend à la fois des données quantitatives comparant les réalisations et les résultats, et des évaluations qualitatives de chaque possibilité indiquant ce qui a bien fonctionné et les enseignements tirés.

La norme des « meilleurs efforts », une pratique bien établie dans l'approvisionnement social, encourage la collaboration entre les parties et permet à l'entrepreneur général proposé de concilier les priorités en matière d'approvisionnement social et les autres priorités du projet, en l'occurrence le budget, le calendrier et la qualité.

Le Conseil municipal sera tenu informé grâce à des mises à jour régulières sur le projet, dont des rapports officiels sur les résultats de l'approvisionnement social et les enseignements tirés. Le personnel reste engagé en faveur de la transparence, de la responsabilité, et de l'alignement de ce travail sur les priorités stratégiques du Conseil pour une ville plus inclusive et prospère.