

# Vous devez rédiger une demande de propositions? Lisez d'abord ceci!

*Michelle Schulte*

**V**ous êtes en retard pour une réunion importante - vous ne saviez pas qu'il y avait de la construction dans les parages.

On a changé l'heure de votre vol, votre avion est parti sans vous et vos vacances sont à l'eau - vous avez oublié de reconfirmer votre départ auprès de la compagnie aérienne.

La partie de hockey s'est prolongée et vous rentrez tard. Vous n'avez plus le temps de terminer le rapport que vous deviez remettre le lendemain.

Ces frustrations sont-elles réellement hors de notre contrôle ou le résultat de notre négligence?

Quand les choses tournent mal, nous avons souvent tendance à jeter le blâme sur des facteurs extérieurs. Toutefois, la véritable source de notre mécontentement, c'est que nous savons, au fond, que si nous avions pris le temps de planifier, les choses se seraient probablement déroulées de façon fort différente.

Mais ce n'est pas ce que nous avons fait, l'imprévu arrive et, soudain, nous perdons le contrôle de la situation.

C'est ce qui arrive parfois aux gestionnaires du gouvernement chargés de mettre en branle un processus d'achat concurrentiel et de demande de propositions.

En effet, bien des gestionnaires n'ont aucune idée des politiques, des obligations et des restrictions se rattachant au processus d'achat et doivent s'en remettre à d'autres pour l'exécuter. C'est pourquoi ils ont souvent l'impression de perdre le contrôle d'un projet important, duquel ils sont ultimement responsables. De là leur frustration.

Les gestionnaires du gouvernement doivent veiller à ce que leurs programmes soient bien exécutés et, par conséquent, à ce que leur personnel et eux-mêmes accomplissent leur travail à temps. Pour se faciliter la tâche, ils ont souvent recours

aux services d'entrepreneurs externes qualifiés et spécialisés.

Du point de vue d'un gestionnaire occupé, voire surchargé, il est tentant de passer outre aux exigences de planification lorsque vient le temps d'exécuter le processus d'achat pour se prévaloir des services de ces entrepreneurs.

Quand surgissent de nouvelles priorités, les gestionnaires disposent rarement d'un bon délai de démarrage et ne sont guère avertis à l'avance. La dotation, par exemple, même si elle a toujours représenté un défi, se complexifie de plus en plus en raison des pressions démographiques.

Comme bien des gestionnaires peuvent en témoigner, la planification est un merveilleux concept, mais lorsqu'ils sont confrontés à des échéances serrées, à des objectifs conflictuels et à de maigres ressources, le concept de planification ne se concrétise pas nécessairement.

*« Il faut autant d'énergie pour souhaiter une chose que pour la planifier »*

Eleanor Roosevelt

Pis encore, le processus d'achat peut s'avérer particulièrement long compte tenu des périodes de soumissions minimales requises pour les demandes de propositions. C'est sans parler du temps et du savoir-faire qu'il faut pour définir les exigences et rédiger l'énoncé des travaux ainsi que les critères de sélection et d'évaluation.

De plus, le processus d'achat restreint encore plus la marge de manœuvre dont disposent les gestionnaires pour passer des marchés. En effet, dans bien des organismes publics, le pouvoir de passation des marchés pour des offres non concurrentes (c'est-à-dire pour des fournisseurs uniques) n'est plus ce qu'il était. Le fractionnement des marchés est toujours interdit et la passation répétée de marchés avec un fournisseur unique risque d'attirer l'attention



**Michelle Schulte**

Michelle Schulte est gestionnaire des opérations chez RFP SOLUTIONS - Procurement Strategies for Government, une entreprise d'Ottawa regroupant des professionnels de l'approvisionnement, des affaires juridiques, de la comptabilité et de l'ingénierie. RFP SOLUTIONS travaille exclusivement pour des organismes gouvernementaux et aide les gestionnaires à réduire les risques, les délais et les difficultés inhérents au processus de demande de propositions. Elle les aide à élaborer des demandes de propositions efficaces et conformes et à évaluer les soumissions de façon juste et uniforme. On peut joindre Mme Schulte par téléphone au 613-728-1335, poste 224, ou par courriel à michelle@rfpsolutions.ca.

des vérificateurs et des comités d'examen des marchés. Quant aux offres permanentes ou aux autres mécanismes de passation anticipée de marchés, ils ne vont pas sans une multitude de restrictions : qui peut s'en prévaloir, le type de travaux que l'on peut accomplir, quels entrepreneurs peuvent être sélectionnés et plafonnement des commandes subséquentes pouvant être faites pour un même accord.

Si l'on ajoute à cela l'incapacité des gestionnaires à regarder dans leur boule de cristal pour prédire avec précision leurs exigences futures, leur insatisfaction et leur sentiment de perte de contrôle n'ont rien de surprenant. Rien de surprenant, non plus, à ce que certains d'entre eux cherchent alors des raccourcis ou d'autres façons de contourner le processus d'achat.

Truffé de règles, de politiques, d'accords commerciaux et de précédents juridiques, le processus d'achat concurrentiel peut s'avérer une source inépuisable de frustration, un processus avec lequel la plupart des gestionnaires du gouvernement ne sont guère familiers.

Chercher des raccourcis ou des détours n'arrangera rien. On ternira plutôt la réputation de son organisation ou on l'exposera à des risques juridiques. Dans les cas les plus graves, un gestionnaire pourrait être sommé de comparaître devant son sous-

ministre, une commission d'examen des marchés, la cour, ou pire.

Alors, si un gestionnaire veut éviter la tentation et les pièges du processus d'achat, comment pourra-t-il en garder la maîtrise tout en s'assurant d'obtenir, de manière conforme et assez rapidement, les services des entrepreneurs? Y a-t-il une autre solution?

Au lieu de se croiser les doigts en espérant un miracle, les gestionnaires chevronnés s'informent, élaborent et communiquent des plans réalistes et font pleinement usage des outils mis à leur disposition. Si les étapes suivantes n'offrent aucune garantie, elles apaiseront certainement la grogne des gestionnaires en leur donnant davantage de contrôle.

### Première étape : élaborez un plan et soyez réaliste

Une fois que le gestionnaire connaît les contraintes et les règlements auquel est assujéti son processus d'achat, il doit impérativement élaborer un plan d'action ainsi qu'un échéancier réaliste. Du

moment qu'il élabore un tel plan et qu'il en fait part aux principaux intervenants, le gestionnaire sera mieux placé pour, d'une part, les aider à comprendre la situation et les compromis et, d'autre part, pour obtenir le soutien de tout le monde.

Le processus d'achat concurrentiel prend du temps; il faut donc le planifier de façon réaliste. Il suppose la participation de plusieurs intervenants, comme des spécialistes et des représentants des services juridiques et d'approvisionnement. Il y aura certainement des conflits d'intérêts et d'horaires! C'est pourquoi il faut connaître les contraintes du contexte et les communiquer le plus tôt possible aux autres.

Gérez votre horaire en conséquence et préparez la haute direction à un échéancier réaliste (même s'il peut paraître long). C'est l'une des rares facettes du processus d'achat sur lequel vous pouvez garder un certain degré de contrôle; donc, dans la mesure du possible, demandez et obtenez plus de temps si vous en avez absolument besoin. Avec quelques semaines de plus, vous pourrez plus facilement passer un

marché qui sera conforme, qui répondra à vos besoins et que l'on pourra exécuter.

S'il peut sembler frustrant pour vous et les autres intervenants de prolonger dès maintenant votre échéancier, cela vaut certainement mieux que d'annoncer à la haute direction à la dernière minute que le projet est retardé en raison de votre piètre planification et parce que vous avez négligé de communiquer les compromis aux autres intervenants. Même si on l'oublie parfois, l'objectif recherché consiste à passer un marché avec le soumissionnaire dont l'offre sera la plus avantageuse pour les contribuables, et non à boucler une affaire le plus rapidement possible.

À l'avenir, pour éviter le stress qu'entraînent les délais à votre projet résultant du processus d'achat, examinez soigneusement les services externes desquels vous dépendez. Sachez à quel moment les marchés ou les offres subséquentes expirent et commencez à vous préparer dès maintenant, au besoin. Selon la valeur financière et la complexité de vos exigences de service, le processus d'achat pourrait s'étirer sur



**Samson & Associés**  
Associates

Services de conseils en gestion

Services de vérification interne

Formation, animation et solutions d'apprentissage

Services de comptabilité

Services financiers

Services de subventions & contributions

Services d'évaluation

Pour nous joindre :

85, rue Victoria, Gatineau, QC J8X 2A3

T: (819) 772-0044

www.samson.ca

#### Notre équipe de gestion

Samson, Pierre, M.Sc., FCGA - Président

St-Onge, Daniel, BAA - Vice-président, services de formation, animation et solutions d'apprentissage

Daniel Charron, CMA - Directeur Service Financier

#### Administration

Perron, Marilyn - Gestionnaire

Perron, Nathalie - Assistante Administrative

#### Nos coordonnateurs de service

Manoïu, Gabriela, BBA, M.Sc - Coordinatrice Service à la clientèle

Gauvreau, Claudine, BBA, CA - Coordinatrice Subventions et Contributions

Tabatoni, Pascale, BBA, M.Sc. - Coordinatrice Gestion de projet et évaluation & Vérification interne

Pesant, Mélissa, BBA, CGA - Coordinatrice Comptabilité & impôt

#### Nos consultants

Charron, Gilles, MBA

Cleary, David, CA

Coolen Stan, CGA

Cox, Lesli

Darmody Robert, CA

Desrosiers, Louis, B.Sc., M.Sc.

Dillon Mark, CA

Duciaume Luc, BAA, CGA

Dupont, Gustave, M.Sc.C., CA

Eady Monique, MBA., B.Comm

Farley Mathieu, CA, CPA

Glazer, Martin, CA

Godbout Jean-Pierre, BAA, CISA

Heafy-Vandette, Betty, CMA-SAP accréditation

Keen, Roger, Ph.D., CGA

Lalonde Robert R., M.Sc.Comm., FCGA

Lanthier Pierre, BA

Milanovich Gregory, BA

Nolet, Marcel B.Soc.Sc., CGA

Pelletier, Claire, BBA, CGA

Pender, Ted, BA

Perron Louise, CMA, MBA

Pion François, CGA

Robbin Jerry, B.Sc., M.Ed.

Séguin, Gérard, MPA, BBA

Simoneau Kathleen, B.Comm

Talbot Yves, B.Comm, SPEC, ACC

Walton, Karen, CA

Wood Ian, Technologiste en Chimie

plusieurs mois entre la planification et la passation du marché. Dans ce cas, il vaut toujours mieux prendre les devants.

### Deuxième étape : assemblez votre équipe

Pour vous aider à bien définir vos exigences, faites appel à des personnes qui connaissent bien les services acquis et qui sont intéressés à les utiliser. Elles vous seront d'un précieux secours pour définir les exigences générales, déterminer le contenu de l'énoncé des travaux, y compris les produits livrables et les étapes du travail à accomplir, et pour élaborer les critères de sélection et d'évaluation des soumissionnaires.

Ce sont là des éléments essentiels d'une demande de propositions à même d'aboutir à un marché clair et exécutoire. Les décisions que vous prendrez au moment où vous définirez vos exigences et où vous rédigerez votre énoncé des travaux auront un impact direct sur le temps que vous consacrerez à la gestion du marché, une fois qu'il sera passé. Si vous consacrez un peu plus de temps et d'efforts à cette étape, et que vous obteniez les renseignements requis de vos collègues, vous serez doublement récompensé pendant la durée du marché.

N'oubliez pas que ceux qui collaboreront avec vous pour définir vos exigences et élaborer les critères d'évaluation seront aussi d'une aide inestimable à l'étape de l'évaluation des soumissions, quand il sera temps d'évaluer les soumissionnaires sur les mérites techniques de leurs propositions.

Pour les exigences particulièrement complexes, et pour accélérer le processus, de nombreux gestionnaires retiennent les services de spécialistes externes en approvisionnement, qui les aident aussi à élaborer les composantes de la demande de propositions, dont l'énoncé des travaux et les critères d'évaluation.

Comme bien d'autres entrepreneurs externes, ces spécialistes possèdent les connaissances et les compétences relatives à leur domaine et savent comment communiquer des exigences complexes aux soumissionnaires. De plus, ils pourraient recommander des options auxquelles vous

n'auriez pas songé et qui pourraient s'avérer plus efficaces.

Une mise en garde, toutefois : lorsque vous faites appel à des entrepreneurs externes pour vous aider dans le processus d'achat, veillez à ce que l'entrepreneur retenu ne soit pas un soumissionnaire potentiel pour la demande de propositions qu'il vous aidera à rédiger. Au besoin, ajoutez à son contrat des clauses de renonciation de conflit d'intérêts et de non-participation.

### Troisième étape : faites participer votre autorité contractante dès le début

On néglige souvent de faire participer dès le début du processus l'autorité contractante concernée. Plus vous déterminerez rapidement de qui il s'agit, mieux ce sera.

Personne-ressource primordiale pour les gestionnaires qui tentent de mener à bien le processus d'achat, l'autorité contractante peut vous prodiguer de précieux conseils quant à la réglementation s'appliquant à votre organisation et à vos exigences, tout en vous protégeant, vous et l'organisation, des divers risques que présente ce processus. L'autorité contractante connaît et comprend les règles d'approvisionnement et vous aidera à garder un certain contrôle sur la gestion de votre processus d'achat.

*« Quand on se moque de planifier, l'échec s'avère une véritable surprise, au lieu d'être précédé par l'inquiétude et la dépression »*

Sir John Harvey

Malheureusement, comme c'est le cas dans bien d'autres secteurs de la fonction publique de nos jours, la plupart des groupes de passation des marchés sont à court de personnel et de temps. L'autorité contractante ne pourra vous aider que si elle est au courant de vos projets. Par conséquent, plus vous l'en informerez d'avance, mieux elle pourra répondre à vos attentes et respecter vos échéanciers.

Mettez-vous à sa place : si on vous remettait un document dont vous ignoriez jusque là l'existence, en vous disant que vous en êtes l'ultime responsable, vous auriez certainement des questions à poser

avant de le faire distribuer, n'est-ce pas?

Si le gestionnaire omet d'inclure l'autorité contractante dans son processus d'achat dès le départ, il se buttera rapidement à de graves retards et devra peut-être même recommencer une bonne partie de son travail. Avec un peu de planification, il pourra éviter cet écueil s'il comprend le rôle et les responsabilités de l'autorité contractante dans l'ensemble du processus d'achat et s'il lui donne le temps et les renseignements dont elle a besoin pour l'aider à exécuter son processus d'achat.

### Quatrième étape : sachez de quels outils vous disposez

Si l'on combine les lourdes pressions démographiques qu'entraîne le départ des baby boomers des groupes de passation des marchés de la fonction publique, l'absence de norme pour ce qui est des énoncés des travaux et des critères d'évaluation ainsi que la méconnaissance du domaine en question, on aboutira très certainement à des frustrations et à des pertes de temps.

Il existe toutefois certains outils pour venir à la rescousse des gestionnaires. Prenons par exemple le guide de rédaction des énoncés des travaux de RFP Solutions (<http://www.rfpsolutions.ca/reference.htm>), qui constitue la base d'un cours offert par l'Institut de gestion de matériel (IGM) dans le cadre du programme d'agrément en perfectionnement professionnel du Conseil du Trésor du Canada.

Ce précieux outil, offert en ligne gratuitement, peut être téléchargé à partir du site Web de RFP Solutions, à l'adresse précitée. En suivant les normes énoncées dans le guide de rédaction, les gestionnaires pourront concevoir un excellent énoncé des travaux en quelques jours à peine, sinon en quelques heures.

Pour conclure, en distinguant les éléments du processus d'achat qui sont hors de leur contrôle et ceux qui ne le sont pas, en planifiant, en formant une solide équipe et en exploitant les outils mis à leur disposition, les gestionnaires du gouvernement obtiendront de meilleurs résultats et s'éviteront bien des frustrations. ■