

Importance d'une bonne planification avant un achat

Andrea Deme

J'approfondirai ce sujet dans le contexte des processus d'acquisition au gouvernement fédéral. Toutefois, une bonne planification serait avantageuse peu importe le domaine dans lequel les agents des secteurs public et privé font affaire. Comme dans tous les ministères et organismes, la sous-traitance ou l'achat de biens et de services sont des options de gestion légitimes qui permettent d'appuyer les activités de programmes.

La planification des achats est considérée comme essentielle et encore plus essentielle lorsqu'il s'agit de réquisitions importantes et complexes qui s'étalent sur plusieurs années ou dont la valeur dépasse les millions de dollars. En outre, pour les réquisitions dont les intervenants changeront au fil du temps, celles qui feront l'objet de modifications ou celles dont les risques ou le droit de regard augmentent. Néanmoins, il semblerait qu'on n'effectue pas une bonne planification aussi souvent qu'il en serait nécessaire. La planification est une activité clé des projets, mais on ne semble pas lui donner l'importance nécessaire aux premières étapes des projets d'approvisionnement. En revanche, l'absence de cette planification est soulignée à la fin des projets. Les spécialistes de la gestion de projets et les ministères (SCT, TPSGC, BVG¹, entre autres) appuient et encouragent la planification des achats, car les acquisitions ou les marchés qui en découlent peuvent engendrer une insatisfaction et des détours coûteux en temps lorsque la planification est absente. Lors d'une vérification des entraînes pour déterminer ce qui s'est passé, le manque de planification est habituellement le facteur en cause relevé.

Le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada a souvent souligné l'importance de la planification dans ses vérifications. En effet, lors du processus d'examen d'une vérification, il constate souvent l'absence des documents de planification ou des preuves qu'il y a effectivement eu planification, et, souvent, il s'agit d'un facteur soulevé lorsqu'il y a un problème.

Nous nous rappelons tous de manchettes annonçant des marchés qui ne se sont pas bien déroulés – des contrats pour lesquels la valeur facturée augmente au fil du temps (p. ex., deux fois la valeur initiale), pour lesquels il y a diminution du contrôle contractuel (p. ex. sous-traitance abondante sans approbation ministérielle), pour lesquels de fréquentes modifications non contrôlées ont été apportées à la portée ou aux exigences des travaux (c'est-à-dire surcharge de projet), et j'en passe. Il semblerait que le message véhiculé soit que ces résultats auraient pu être évités ou atténués s'il y avait eu planification.

Un aspect de la passation de marchés qui est considéré comme négatif dans tous les ministères ou organismes est celui de l'utilisation des modifications. Certaines modifications sont nécessaires – les réquisitions peuvent effectivement changer ou évoluer. Il est essentiel que les ministères prévoient, dans la mesure du possible, quelles seront ces modifications et, si ce n'est pas possible, qu'ils établissent une structure de marché qui aidera les gestionnaires (et les entrepreneurs) à gérer la modification de manières efficace et équitable².

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor permet d'apporter des modifications, mais l'apport de plusieurs modi-

fications à un seul marché pourrait indiquer une mauvaise planification ou gestion; le BVG a déjà utilisé cet aspect comme indicateur pour sélectionner des échantillons aux fins de vérification. Mise en garde pour les acheteurs : tous les ministères soumis à la *Politique sur les marchés* du gouvernement du Canada doivent soumettre des rapports sur les marchés qu'ils ont octroyés. Le risque de se faire pointer du doigt par un ministère, les médias, les fournisseurs et le public ne devrait pas être la seule raison pour laquelle les gestionnaires planifient leurs achats. En fin de compte, les projets et les achats devraient être bien planifiés pour des raisons autres que le risque de se faire pointer du doigt ou de s'acquiescer une mauvaise réputation. Ces achats devraient être bien planifiés pour veiller à ce que des mécanismes contractuels conformes et efficaces soient établis de façon à ce que les ministères obtiennent des services de personnes qualifiées, compétentes et professionnelles.

« L'analyse nécessaire pour obtenir la meilleure valeur ne doit pas se restreindre au processus proprement dit de passation du marché; on doit commencer par planifier et évaluer les possibilités et poursuivre avec la définition des besoins. »

- *Politique sur les marchés
du Conseil du Trésor*

Il semble qu'il n'y ait que très peu de lignes directrices à l'intention des administrateurs gouvernementaux, et il y a toujours la possibilité de ne pas tenir compte des obligations qui existent en matière de planification des achats. Soit qu'on ne comprend peut-être pas bien

l'importance d'une bonne planification des achats, soit qu'on l'a considère comme une activité chronophage qui pourrait ralentir le processus d'approvisionnement. D'une façon ou d'une autre, il ne s'agit peut-être pas d'une activité aussi complexe qu'on ne pourrait le croire.

Ressources à votre disposition

Il existe des ressources à l'intention des administrateurs gouvernementaux ainsi que des lignes directrices et des directives sur la planification des achats au sein du gouvernement fédéral.

Certains comités d'examen des acquisitions et unités d'approvisionnement gouvernementaux ont des processus (certains sont élaborés d'autres moins, selon le ministère ou l'organisme) qui peuvent appuyer le chargé de projet lors de la planification d'un achat. Ces processus peuvent s'avérer utiles, mais certains pourraient penser qu'ils ralentissent le processus d'approvisionnement. En outre, ces processus sont souvent entrepris trop tard. L'examen des marchés ou des acquisitions peut avoir lieu juste avant l'octroi du marché ou la publication d'une demande de proposition. Même s'ils sont encore très utiles comme outil de vérification finale avant la signature du marché, ces processus auraient dû avoir lieu bien avant pour que la réquisition soit bien planifiée.

La *Politique sur l'examen des acquisitions* du Conseil du Trésor³ est obligatoire pour les acquisitions de plus de deux millions de dollars et essentielle pour les projets dépassant les 20 millions de dollars. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) offre un soutien administratif pour ce processus obligatoire. L'objectif de la Politique est « de favoriser l'utilisation des acquisitions pour appuyer le développement industriel et régional ainsi que d'autres objectifs nationaux d'une manière qui soit entièrement conforme aux objectifs approuvés du gouvernement en matière d'approvisionnement et aux engagements du Canada envers le l'*Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce* (GATT), l'*Accord de Libre-échange nord-américain* (ALÉNA) ou d'autres droits et obligations commerciaux »⁴.

Un des principaux éléments du processus d'examen des acquisitions interministérielles est l'application d'un cadre d'évaluation. Ce cadre est utilisé pour évaluer les propositions en fonction des objectifs d'approvisionnement. Le Comité responsable de la stratégie d'achats, présidé par TPSGC et auquel siègent des représentants de plusieurs ministères et organismes, donne son avis aux comités d'examen en ce qui a trait aux objectifs et aux critères d'acquisition dont il faut tenir compte dans la planification des acquisitions et les analyses socio-économiques des acquisitions individuelles et des groupes d'acquisitions, ce qui est requis dans le cadre d'évaluation, et ce, le plus tôt possible à l'étape de la planification des besoins.

Pour les acquisitions devant être soumises à ces processus d'examen, la documentation requise ou produite dans le cadre du processus du Comité pourrait servir de documents de planification. Comme on a pu se rendre compte avec de nombreuses acquisitions ministérielles, un examen des marchés précédents et des documents connexes, y compris les leçons apprises et les pratiques exemplaires, peut aider à planifier le prochain marché.

De nombreuses sources gouvernementales fédérales et d'associations professionnelles qui soulignent l'importance de la planification (le CT, le Guide des approvisionnements de TPSGC, les vérifications et les rapports du BVG et le guide anglais *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)⁵ et d'autres sources de gestion de projets).

Le chapitre 6 du Guide des approvisionnement⁶ de TPSGC, qui énonce les politiques d'achat ministérielles de TPSGC et les références aux lois et aux conditions gouvernementales pertinentes, explique les processus d'approbation qui orientent la stratégie d'achat pour tous les besoins dont le montant dépasse 50 000 \$. Le processus de planification et d'approbation préalable des contrats (PAPC) ou celui du plan d'achat formel doit être approuvé avant que l'avis de projet de marché, le préavis d'adjudication de contrat ou la demande de soumissions ne soit publié. La section 6F est un guide utile pour les gestionnaires et les agents de négociation des

marchés, car elle fournit une Liste de vérification des sollicitations qu'ils peuvent utiliser lors de la planification et la préparation d'une invitation à soumissionner. Cette liste permet de s'assurer qu'on a clairement défini les besoins et qu'on a tenu compte des politiques et des éléments présentant un risque, comme les procédures d'impartition gouvernementales et les politiques ministérielles. Par la suite, les renseignements pertinents doivent être inclus dans l'invitation à soumissionner (c'est-à-dire l'énoncé des travaux, les critères d'évaluation et la sélection de l'entrepreneur, les besoins en matière de sécurité et les clauses spéciales, le mode de paiement, etc.).

Ces processus d'approbation et outils de planification ont pour but de réduire le risque de non-respect par un ministère des politiques gouvernementales ou ministérielles en matière de passation de marchés, un des problèmes découlant d'une mauvaise planification des achats. Dans une telle situation, les ministères seraient obligés de lancer un nouvel appel d'offres, ce qui s'avère très coûteux tant en temps qu'en argent.

Selon la *Politique sur la gestion des projets* du Secrétariat du Conseil du Trésor⁷, les chefs de projet doivent suivre les principes standard de gestion des projets tels que ceux qu'on retrouve dans la Politique et ceux dans le livre de connaissance de gestion de projet (PMBOK) de l'institut de gestion de projets et en tenir compte dans les ententes pertinentes. De surcroît, selon cette politique, « Les chefs de projets doivent voir à ce que les gestionnaires de projets planifient adéquatement les projets en tenant compte de la taille, de la portée, de la complexité, des risques, de la visibilité et des besoins administratifs de chacun des projets. » En ce qui concerne la planification des acquisitions, les annexes B à F de la Politique donnent des conseils sur les méthodes de gestion des projets et la préparation des évaluations des risques, des PPER, des documents à l'appui, ainsi que des rapports sur l'avancement des projets et rapports d'évaluation.

En plus des points à considérer et du chevauchement du besoin ou de la recommandation visant à planifier l'acquisition selon la principale *Politique sur les marchés* du CT, le 16 avril 2009, le

Secrétariat du Conseil du Trésor a publié une ébauche révisée de la Politique sur la gestion de l'approvisionnement. La date d'approbation et de mise en œuvre n'a toutefois pas été mentionnée⁸.

Le Conseil du Trésor, conformément à l'alinéa 7(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, a approuvé une politique sur la passation de marchés publics prenant la forme de directives et de lignes directrices qui doivent être suivies au moment d'acquérir des biens, des services et des travaux de construction. Cette politique énonce aussi les limites établies que les ministres doivent respecter lorsqu'ils concluent des contrats, tel qu'il est prévu au paragraphe 41(1) de la *Loi*.

La *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor exige que la passation de marchés se fasse de manière à :

- résister à l'examen du public au chapitre de la prudence et de l'intégrité, faciliter l'accès, encourager la concurrence et constituer une dépense équitable de fonds publics;
- donner la primauté aux éléments fondamentaux du mécanisme d'acquisition;
- favoriser le développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents, incluant les objectifs de développement économique autochtones;
- être conformes aux obligations de l'État aux termes des accords commerciaux.

La meilleure façon de veiller à ce qu'un chargé de projet respecte les normes en matière d'approvisionnement du Conseil du Trésor consiste à suivre une méthode de planification initiale et officielle de projets ou d'acquisitions laquelle utilise des outils et des lignes directrices efficaces qui tiennent compte de toutes les politiques, les règles et les lois applicables. Ironiquement, une mauvaise planification des achats est l'une des causes de non-respect de l'une ou l'autre des exigences citées plus haut pendant le processus d'approvisionnement ou plus typiquement à la fin de celui-ci⁹.

Malgré ces ressources utiles, les directives existantes ne traitent « généralement » pas de la planification des achats de façon détaillée et il est probable que

les personnes qui voudraient ou devraient planifier ces achats (p. ex., un chargé de projet) ne sachent pas comment s'y prendre.

Outils et méthodes

Les listes de contrôle peuvent s'avérer très utiles pour mettre en relief les politiques ou les procédures qui peuvent être oubliées le moment venu d'entamer un processus de passation de marchés. Par exemple, l'unité des Services d'approvisionnements, de passation des marchés et de gestion des biens de Ressources naturelles Canada (RNCAN) a élaboré une série de listes de contrôle à utiliser dans le processus de passation de marchés, y compris une liste de contrôle supplémentaire pour les contrats de service d'une valeur de plus de 5 k\$. Ce document aide à la planification du travail et souligne bon nombre de considérations relatives aux politiques de passation de marchés. L'utilisation de ces listes de contrôle complète la méthode d'examen suggérée par le Secrétariat du Conseil du Trésor à la section 11.1 de la *Politique sur les marchés* actuelle. RNCAN a également établi des normes de service internes pour son bureau d'approvisionnement. En conséquence des pratiques exemplaires adoptées par le ministère, ce dernier fait bonne figure lors des vérifications grâce à l'établissement de mécanismes qui permettent de satisfaire à ces exigences existantes et aux autres politiques d'approvisionnement.

Les ministères clients ont indiqué que les modèles de planification de l'approvisionnement sont utiles pour les raisons suivantes : intégralité du dossier, simplification de la planification et de la justification des décisions de planification, encadrement des discussions de planification et de prise de décisions entre le chargé de projet et l'autorité contractante, rationalisation des processus du Comité d'examen des contrats.

Tout modèle de planification de l'approvisionnement devrait viser les objectifs suivants :

- présenter un sommaire factuel et une analyse des exigences contractuelles définies par le chargé de projet aux fins d'examen et de validation par le chargé de projet et l'autorité contractante;
- selon les exigences contractuelles dé-

finies (voir ci-dessus), recommander une stratégie d'approvisionnement au chargé de projet et à l'autorité contractante qui vise à s'assurer que le ministère se conforme à ses obligations et à ses responsabilités, tel qu'il est prescrit dans diverses politiques gouvernementales (p. ex. le *Règlement sur les marchés de l'État*);

- selon les étapes nécessaires découlant de la stratégie d'approvisionnement recommandée (voir ci-dessus), établir un plan, un échéancier et une structure de répartition du projet qui déterminent les étapes d'exécution de la demande de propositions, les parties responsables de l'exécution de chaque étape et le délai d'exécution prévu.

Bien qu'il puisse n'exister aucun modèle du GdC pour une planification exhaustive et efficace de l'approvisionnement, la société RFP Solutions Inc. a élaboré une grille de stratégie et de planification de l'approvisionnement institutionnel fondée sur les meilleurs exemples du secteur public en général qu'elle a utilisée à maintes reprises pour exécuter des plans d'approvisionnement ministériels. Ce modèle aide à comprendre et à documenter les exigences et les objectifs du ministère en matière d'approvisionnement, en acquérant une compréhension approfondie du mandat du programme, de l'environnement d'exploitation (y compris les possibilités et les limites), des cadres législatif, réglementaire et de politiques qui régissent le ministère, des objectifs opérationnels (y compris le contexte historique) et des facteurs clés d'acquisition.

Les responsables de RFP Solutions se feront un plaisir de transmettre leur modèle de planification de l'approvisionnement aux lecteurs intéressés qui en feront la demande à info@rfpsolutions.ca.

Les ministères seraient également bien avisés d'envisager de mettre en œuvre un plan d'approvisionnement à l'échelle de l'organisation. Bon nombre de ministères et d'organismes ont mis en œuvre une méthode intégrée de planification de l'approvisionnement, fondée sur l'utilisation des prévisions budgétaires, des plans opérationnels et des séances de planification périodiques avec les gestionnaires de principaux programmes.

Une planification de l'approvisionnement plus rigoureuse permettrait aux ministères de mieux prévoir les besoins à venir ou récurrents en matière de marchés. En ayant une connaissance préalable et une meilleure compréhension de ces besoins, les ministères seraient en meilleure position pour prendre des mesures préventives en vue d'assurer la conformité, éviter les « commandes urgentes » de la 11^e heure et maximiser la prestation du service de passation de marchés à l'égard des clients internes.

Il serait également prudent, de la part des ministères, d'examiner leurs modèles de documents d'approvisionnement afin de déterminer s'il y a lieu de les améliorer et de les normaliser. L'utilisation de documents d'approvisionnement normalisés permettrait aux ministères d'augmenter la rapidité et l'efficacité du traitement des documents d'approvisionnement (c'est-à-dire le délai d'exécution) et de remplir ainsi les objectifs des ententes de service, ce qui entraînerait une plus grande satisfaction de la clientèle. Grâce à cette initiative, on peut également produire une meilleure qua-

lité de document et réduire les risques liés à l'approvisionnement causés par l'accumulation inutile de documents et les erreurs d'assemblage.

Le « POURQUOI » d'une bonne planification

Une bonne planification précédant un processus d'approvisionnement (ainsi que la documentation de ce travail de planification) constitue un facteur clé de la réussite d'un projet. Pour obtenir de meilleurs résultats, on a recours à des procédés et à des approches pour améliorer les activités de planification (et, par extension, les résultats du projet) lesquels sont axés sur les pratiques exemplaires améliorées et les modèles déjà en usage dans quelques ministères et organismes ainsi que certaines mesures élaborées à l'interne. Ces procédés et approches visent à assister les gestionnaires de programme et les chargés de projet, en quête de meilleurs résultats, à atténuer les risques liés à la passation des marchés, à obtenir une meilleure valeur et à répondre aux attentes de service des clients internes des secteurs de programmes du

ministère. On peut également s'attendre à de meilleurs résultats si l'on respecte les règles suivantes :

1. Conformité aux politiques gouvernementales en matière de passation de marchés – Une fois la décision prise de passer un marché de bien ou de service, la *Politique sur les marchés* du Conseil du Trésor s'applique, ainsi que le *Règlement sur les marchés de l'État*, les ententes sur la revendication territoriale globale, les accords commerciaux applicables et bon nombre d'autres exigences législatives qui touchent les opérations et l'approvisionnement dans chacun des ministères. En outre, on relève de nombreuses autres politiques qui « s'ingèrent » dans le processus de passation de marchés, toutes liées aux éléments du projet qui ne concernent pas directement l'acquisition d'un bien ou d'un service. Ces autres politiques correspondent à l'un des objectifs de la *Politique des marchés* qui est de « favoriser le développement industriel et régional à long terme et les autres objectifs nationaux pertinents... » (alinéa 2 c) de la



Samson & Associés
Associates

- ▲ Management Consulting
- ▲ Internal Audit and Review
- ▲ Training, Facilitation and Learning Solutions
- ▲ Grants & Contributions
- ▲ Accounting and Tax Services
- ▲ Financial Services
- ▲ Program Evaluation (RMAF/RBAF)
- ▲ Human Resources

Visit our new web site at:
<http://www.samson.ca>

Contact us:
85 Victoria Street, Gatineau, QC J8X 2A3
(819) 772-0044, ext. 224 samson@samson.ca

Since 1990, more than 20 years of services

Our Management Team

PRESIDENT, *Senior Partner* – Pierre Samson, M.Sc., FCGA
 ASSOCIATE, *Facilitation Training Services and Learning Solutions* – Daniel St-Onge, B.Comm
 ASSOCIATE, *Financial Services* – Daniel Charbon, CMA
 ASSOCIATE, *Grants and Contributions* – Mark Dillon, CA and David Cleary, CA
 ASSOCIATE, *Accounting and Tax Services* – Pierre Bédard, CGA
 DIRECTOR, *Audit Services* – Pierre Samson, M.Sc., FCGA
 DIRECTOR, *Client Services and Human Resources* – Sylvie Samson, CRHA

Our Consultants

| | | |
|--|--|---|
| Susanne Alary, CGA Pierre Béland, CGA Robert Berniquet, CGA Pauline Bismarck, CMA Pierre Bouneville, CGA David Cleary, CA Gilles Charbon, B. Adm., MBA Mark D'Alon, CA Serge Dubé, CGA Akteri Cam, M.A., BAA Alois Dussut, CA Robert Durody, CA Luc Durody, BAA, CGA Christian Dugas, CA Miché Dupré, B. Sc. CGA Jean-Paul Dupont, CGA, CPA | Monique Eady, MBA, B.Comm Mathieu Fady, CA, CPA, CIA Robert Frappier, CA Martin Glanz, CA Jean-Pierre Godbout, BAA, CIFA Pamela Groch, CMA Guy Hertz, CGA Roger Ken, Ph.D., CGA Jean-Pierre Labelle, CGA Robert Lalonde, M.Sc. Com., FCGA Pierre Lamhiez, BBA Jimena Martinez, CA Ron McJannet, B. Comm., CGA Gregory Milanovich, BA Barry McIvor, CGA | Julia Michalle, CA Marcel Nelsi, B.Soc.Sc., CGA Ted Pender, BA Lucie Perron, CMA, MBA François Pion, CGA Jerry Robbins B.Sc., M.Ed David Rimbrough, BAA Pierre Samson, M.Sc., FCGA Sylvie Samson, BAA, CHRA Gérard Séguin, BAA, MPA Marc Seguin, MPA, CGA Kathleen Simonsau, B.Comm Patrice Tibanoni, BAA, M.Sc Yves Tilbot, B.Comm. Audrey Vassier, B.A., D.E.S.S. |
|--|--|---|

We are proud to provide quality services in the two official languages to both private and public sectors in Canada and abroad. Over the last few decades, Samson & Associates management experts have gained a reputation for excellence and superior-quality work.

Politique sur les marchés du Conseil du Trésor). Cette situation place les autorités contractantes dans un « labyrinthe » de conditions qu'elles doivent remplir lors de l'achat d'un bien ou d'un service;

2. Utilisation de pratiques de gestion modernes – En 2005, le Conseil du Trésor a instauré une initiative de modernisation de la gestion appelée « Cadre de responsabilisation de gestion » (CRG). On a élaboré ce cadre afin de fournir aux administrateurs généraux et aux gestionnaires de la fonction publique une liste d'attentes qui tient compte des différents éléments de la gestion actuelle. L'un des éléments du CRG concerne la gestion efficace de l'approvisionnement. Cet objectif se définit ainsi : « Approvisionnement efficient et économique qui contribue à la prestation des programmes et à l'atteinte des objectifs du gouvernement... » L'approche à utiliser se compose de deux volets : une structure ministérielle de gouvernance et de surveillance de l'approvisionnement qui fait état des liens entre les plans et activités d'approvisionnement et les priorités ministérielles ainsi que des contrôles et des processus de gestion. De plus, l'approche doit pouvoir satisfaire aux exigences opérationnelles de l'approvisionnement grâce à un personnel qualifié et formé, à des processus et systèmes de renseignements sur l'approvisionnement, à un examen des résultats et à un processus d'amélioration continue.

Dans l'ensemble, le principal objectif d'une bonne planification de l'approvisionnement est d'aider les gestionnaires de la fonction publique à formuler et à exécuter une stratégie d'approvisionnement qui permettra :

- de déterminer, d'une part, tous les intervenants impliqués dans l'acquisition des biens ou des services requis, qui peuvent, par la suite, être consultés et, d'autre part, les obligations légales de ces intervenants pour s'assurer qu'ils s'y conforment;

- d'évaluer le coût total prévu de la réquisition, y compris les années d'option qui prolongent le terme du mécanisme contractuel, les frais (p. ex. déplacements, administration, etc.) et les taxes applicables. Selon cette évaluation, on déterminera si des accords commerciaux ou la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones s'appliquent et on décidera de l'approche de passation de marchés à suivre;
- d'examiner d'autres sources qui pourraient favoriser un processus d'approvisionnement opportun et conforme, comme les achats consolidés au moyen d'offres à commandes et arrangements en matière d'approvisionnement nationales ou régionales;
- de faire état des liens entre les plans et activités d'approvisionnement et les priorités ministérielles et d'assurer l'intégrité de dossiers de contrat, aux fins de la démonstration de la conformité et de la vérification;
- de favoriser l'amélioration continue des outils et méthodes de planification internes de manière à avoir des processus normalisés, conformes et efficaces pour les prochaines acquisitions, une base de connaissances étendue sur les gestionnaires de programmes, les gestionnaires des centres de coûts correspondants et le personnel affecté à la passation des marchés, et l'amélioration des activités de surveillance et d'administration des marchés;
- d'améliorer la diffusion de l'information et la compréhension de l'efficacité des pratiques et contrôles de planification de l'approvisionnement, tant au sein des ministères qu'à l'échelle du gouvernement.

Le principal résultat d'une telle planification – et ce qui la rend si importante avant d'entreprendre un processus d'approvisionnement – est l'établissement de mécanismes de passation de marchés ef-

ficaces, qui équilibrent l'efficacité opérationnelle (en assurant la prestation de services par des personnes qualifiées, compétentes et professionnelles aux ministères) et la conformité (en respectant intégralement les obligations ministérielles en vertu de la *Politique sur les marchés*) de manière à offrir la meilleure valeur et à assurer l'utilisation responsable des fonds publics.

Références

1. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494§ion=text>), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/dpa-ppl-fra.html>) et Bureau du vérificateur général du Canada (http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/par_lpt_f_1719.html)
2. Certaines modifications pourraient être des erreurs d'appellation, par exemple pour la prorogation du délai pour l'exercice des années d'option, l'ajout d'options à la portée déjà comprise dans le contrat, un changement de nom, etc. Ces changements sont souvent traités comme des « modifications » et classés comme telles dans les systèmes ministériels de rapports, mais ne sont pas des modifications inattendues de type « surcharge de projet ».
3. Remarque : Depuis l'entrée en vigueur des accords commerciaux et de l'Entente sur les revendications territoriales globales, les accords et l'Entente ont préséance sur la Politique. Toutefois, elle est effectivement applicable lorsqu'une acquisition n'est pas visée par les accords commerciaux et l'Entente.
4. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12074§ion=text>
5. La quatrième édition du guide anglais *PMBOK* (Project Management Body of Knowledge) a été publiée le 31 décembre 2008 par la Project Management Institute (<http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>).
6. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre06-chapter06-fra.html> - contractapproval
7. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12077§ion=text>
8. Rapport sur l'Examen de l'ébauche de la Politique sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor (<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga-fra.asp>)
9. Voir les rapports et les publications du BVG (http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/rp_fs_f_44.html)

Au sujet de l'auteur

Andrea Deme est analyste principale chez RFP SOLUTIONS (www.rfpsolutions.ca), une entreprise d'Ottawa qui travaille exclusivement pour des organismes gouvernementaux pour les aider à élaborer des demandes de propositions complexes et urgentes.