

RAPPORT D'ANALYSE

DOSSIER FAUBOURG CONTRECOEUR PROCESSUS DE QUALIFICATION ET DE SOUMISSION

**Élaboré à la demande de
La Sureté du Québec**

18 avril 2011

INTRODUCTION

Madame Isabelle Toupin, Sergente à la Sûreté du Québec, m'a demandé d'analyser un certain nombre de documents, qu'elle m'a remis en personne. Ces documents ont été saisis dans le cadre d'une enquête faite sur le processus qui a permis de choisir un entrepreneur pour réaliser le projet Faubourg Contrecoeur.

2 - QUALIFICATIONS PERSONNELLES

Je suis une personne retraitée (depuis 2010) de la fonction publique du Québec. J'y ai œuvré comme acheteur public, secrétaire de comités de sélection et analyste pendant une trentaine d'années.

Les 10 dernières années j'étais un conseiller en gestion contractuelle, à l'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, dans la Direction de la formation sur les marchés publics. Lors de cette période j'ai animé un forum d'échanges sur les pratiques reliées au processus d'appel d'offres, j'ai donné de nombreuses séances de formation générales sur le cadre normatif des marchés publics, et j'ai formé un grand nombre de secrétaires de comités de sélection et d'acheteurs publics. L'essentiel de ma pratique est fondée sur le cadre normatif applicable aux ministères et organismes publics du Gouvernement. Toutefois, j'ai eu à faire plusieurs formations adaptées aux organismes municipaux ainsi que divers outils de vulgarisation dont le Guide des secrétaires de comités de sélection. Bien que juridiquement, le cadre normatif applicable aux organismes municipaux est différent de celui applicable aux ministères et organismes du gouvernement et que certaines modalités d'application soient différentes, les principes à la base des deux régimes sont les mêmes. Comme la demande de la SQ porte sur le processus utilisé par les responsables dans le choix d'un entrepreneur pour la réalisation du projet Faubourg Contrecoeur, je peux faire une comparaison entre ce qui a été fait, tel qu'il est possible de le constater à la lecture des documents, et ce qui aurait dû être fait selon les formations que j'ai données et les guides qui ont été distribués.

5 - AMPLEUR DU PROJET

La Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique, présente comme critère la valeur monétaire associée à un projet. Les projets visés ont une valeur de 40 M \$ et plus. Cette politique explique que dans les projets «clé en main», l'organisme concerné devrait s'associer à Infrastructure Québec pour les étapes de sélection de l'entreprise ou du groupe d'entreprises retenues. On peut comprendre que la volonté générale est d'aménager une certaine distance entre l'entité responsable du projet et les personnes qui seront chargées d'appliquer le processus de sélection.

3 - POURQUOI FAIRE UN APPEL DE QUALIFICATIONS

Dans le contexte des marchés publics, l'appel de qualifications est un outil qui permet de dissocier l'analyse qualitative de candidats et la soumission sur un projet en particulier.

Au lieu de tenir un comité de sélection pour chacun des projets, un seul comité est tenu pour retenir un certain nombre d'entreprises.

Le cas se présente le plus fréquemment lorsqu'un certain nombre de projets similaires doit faire l'objet d'un appel d'offres et que le profil d'entreprises aptes à réaliser de tels projets est similaire. Dans un premier temps, le demandeur qualifie les candidats aptes à soumissionner et lorsque les projets se présentent il n'est plus nécessaire de tenir un comité de sélection, les entreprises étant préalablement qualifiées n'auront qu'à soumettre un prix.

Le document d'appel de qualification précise les exigences d'admissibilité ainsi que les critères (voir Annexe 2) utilisés pour évaluer la qualité des candidatures. Il précise également à quelles conditions les entreprises seront admises à soumissionner éventuellement. Comme l'analyse des candidatures est faite en général et non pas en regard d'un projet, il est peu fréquent d'utiliser une note de passage. C'est plutôt le nombre de candidatures retenues qui va être précisé. Soit toutes sont retenues, auquel cas il n'y a pas de note de passage, seulement le constat de l'atteinte ou non d'une exigence qualitative; soit seules un certain nombre d'entre elles sont retenues (habituellement les trois meilleures) auquel cas les pointages n'ayant pas de valeur intrinsèque ne servent qu'à classer les candidatures.

Pour qu'une note de passage puisse se justifier il serait nécessaire que la description des critères soit très précise. Les éléments permettant de différencier une candidature d'une autre devraient être suffisamment élaborés pour que les jugements portés par les membres du jury de sélection soient appuyés sur des constats irréfutables.

Dans le présent dossier, le processus de qualification a été utilisé, même s'il s'agit d'un seul projet à réaliser. Une note de passage a également été mentionnée. Nous verrons plus loin comment le jury de sélection a attribué les notes et le questionnement qui en découle.

4 - EST-CE IRRÉGULIER D'AVOIR FAIT UN APPEL DE QUALIFICATION DANS CE PROJET ?

Je crois que nous avons une question de terminologie. L'analyse des documents démontre un processus en deux étapes plus qu'un appel de qualification décrit au point 3. Dans un processus en deux étapes, ce qui est visé est de limiter le nombre de soumissionnaires qui doivent déposer une offre de prix, normalement lorsque les efforts requis pour préparer la soumission sont considérables. La première étape, relativement peu onéreuse pour les candidats permet de retenir les trois candidatures qui ont obtenues le plus de points en utilisant les critères d'évaluation en relation avec leur capacité technique, la compétence de leurs ressources humaines et leur capacité financière. La deuxième étape consiste à demander une offre de prix, le plus bas soumissionnaire l'emportant.

Si l'intention est de faire un appel d'offres en deux étapes, identifier ce processus comme un appel de qualifications risque d'engendrer de la confusion ce qui est le contraire de l'effet recherché en marchés publics. La confusion associée à des délais particulièrement courts risque de limiter le nombre de soumissionnaires.

J'ai mentionné qu'un processus en deux étapes est utilisé lorsque le coût de préparation d'une soumission est relativement élevé en considérant la valeur du contrat attribué au gagnant. On peut mentionner les contrats en publicité comme exemple de ce genre de situation, alors que les soumissionnaires doivent élaborer un projet de campagne de publicité, une planification des dépenses média (TV, radio, journaux, etc.), créer une musique originale, etc.

Le projet «Faubourg Contrecoeur» ne m'apparaît pas dans cette catégorie. En premier lieu, il faut admettre que la valeur du contrat éventuel est considérable, les acquisitions garanties par la ville (800 unités au moins) si chiffrant à elles seules à plus de 150 M \$. Par contre, les soumissionnaires éventuels n'ont pas à investir beaucoup d'efforts de recherches, la ville ayant précisé dans son DAO les estimés pour la décontamination et l'ajout d'infrastructures (dont elle fournit les études). La ville a également élaboré un plan d'urbanisme et un plan d'architecture qu'elle fournit comme justificatif des prix plafond qu'elle s'engage à payer. La ville ayant, en quelque sorte, éliminé les éléments pour lesquels un soumissionnaire aurait eu à engager des dépenses, le coût d'élaboration d'une soumission n'est certainement pas excessif dans les circonstances. En clair, à mon avis, il n'aurait pas été nécessaire de faire un processus en deux étapes; que le processus soit identifié comme une pré qualification ou autrement n'y change rien.

Si on garde à l'esprit que le prix soumis est la base d'adjudication des contrats en construction, la ville étant obligée d'adjuger le contrat au soumissionnaire présentant la meilleure offre de prix, le

processus en deux étapes donne évidemment l'occasion au demandeur d'éliminer des candidats avant que des prix soient soumis, ce qui pourrait être un avantage si cela est le résultat recherché.

6 – EST-CE QUE LE PROJET CONTRECOEUR EST UN « GROS » PROJET ?

Le projet Contrecoeur est d'une valeur considérable, avec des retombées économiques de trois cent millions de dollars; les engagements de construction d'unités d'habitations et de développement urbain (aménagement du parc) de la ville se chiffrent à plus de cent cinquante millions de dollars. C'est un projet qui intègre plusieurs éléments complexes (décontamination, aménagement du territoire, construction résidentielle de plusieurs types et construction commerciale). Chacun de ces éléments traités séparément serait déjà un projet important. L'ensemble représente donc un très gros projet.

7 – POURQUOI DEMANDER UN SEUL ENTREPRENEUR AU LIEU DE PLUSIEURS ?

Demander à une seule entreprise de prendre la responsabilité d'un tel projet représente certainement un niveau de risque important, avec un fort potentiel de dépassements (coûts, échéanciers); cela présente certains avantages, dont le plus important est la capacité de gestion et de coordination de toutes les activités à réaliser. Si le demandeur n'est pas en mesure lui-même d'assumer ces activités, il est certainement plus avantageux pour lui de confier cette activité à une entreprise qui pourra en prendre la responsabilité et en sera imputable.

Compte tenu de cette importante délégation, l'administration doit prendre un soin particulier au choix du candidat ainsi qu'à l'obtention des garanties financières adéquates.

8 – QUELS SONT LES AVANTAGES DE DÉVELOPPER LE PROJET AVEC PLUSIEURS ENTREPRENEURS ?

Lorsque le demandeur est en mesure de gérer le projet par ses propres ressources humaines ou qu'il décide d'engager une entreprise spécialisée en gestion de projet pour faire ce travail, il y a plusieurs avantages à ne pas confier l'ensemble du projet à un seul entrepreneur. En cherchant au contraire les entrepreneurs les plus performants pour chacun des grands éléments du projet les contrats sont de moins grande envergure, diminuant d'autant le risque. Les divers contrats peuvent prévoir des clauses de bonification et de pénalité pour favoriser le respect des échéanciers et en cas de difficultés avec un entrepreneur, il est plus facile de trouver des alternatives.

9 – EST-CE QUE C'EST LA FAÇON DE FAIRE À LA VILLE DE MONTRÉAL ?

La Ville de Montréal est dotée d'un service d'approvisionnement qui utilise des procédures et des documents d'appel d'offres standardisés, le tout développé au cours des années avec des milliers d'appel d'offres comme base de données. Une consultation rapide de son site Internet montre une variété d'appel d'offres pour des entrepreneurs spécialisés autant que généraux, montrant les grandes capacités de la Ville à gérer des projets de toutes natures.

Est-ce que la Ville à l'habitude de donner (vendre) des terrains à des promoteurs, de leur demander d'assumer le développement de ce terrain, selon un plan de la Ville et de lui garantir l'acquisition d'un certain nombre d'unités d'habitations à un prix convenu d'avances ? Je ne vois rien de semblable sur le site de la Ville.

10 – EST-CE QUE LE FAIT DE DÉVELOPPER AVEC UN SEUL ENTREPRENEUR PEUT ENGENDRER DES PERTES FINANCIÈRES ?

Puisqu'il s'agit d'un contrat dans lequel toute l'expertise est concentrée sur l'entrepreneur adjudicataire, il n'y a plus d'outils disponibles pour la ville pour effectuer quelque contrôle que ce soit. Le contrat s'applique quoiqu'il arrive. La ville n'est tenue qu'aux engagements qu'elle a déterminés d'avance : payer un maximum de 800 unités d'habitation à un prix fixé.

Est-ce que la ville en obtient pour son argent ? Compte tenu des limites imposées aux conditions de compétition (délai de soumission remarquablement court, deux entreprises qualifiées seulement en première étape; délai de préparation de l'offre de prix très court) c'est une question à laquelle je ne peux répondre.

11 – QUI SERAIT HABILITÉ À ÉVALUER LES PERTES FINANCIÈRES DU PROJET AVEC UN SEUL DÉVELOPPEUR ?

Pour une situation aussi complexe, je crois qu'il n'y aurait qu'un audit effectué par une entreprise spécialisée qui pourrait déterminer si la ville en obtient pour son argent dans ce contrat.

12 - S/O

13 – ÊTES-VOUS EN MESURE D'ANALYSER LES APPELS DE QUALIFICATION ET LES APPELS D'OFFRES DU PROJET ?

Puisqu'il s'agit de documents écrits, que la procédure d'analyse se résume dans des rapports élaborés par des comités de sélection, oui il est possible de lire cette documentation et de constater si les analyses faites sont fondées sur les éléments écrits dans les documents d'appel d'offres ou dans les offres des soumissionnaires. (voir analyse en annexe)

14 – ÊTES-VOUS CAPABLE DE COMPARER LE PLAN D'AFFAIRES ET LA SOUMISSION DE CATANIA POUR DÉTERMINER S'IL A REÇU DE L'INFORMATION PRÉALABLE À L'APPEL D'OFFRES.

Un résumé du plan d'affaires fait partie du DAO, de sorte qu'il est difficile de déterminer si Catania disposait de cette information avant la publication de l'appel d'offres.

15 – AVEZ-VOUS UN CODE D'ÉTHIQUE À SUIVRE CONCERNANT LES APPELS D'OFFRES ET LES APPELS DE QUALIFICATION ?

L'éthique est avant tout une manière d'être, basée sur les valeurs personnelles et la distinction de ce qui peut ou ne peut pas se faire. Pour aider les individus dans leur fonctionnement, les ordres professionnels ont adopté des codes de déontologie. De la même manière, les divers paliers de gouvernement ont adopté diverses dispositions qui ont toutes pour but de guider les personnes agissant au nom de l'administration et de les aider à poser des gestes adéquats en regard des responsabilités qu'elles ont.

Par exemple, au Gouvernement fédéral, voici un extrait du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique :

Valeurs professionnelles : *Servir avec compétence, excellence, efficience, objectivité et impartialité.*

Il incombe aux fonctionnaires de respecter les lois du Canada et de préserver la tradition de neutralité politique de la fonction publique.

Les fonctionnaires doivent s'assurer de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des deniers publics.

Au sein de la fonction publique, la manière d'atteindre une fin doit être tout aussi importante que les fins en soi.

Les fonctionnaires doivent constamment renouveler leur engagement à servir les Canadiens et Canadiennes en améliorant continuellement la qualité du service, en innovant pour s'adapter aux nouveaux besoins et en accroissant l'efficacité et l'efficience des programmes et services gouvernementaux offerts dans les deux langues officielles. Les fonctionnaires doivent aussi soutenir la valeur qu'est la transparence dans le gouvernement, tout en respectant l'obligation de protéger le caractère confidentiel des renseignements, comme le prévoit la loi.

Au Gouvernement du Québec, voici un extrait du document «L'Éthique dans la fonction publique québécoise» :

L'OBLIGATION DE DISCRÉTION

- L'obligation de discrétion signifie **que le fonctionnaire doit garder secrets les faits ou renseignements dont il prend connaissance dans l'exercice** ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et qui revêtent un caractère confidentiel.
- Cette obligation signifie également que le fonctionnaire adopte une attitude de retenue à l'égard de tous les faits ou renseignements qui, s'il les

dévoilait, pourraient nuire à l'intérêt public, à l'autorité constituée, au bon fonctionnement de l'administration publique ou porter atteinte à la vie privée de citoyens.

- Cette obligation implique également que le fonctionnaire s'abstient de prendre connaissance, ou même de tenter de prendre connaissance, d'un renseignement confidentiel qui n'est pas nécessaire à l'exercice de ses fonctions, même s'il n'a pas l'intention de le divulguer.

La Ville de Montréal dispose d'un Guide de conduite disponible sur son site Internet.

2.2 Loyauté, confidentialité et protection des renseignements personnels

- La Ville est soumise à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels L.R.Q., c. A-2.1 et toute divulgation doit se faire dans le respect de cette Loi;
- L'employé doit agir avec loyauté et **respecter la confidentialité des informations dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions**, à moins que la loi ou un tribunal n'en exige autrement.
- Est considérée comme confidentielle, de façon générale, **toute information appartenant ou relative à la Ville ou à ses activités et qui n'est généralement pas connue du public;**
- À moins que la loi ou un tribunal ne l'exige, l'employé ne peut communiquer ni utiliser à ses propres fins ou à des fins autres que celles de la Ville, les informations confidentielles dont il a eu connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions.
- Il ne peut prendre ou tenter de prendre connaissance de ces informations alors qu'elles ne sont pas requises dans l'exercice ou à l'occasion de ses fonctions;

Le Secrétariat du Conseil du trésor, publie un cours de formation en éthique sur son Extranet des marchés publics, sur lequel peut s'inscrire tout employé d'un organisme public (incluant les organismes municipaux); il y a une douzaine de personnes de la Ville de Montréal (approvisionnement, services d'ingénierie, société d'habitation) membres de l'Extranet des marchés publics.

16 – EST-CE QU'UN GESTIONNAIRE A LE DROIT DE TRANSMETTRE UN PLAN D'AFFAIRES À UN ENTREPRENEUR ?

Dans un processus d'appel d'offres, la prémisse de base est que toutes les entreprises intéressées ont accès à la même information, au même moment. C'est le DAO et les addendas éventuels qui font état de l'information rendue disponible; cette information peut être complétée par des

réunions d'information ou des visites de lieux. Le cas échéant, un procès-verbal de la réunion ou de la visite est publié sous forme d'addenda du DAO, toujours dans le but de disposition d'une information complète et assurer quiconque qu'il n'y a pas d'autre information qui circule.

Personne n'a le droit d'en fournir d'autres par quelque moyen que ce soit sans briser le principe d'égalité des soumissionnaires.

17 – EST-CE QU'UN ENTREPRENEUR A LE DROIT D'AVOIR EN SA POSSESSION LA SOUMISSION D'UN ENTREPRENEUR COMPÉTITEUR ?

Les soumissions déposées appartiennent à la ville, comme d'ailleurs le mentionne le DAO. Ce sont donc des documents publics accessibles selon les dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics. Si un entrepreneur fait la demande au responsable de l'application de cette loi, il pourra obtenir copie de tout document dans la mesure permise par la loi. Les soumissions contenant des renseignements sensibles sur les organisations, leurs procédures de fonctionnement, leur structure de prix, il n'est pas habituel de remettre une copie intégrale de la soumission (sauf pour les situations d'acquisition basée sur le prix uniquement : acquisition d'un véhicule par exemple); la personne responsable de l'accès prendra soin de demander au candidat s'il a objection à divulguer certains éléments de sa soumission (L.R.Q., chapitre A-2.1, a.23) . Tout ceci se fait par écrit; s'il n'y a pas trace de correspondance en ce sens, l'entrepreneur ne pourrait avoir une copie de la soumission de sa compétition que si elle a été transmise par le chargé de projet ou l'un des membres du comité de sélection ou par le compétiteur lui-même (voir 4^e et 5^e alinéas, question 19).

18 – QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES D'AVOIR TRANSMIS DE L'INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE À UN ENTREPRENEUR ET NON AUX AUTRES QUI APPLIQUENT SUR LE MÊME APPEL D'OFFRES ?

Un tel geste serait lourd de conséquences pour les divers intervenants. Le bénéficiaire de l'information pourrait éliminer de sa soumission des facteurs de risque diminuant d'autant son prix ou ses exigences corollaires, présentant une soumission qui répond mieux au besoin du demandeur (voir les autres considérations aux 4^e et 5^e alinéas de la question 19). Les autres seraient obligés de prévoir dans leur soumission des montants ou des exigences particulières pour toutes les situations présentant un risque et pour lesquelles l'information n'est pas disponible. En apparence leurs soumissions seraient plus dispendieuses et moins bien adaptées au besoin du demandeur.

La jurisprudence a d'ailleurs consacré le principe d'égalité de traitement des soumissionnaires et le droit à l'information et maintes fois réitérée que les DAO doivent contenir toutes les informations nécessaires pour élaborer une soumission.

19 – COMMENT POUVEZ-VOUS DÉTERMINER QU'UN APPEL D'OFFRES EST TRUQUÉ ?

C'est évidemment une question fort difficile à aborder. Le truquage d'un appel d'offres peu se faire à partir même du donneur d'ordre, qui ayant décidé d'avance avec quelle entreprise il passera le contrat va tenter de mettre en place les conditions de marché qui favorisent cette entreprise. Une exigence de place d'affaires dans une région en particulier est une manière très simple de rendre non admissible des compétiteurs potentiels. C'est une des raisons pour lesquelles le texte des accords sur la libéralisation du commerce mentionne que cette pratique est expressément interdite.

Une deuxième exigence pourrait viser la structure d'entreprise; si par exemple le donneur d'ordre rend inadmissible un consortium, cette deuxième exigence associée à la première sur une place d'affaire garantit qu'il n'y aura d'autres soumissionnaires inconnus qui pourraient s'immiscer dans le processus.

Dans le projet Contrecoeur, le donneur d'ouvrage a de plus utilisé un processus en deux étapes, la première servant à évaluer la candidature. Comme on l'a déjà mentionné, cette méthode permet d'éliminer des candidatures dont on ne veut pas obtenir de prix, si cela est l'effet recherché. C'est justement pour éviter des doutes sur les intentions réelles du demandeur que les DAO précisent habituellement que les trois meilleures candidatures seront retenues (au lieu de celles qui ont obtenu une note de passage, comme on l'a fait dans le projet Contrecoeur).

Le truquage des offres peut également provenir des entreprises soumissionnaires, qui ayant convenu de se partager le marché auront décidé de l'adjudicataire et du prix qui pouvait être demandé. Le deuxième soumissionnaire dépose une soumission plus dispendieuse sur chacun des aspects demandés et le contrat peut être adjugé au plus bas soumissionnaire apparent, même si l'administration publique paye au final trop cher.

Dans le dossier Contrecoeur, il est intéressant de remarquer que même si la ville avait déterminé les prix plafond pour les unités d'habitation qu'elle souhaitait acquérir, les deux soumissionnaires proposent de respecter justement ce prix plafond (et non pas un prix inférieur ne serait-ce que d'un pourcentage minime). Les deux soumissions demandent que ce prix, un maximum selon la ville, soient indexés, le gagnant offrant une indexation moins grande que l'autre mais tout de même fixée arbitrairement à 7%. Les deux demandent également une contribution non remboursable de la ville pour pouvoir respecter le prix plafond, le gagnant un peu moins que l'autre.

Donc, ou bien les études préliminaires ont mal évaluées le coût de construction des unités d'habitation, ou bien les soumissionnaires n'ont pas eu le temps matériel de calculer mieux ce coût (ils ont eu 2 semaines et une prolongation pour le faire), ou bien les soumissionnaires se sont sentis en situation de non concurrence.

Finalement pour l'achat du terrain, les deux présentent une considération des coûts de mise en valeur des terrains (décontamination) et en réduisent d'autant le prix. Pourtant, le projet leur permet de disposer librement du développement des parcelles de terrain non acquises par la ville, au prix du marché, en respectant le plan d'urbanisation préparé par la ville.

20 – QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES D'UN TRUCAGE D'OFFRES À LA VILLE ?

Le trucage des offres a toujours le même but, réduire les risques de travailler à l'élaboration d'un projet et de le perdre à la compétition, réduire les risques financiers pour le fournisseur, augmenter la marge bénéficiaire.

L'administration publique peut autoriser un responsable de projet à négocier en gré à gré avec une entreprise prédéterminée au lieu de procéder par appel d'offres, mais c'est un chemin qui a son propre lot d'embûches (pensons au dossier des voitures de métro de Montréal, ou celui d'actualité des avions de chasse du Gouvernement fédéral). Mais si le projet est autorisé, il devient transparent et les bénéfices pour l'administration publique peuvent être divulgués.

Par contre, si un organisme public lance un appel d'offres dirigé il montre une apparence de légitimité à son processus; malheureusement, il ne peut s'attendre à de l'ouverture de la part de l'entreprise et risque de payer trop cher pour le résultat attendu.

Le site du Bureau de la concurrence du Canada donne beaucoup d'informations sur le trucage des offres ainsi que les conséquences éventuelles pour ceux qui s'y adonneraient.

21 – SI UN ENTREPRENEUR FOURNIT UNE ESQUISSE DE FINANCEMENT AU LIEU D'UNE RÉFÉRENCE BANCAIRE, EST-CE QUE CELA LE DISQUALIFIE.

Normalement, l'administration publique précise dans son DAO, la nature et la forme que peuvent prendre les différentes garanties exigées. Ceci est normal dans le contexte où une soumission peut être acceptée telle quelle (sans négociation), ce qui laisserait l'administration démunie en cas de désistement. Le fait d'exiger une garantie réduit le risque et habituellement en fait une condition d'admissibilité ou de conformité.

Dans le projet Contrecoeur, il n'y a pas de forme de garantie exigée à l'étape de qualification (ni à l'autre d'ailleurs), le DAO mentionnant simplement une référence bancaire établissant la disponibilité de crédit à hauteur de 40 M \$. L'esquisse de financement déposée par la banque à l'appui de la candidature Catania mentionne bien qu'il y a disponibilité de crédit pour le montant convenu. Elle va même plus loin que nécessaire, précisant toutes sortes de considérations qui devront être abordées en cas d'adjudication du contrat. Faute d'avoir demandé quelque chose de plus précis, ce document respecte l'esprit de ce qui est demandé, à mon avis.

22 – VOIR SI LE POINTAGE ACCORDÉ AUX SOUMISSIONNAIRES CORRESPOND À LA GRILLE D'ÉVALUATION.

Voir annexe pour l'analyse des soumissions.

23 – EST-CE QUE LES DEUX SOUMISSIONNAIRES QUI ONT ÉTÉ QUALIFIÉS ÉTAIENT CONFORMES POUR ÊTRE QUALIFIÉS ?

Oui, selon les informations écrites, les deux soumissionnaires qualifiés ont présenté des candidatures suffisamment éloquentes pour obtenir leur qualification. Ce qui surprend c'est pourquoi ces deux seules ? Comme le montre l'annexe, d'autres candidatures présentaient également des dossiers fort éloquentes; ils n'ont toutefois pas eu une note suffisante et par une bonne marge.

24 – DÉFINIR CE QUI NE FONCTIONNE PAS DANS LE COMITÉ DE SÉLECTION.

La ville a délégué à une entreprise privée le soin de faire un appel d'offres complexe pour un projet très important, malgré qu'elle soit dotée de ressources compétentes en cette matière. La firme a utilisée une procédure en deux étapes, qu'elle qualifie de processus de qualification. Il y a beaucoup de points qui diffèrent des pratiques habituelles trouvées dans les documents d'appel d'offres.

PREMIÈRE ÉTAPE

Avis public de qualification (p.3):

- Soumissions non ouvertes publiquement (*à l'encontre du cadre normatif*)
- Avoir un établissement d'entreprise au Québec (*à l'encontre des Accords applicables*)

Le projet (p.4):

Construire :

- 1836 unités d'habitation (dont 1135 abordables)
- Un parc
- Une réserve pour un centre commercial
- Une réserve pour commerces de proximité
- Une espace pour équipement multifonctionnel

Mettre en valeur :

- Décontamination du site
- Construire un écran acoustique (talus)

Services attendus (p. 6) :

- Une seule entreprise responsable de respecter les délais et les coûts, excluant les consortiums (3.6.2 p.11) ou un consortium en autant que chaque entité formant le consortium fournit une procuration de signature (3.3.4 p.9)
- Clé en main

Aucune mention n'est faite de l'acquisition du terrain qui pourtant devra faire partie de la soumission éventuelle. Compte tenu de la valeur ce n'est pas un détail insignifiant.

Par ailleurs il n'est pas clair de déterminer si un consortium peut soumettre sa candidature ou non; or en cas de confusion dans un DAO d'organisme public, l'interprétation favorise toujours l'adhérent au détriment de l'administration publique.

Délai de soumission (p.13) :

- Publié le 11 octobre 2006
- Fermeture le 25 octobre 2006

Voilà un délai extrêmement court pour un projet de cette envergure. Que l'on pense au temps requis pour obtenir les documents, se réunir avec les hauts dirigeants de l'entreprise intéressée (ils ont des agendas), décider de tenter sa chance (c.a. ou comité exécutif), libérer un chargé de projet disponible et commencer la rédaction de la soumission, prendre contact avec les banques pour la caution. Ou bien toutes les entreprises potentielles sont déjà au courant du projet et ont déjà commencé à préparer leurs candidatures, n'attendant que la publication pour finaliser leurs documents; ou bien personne n'est au courant et les candidatures déposées ne peuvent pas être très élaborées. Évidemment, cela ne laisse pas grand temps à des entreprises de l'extérieur du Québec de s'organiser (conclure une alliance, par exemple).

Critères de sélection (p.15)

Les critères n'indiquent pas ce qui est recherché, en termes d'expérience ou d'expertise; sauf pour une partie du critère 3, le DAO se borne à demander une description selon chacun des thèmes.

Un critère est normalement un outil qui permet de comparer, de porter des jugements en regard d'une attente. Les formulations utilisées laissent beaucoup de place à l'arbitraire. Comment justifier la note sur le critère 5 (conformité générale). D'ailleurs, selon la correspondance échangée, il appert que la personne qui agissait comme secrétaire de comité de sélection a justement refusé de rencontrer les candidats non retenus pour leur expliquer les pointages qu'ils avaient obtenus (voir correspondance), ce qui va à l'encontre des pratiques enseignées aux secrétaires de comités de sélection (voir annexe pour plus de détails sur les critères).

Composition du comité de sélection (p.16)

Selon les pratiques enseignées aux secrétaires de comités de sélection, la composition du comité doit se faire avant le lancement de l'appel d'offres. Il doit être composé de personnes n'ayant pas de liens d'autorité entre eux, choisis pour leur jugement et leurs connaissances du domaine par le dirigeant d'organisme. Dans l'Extranet des marchés publics on présente la boîte à outils du secrétaire de comité de sélection qui contient entre autres un formulaire pour la constitution du comité de sélection et son autorisation par le dirigeant de l'organisme. Si un remplacement devenait nécessaire (la découverte d'un lien de parenté entre un membre du comité et l'une des ressources dans une candidature déposée par exemple), c'est le dirigeant d'organisme qui

pourrait autoriser un changement, pas le comité à la majorité des votes. Le dirigeant (la personne en autorité de signature du contrat) ne fait pas partie du comité; il nomme un comité pour lui faire une recommandation empreinte de toute la neutralité requise.

Note de passage (p.13)

Dans un processus en deux étapes, la première étape vise à retenir un nombre suffisant d'entreprises aptes à réaliser le projet éventuel. À mon avis, il n'est pas habituel de donner une note de passage ce qui présente plusieurs risques importants. Qu'arrive-t-il si aucune entreprise n'obtient la note de passage ? Qu'arrive-t-il si une seule se qualifie ? Dans ces deux cas on pourrait être portés à «normaliser» les résultats, obtenant ainsi des candidats par décision arbitraire au lieu du résultat d'une évaluation équitable.

Qu'arrive-t-il au contraire si tous les candidats se qualifient ? Cette étape aurait été faite en pure perte.

Habituellement, au terme de ce processus, une soumission est demandée aux trois meilleurs candidats. Ce nombre assure un niveau de compétition suffisant tout en conservant pour chacun des participants une chance relativement intéressante d'obtenir le contrat s'il a fait la meilleure proposition monétaire.

DEUXIÈME ÉTAPE

Appel de soumission

Délai pour le dépôt des soumissions

Le délai est fixé du 13 novembre 2006 au 4 décembre 2006. La ville a été obligée de prolonger le délai jusqu'au 6 décembre 2006.

Encore une fois ce délai est remarquablement court. On parle d'une soumission de plusieurs millions de dollars pour un projet très complexe. Il faut mentionner que les études permettant de développer un plan d'affaires et de choisir un scénario «intéressant» pour un promoteur (selon les termes utilisés dans le rapport) prirent, à elles seules, presque deux ans à se terminer. Pourtant, pour retenir les services de l'entrepreneur général à qui confier cet important mandat on semble penser que deux semaines sont suffisantes. À l'évidence, ce ne fut pas le cas puisqu'un addenda a prolongé le délai jusqu'au 6 décembre 2006.

Un délai si court n'est certainement pas de nature à permettre à des entrepreneurs, même qualifiés, de faire toutes les analyses requises pour déposer la meilleure soumission possible.

La portée de la soumission (p.2)

Aux éléments déjà décrits dans l'appel de candidatures, s'ajoute l'acquisition des terrains dont la ville est propriétaire. Compte tenu de la valeur foncière de ces terrains, ce n'est pas un détail. Peut-être que si cette information avait été connue au moment de l'appel de candidature, d'autres entreprises auraient été intéressées à participer.

Signature des documents (p.5)

Alors que dans l'appel de candidature les consortiums étaient exclus selon une clause (voir clause 3.6.2 de l'appel de qualification) ou permis (voir clause 3.3.4 de l'appel de qualification), en deuxième étape il est maintenant possible de s'organiser en consortium pour déposer une soumission. Il suffit de s'assurer d'avoir une autorisation de signature de chacune des entreprises formant le consortium.

Composition du comité de sélection (clause 4.10 p.7)

Même commentaire que pour l'appel de qualification.

Place d'affaires au Québec (clause 4.11.4 p.8)

Outre que ces informations ont déjà été traitées lors de l'appel de qualifications, on reprend ici une disposition non compatible avec les accords sur la libéralisation des échanges.

Séances de travail individuelles (4.11.11 p.8)

Le donneur d'ouvrage est disposé à rencontrer (sur une base individuelle ?) les soumissionnaires pour une séance de travail, au mépris de l'égalité de traitement des soumissionnaires. Normalement (à l'exception des contrats de partenariat public/privés), une séance de travail implique toutes les parties en même temps afin d'assurer que tous les concurrents disposent de la même information pour la préparation de leur soumission.

Acquisitions par la ville (6 p.17)

Le DAO précise les prix plafond qu'elle est disposée à payer pour l'acquisition d'un certain nombre d'unités d'habitations; les études ayant servi à la détermination du prix plafond sont jointes au DAO.

Annexe 1

PROCESSUS DE QUALIFICATION UTILISÉ

Nous avons vu qu'un critère sert à distinguer une candidature d'une autre, qu'il permet de porter un jugement ou une appréciation.

Dans les faits, il guide également le candidat éventuel qui ne présentera pas de candidature s'il sait ne pas être en mesure de démontrer au moins l'atteinte d'un élément. Sur ce point d'ailleurs mentionnons que le rédacteur d'un document doit être prudent dans l'élaboration des critères pour s'assurer que les éléments mentionnés sont nécessaires et en relation directe avec le projet et ne vise pas l'exclusion a priori d'un candidat.

Lors de l'élaboration des critères, un effort doit être consenti pour préciser les éléments recherchés, pour plusieurs raisons, dont :

- S'assurer que les candidatures éventuelles présentent l'information nécessaire pour une évaluation équitable et transparente;
- Permettre d'expliquer les choix du jury de sélection;
- Éviter de devoir évaluer des informations qui n'ont aucun rapport avec l'objet du contrat éventuel;

CRITÈRES UTILISÉS DANS LA DEMANDE DE QUALIFICATION :

Critère 1 : Présentation générale (profil de l'entreprise)

1. Faire une présentation générale (profil de l'entreprise) et identifier les secteurs d'activités.
2. Identifier la localisation (siège social) et bureaux régionaux;
3. Identifier les dirigeants, leurs titres et leurs fonctions dans l'entreprise.

Commentaire sur la rédaction du critère

À mon avis, une telle description ne permet pas la comparaison de diverses candidatures. On imagine facilement que les candidats sont des entrepreneurs généraux; quelle information espère-t-on obtenir en demandant une présentation générale et l'identification des secteurs d'activités? Pour être certain qu'il s'agit d'un entrepreneur général, il aurait suffi de demander une licence de la Régie du bâtiment. Quelle différence peut faire la localisation du siège social et des bureaux régionaux pour un projet clé en main ? Comment différencier les dirigeants d'une entreprise avec ceux d'une autre?

En lisant les documents de candidatures qui m'ont été remis, il est facile de constater que toutes les candidatures offraient une réponse à ce critère. Voici un résumé des informations disponibles :

<u>Aecon</u>	<p>1 – historique d'un siècle; structuré depuis 1958; possède une très vaste expérience de grands et très grands projets.</p> <p>2 – trois bureaux au Québec, dont un à Boucherville et un à Montréal</p> <p>3 – dirigeants : Organigramme détaillé de la structure d'entreprise. [REDACTED], PDG, 30 ans d'expérience, et 4 vice- présidents : Vice- président construction : [REDACTED], Ing., depuis 6 ans Vice-président Bureau de Québec : [REDACTED], depuis 6 ans Vice-président développement des affaires : [REDACTED], Ing. MBA., depuis 2 ans Vice-président pré construction : [REDACTED], Ing., depuis 15 ans</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3,5 /5</u>
<u>Catania</u>	<p>1 – Structuré depuis plus de 20 ans – vaste expérience de grands projets</p> <p>2 – siège social à Brossard, bureau à Montréal</p> <p>3 – dirigeants : ne présente pas d'informations sur la structure de l'organisation. Il est possible de trouver des informations sur certains dirigeants dans le critère no.2 Description et expérience des ressources humaines : PDG : Paolo Catania Vice-président principal et associé : Pasquale Fedele, Ing. Vice-président finances et associé : André Fortin</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4/5</u>
<u>Marton</u>	<p>1 – structuré depuis 1990 – ne présente pas de vue d'ensemble sur les réalisations de l'organisation mais explique la philosophie de gestion qui lui apporte le succès.</p> <p>2 – principale place d'affaires à Saint-Eustache, siège social à Montréal</p> <p>3 – dirigeants : Antonio Accurso, PDG Vice-présidence estimation et contrats : [REDACTED] Vice-présidence construction : [REDACTED]</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3,5/5</u>
<u>Socam</u>	<p>1 – structuré depuis 1985 – classée parmi les 10 plus importantes firmes de construction au Québec (magazine Constructo 2005).</p> <p>2 – bureau à Laval</p> <p>3 – dirigeants : organigramme détaillé de la structure d'entreprise. [REDACTED], PDG, 23 ans d'expérience [REDACTED], Vice-président 16 ans d'expérience</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u> (La note la plus basse)
	LA NOTE REQUISE POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE EST DE 4/5

Commentaires :

Le jury a accordé la note de passage à la seule entreprise Catania. Pourtant il est facile de trouver les informations demandées dans toutes les candidatures même si dans le cas de Catania il faille chercher un peu pour toutes les trouver. Comment expliquer que Catania, une entreprise avec un PDG et un VP, ayant deux bureaux dans la région de Montréal et une vingtaine d'années d'existence mérite 4 alors que Aecon, ayant un PDG et 4 VP, trois bureaux dans la région de Montréal et un historique d'un siècle ne mérite que 3.5 ou Socam (une des 10 plus importantes firmes de construction au Québec, selon le magazine Constructo) qui présente un PDG et un VP, un bureau dans la région de Laval et 30 ans d'expérience se voit attribuer 3 points.

Puisque le critère est muet sur la structure souhaitée, le nombre de bureaux ou le nombre d'années d'expérience requis ou encore la qualité des réalisations, on peut se demander pourquoi le jury de sélection a noté différemment les 4 candidatures analysées. Quels sont les justificatifs qui expliqueraient que seule l'entreprise Catania a obtenu la note de passage sur ce critère?

En principe, le jury de sélection doit s'en tenir aux seules informations écrites dans la candidature soumise; si c'est bien ce qui a été fait, il est difficile de comprendre les différences notées.

Ce questionnement n'est pas anodin car nous savons que la note de passage est requise pour être admis à l'étape de présentation des soumissions. Le déficit sur le premier critère oblige le candidat à performer d'autant plus sur les critères suivants s'il veut avoir une chance de soumissionner.

Critère 2 : **Description et expérience des ressources humaines**

Faire une description des ressources humaines directement impliquées dans l'administration et la gestion des projets :

- Directeurs de projets;
- Chargés de projets;
- Surintendants;

Décrire l'expérience de chacun :

- dans leur domaine respectif;
- et particulièrement dans les projets d'habitation (construction neuve, rénovation, transformation)

(Même commentaire sur la rédaction du critère que pour le critère 1)

Aecon	Équipe de projets d'expérience : Chef de projet – M. [REDACTED], ing. 21 ans d'expérience, 14 projets de 2 à 40 M \$ chez Aecon, 3 projets de plus de 150 M \$ antérieur Les 8 autres membres de l'équipe de projet totalisent environ 90 ans d'expérience
--------------	--

	<p>dans une multitude de projets – aucun ne fait ressortir d'expérience de mise en marchés.</p> <p>Projets d'habitation : quelques projets sont mentionnés dans les CV de quelques membres de l'équipe</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u>
Catania	<p>Il n'y a pas d'organigramme de projet présenté dans le document.</p> <p>Chef de projet – bien que non énoncé clairement il semble possible de déduire qu'il s'agit de Paolo Catania. Comme PDG de l'entreprise, aura-t-il la disponibilité nécessaire pour le présent projet?</p> <p>Les 7 autres membres de l'équipe totalisent plus de 100 ans d'expérience. Le chef de projet présente beaucoup d'expérience de mise en marchés.</p> <p>Projets d'habitation – La présentation de Paolo Catania en fait mention en termes généraux – le CV de [REDACTED] décline deux expériences récentes.</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4.5/5</u>
Marton	<p>Équipe de projet d'expérience :</p> <p>Chef de projet – M. [REDACTED], Arch.MBA, 30 ans d'expérience; (20 ans concomitants à titre de chargé de cours à l'Université de Montréal, en gestion de projets et de construction) – 18 réalisations majeures chez Marton et 10 avant, pour un total de plus de 1 MM \$.</p> <p>Les 13 autres membres de l'équipe totalisent plus de 250 ans d'expérience dans une multitude de projets. Un des membres de l'équipe possède beaucoup d'expérience en mise en marchés.</p> <p>Projets d'habitation : plusieurs projets sont mentionnés dans les CV de plusieurs membres de l'équipe</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4.5/5</u>
Socam	<p>Équipe de projet d'expérience :</p> <p>Chef de projet – M. [REDACTED], 23 ans d'expérience; plus de 425 projets pour un total de 925 M \$</p> <p>Les 4 autres membres de l'équipe de projet totalisent 77 ans d'expérience dans une multitude de projets. Un des membres de l'équipe possède beaucoup d'expérience de mise en marchés.</p> <p>Projets d'habitation : plusieurs projets sont mentionnés dans les CV de plusieurs membres de l'équipe</p>
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>2/5</u> (La note la plus basse)
	LA NOTE REQUISE POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE EST DE 4/5

Commentaires

Le jury de sélection a attribué la note la plus basse à l'entreprise Socam qui a pourtant présenté une équipe qualifiée et expérimentée, dont plusieurs expériences sont dans le domaine de

l'habitation comme demandé dans l'énoncé du critère. Par contre la note la plus élevée a été attribuée à deux entreprises, Marton et Catania. Si Marton présente une équipe très expérimentée avec plusieurs réalisations dans le domaine immobilier, Catania présente une équipe qui ressemble plus à celle de Socam qu'à celle de Marton. De plus beaucoup de l'expertise repose sur la personne même de Monsieur Paolo Catania, le PDG de l'entreprise; compte tenu de l'ampleur du projet faisant l'objet de l'appel de candidature et donc de la grande disponibilité attendue du chargé de projet, ce n'est certainement pas un atout équivalant aux chargés de projets présentés dans toutes les autres candidatures.

Pour la candidature Catania, il faut noter l'absence d'un organigramme de projet qui complique la compréhension des relations entre les différents membres de l'équipe. Compte tenu qu'il semble que le chargé de projet soit Monsieur Paolo Catania, également le PDG de l'entreprise un tel organigramme aurait permis au jury de sélection de s'assurer de la disponibilité du chargé de projet et de voir qui serait en mesure de pallier en cas d'indisponibilité.

Il est difficile de s'expliquer à la lecture des documents la différence appréciable de notes obtenues par Socam et les ex aequo Marton et Catania, ce qui force à se questionner sur l'évaluation faite. Est-ce que d'autres informations que celles du dossier de candidatures ont été prises en considération ? Est-ce que la véracité des informations soumises a été mise en doute et sanctionnées sans autre vérification ? La lecture des notes du secrétaire du comité de sélection serait intéressante à cet égard.

Critère 3 : Expérience et réalisations du candidat

Décrire l'expérience pertinente du candidat; démontrer l'expertise de ce dernier et son expérience dans les projets d'habitation;

Démontrer l'expérience dans :

- La construction d'infrastructure;
- La décontamination des sols;
- La mise en marché de projets immobiliers.

Commentaire sur la rédaction du critère. Ici on demande au candidat de démontrer son expérience et son expertise, en précisant les éléments recherchés ce qui responsabilise le candidat et facilite la tâche du jury de sélection. Voici les notes qui ont été données.

<u>Aecon</u>	L'entreprise explique son expérience dans les projets d'habitation, d'infrastructure et de décontamination des sols et soumet plusieurs dossiers certains en cours d'autres réalisés qui démontrent son expertise. Pour la mise en marché, l'entreprise se propose de compléter ses propres ressources en engageant un sous-traitant spécialisé dans ce domaine.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u>
<u>Catania</u>	L'entreprise n'explique pas son expérience ni son expertise dans les 4 aspects demandés dans le critère. Elle présente de nombreux dossiers de projets réalisés qui aident les membres du jury de sélection à se former une idée du niveau d'expertise du candidat.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4.5/5</u>
<u>Marton</u>	L'entreprise explique son expérience dans les dossiers d'habitation et soumet plusieurs projets pour démontrer son expertise. Elle fait la même chose pour la construction d'infrastructure urbaine et explique que la plupart des projets ont été érigés sur des terrains contaminés qui ont dû être décontaminés à la satisfaction du Ministère de l'environnement. Pour la mise en marché, la candidature mentionne 3 projets réalisés pour le demandeur dans ce dossier, dans la dernière année qui lui ont permis de développer une approche structurée qui semble lui donner une assurance d'obtention de résultats à cette étape.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4.5/5</u>
<u>Socam</u>	L'entreprise explique son expérience dans les projets d'habitation, d'infrastructure, de décontamination des sols et de mise en marché et soumet deux projets récents d'importance considérable pour démontrer son expertise.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u>
	LA NOTE REQUISE POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE EST DE 4/5

Commentaires

Le jury de sélection a attribué deux notes de passage et deux notes inférieures à la note de passage. Pourtant, à leur face même les candidatures sont assez équivalentes. Certes, le dossier Catania présente un plus grand nombre de réalisations, mais il n'y a aucune indication sur un nombre de dossier à présenter, et celui déposé par Socam ayant été réalisé dans le schéma d'aménagement de la Ville de Montréal avec beaucoup de détails sur les divers aspects de réalisation de ce projet est certainement une preuve que cette entreprise dispose de l'expertise pour entreprendre un projet comme celui qui fait l'objet de la présente demande de qualification. Pourquoi alors avoir fait en sorte qu'elle soit éliminée ?

Le dossier Aecon est aussi troublant puisque les informations soumises attestent de son expérience et de son expertise, sauf pour l'aspect de mise en marchés pour lequel l'entreprise se propose d'engager une firme spécialisée. Est-ce que le jury de sélection doit le déclasser pour cette seule raison? La sous-traitance dans ce milieu est normale et il est difficile de comprendre pourquoi cette sous-traitance en particulier donnerait une telle pénalité.

Critère 4 : Organisation du bureau du candidat

Faire une description de l'organisation du bureau.

Décrire :

- La qualification des ressources permanentes techniques et administratives disponibles;
- Le support technique disponible (ordinateur, Autocad, etc.)
- L'équipe de chantier

Commentaire sur la rédaction du critère :

Ici, tout ce qui est demandé au candidat est de faire une simple description. Il n'y a aucune indication sur ce qui est recherché ni sur ce que doit faire le candidat pour se qualifier; est-ce que 25 ordinateurs récents sont mieux que 50 ordinateurs plus anciens ? Est-ce qu'une marque d'ordinateur est meilleure qu'une autre ? Qu'est-ce qu'on entend par ressource permanente ? Est-ce que le personnel pigiste est exclu ? Dès lors qu'une description est faite, il serait normal de s'attendre à avoir le maximum de points.

Voyons ce que les candidats ont répondu et comment ils ont été notés par le jury de sélection.

<u>Aecon</u>	L'entreprise emploie 150 personnes au Québec (démontré dans son organigramme); elle est dotée des outils habituels de gestion et de traitement de l'information (suite Office, Autocad, MS project) – elle utilise également un système intégré de traitement de l'information développé maison qui lui permet de faire un suivi rigoureux, en temps réel de tous les aspects d'un projet d'envergure.
LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3.5/5</u>	
<u>Catania</u>	L'entreprise ne précise pas le nombre d'employés dont elle dispose, mais reprend les explications déjà fournies pour le critère 2 quand à l'encadrement qu'elle mettrait à contribution sur ce projet, selon la méthode d'un bureau de projets. Elle explique ensuite que son personnel est doté des plus récents logiciels de gestion de projets et grâce à un système de codification des activités, peut faire un suivi en temps réel de la performance d'un projet.
LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4/5</u>	
<u>Marton</u>	L'entreprise ne précise pas le nombre d'employés dont elle dispose, mais explique qu'elle est en mesure de monter une équipe dès qu'elle sera choisie. Son personnel est doté de tous les outils modernes de gestion de projets (elle en fait une liste partielle) et précise qu'au démarrage du projet elle pourrait convenir avec le demandeur de quels outils en particuliers seraient utilisés. Elle produit également une liste partielle de la machinerie de chantier dont elle dispose.
LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3.5/5</u>	

Socam	L'entreprise ne précise pas le nombre d'employés dont elle dispose, mais reprend en la complétant l'information donnée pour le critère 2. En particulier elle insiste sur l'encadrement administratif dont elle dispose pour assurer le contrôle des projets. Son personnel est doté de tous les récents outils technologiques (elle en cite quelques-uns à titre d'exemple) L'entreprise mentionne les méthodes de contrôle des sous-traitants, ses actions de gestion de la santé et la sécurité des employés sur les chantiers (programme, formation)
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE 3/5
	LA NOTE REQUISE POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE EST DE 4/5

Commentaires

Ici les démonstrations de chaque candidature sont, à leur face même, assez équivalentes. Pourtant le jury de sélection a encore une fois attribué la plus basse note à l'entreprise Socam sans qu'il soit possible de comprendre pourquoi, alors que pour une démonstration à peu près semblable l'entreprise Catania obtient la note de passage. Quand à l'entreprise Aecon, même si elle n'a pas la plus basse note, elle n'obtient pas une note de passage alors qu'elle est la seule à préciser le nombre d'employés dont elle dispose.

Est-ce que le jury de sélection a tenu compte d'autres informations que celles du dossier de candidatures ? Sinon, comment expliquer les différences de notation ?

Critère 5 : Conformité et qualité générale de la demande de qualification

L'évaluation prendra compte des éléments suivants :

- Informations complètes;
- Respect de la forme demandée;
- Organisation et structure générale des documents présentés.

Commentaire sur la rédaction du critère :

Un tel critère n'a pas de raison d'être dans un appel de candidature car il n'a aucune relation avec l'objet du mandat.

Si les informations demandées ne sont pas complètes, le candidat n'obtiendra tout simplement pas de points pour les éléments manquants. Si le candidat ne respecte pas la forme demandée, est-ce qu'il serait vraiment éthique de le déclasser pour cette seule raison ? Quand à la dernière notion, elle est on ne peut plus équivoque. Que peut bien vouloir dire «organisation et structure générale des documents présentés» ? Si les documents sont imprimés en couleur auront-ils plus de points que s'ils sont en noir et blanc ? Est-ce qu'une reliure spéciale devrait être faite ? Voyons comment ce « critère » a été traité :

<u>Aecon</u>	L'entreprise ne mentionne rien à propos de ce critère. Un lecteur trouve facilement les informations demandées, la structure est telle que demandée, avec une table des matières. On pourrait tout au plus reprocher l'insertion non demandée du plus récent rapport annuel de l'entreprise. (Les membres du jury de sélection ne doivent pas tenir compte d'une information non requise dans le cadre d'un appel d'offres)
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u>
<u>Catania</u>	L'entreprise ne mentionne rien à propos de ce critère. Un lecteur trouve facilement les informations demandées, la structure est telle que demandée, avec une table des matières.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>5/5</u>
<u>Marton</u>	L'entreprise mentionne que sa candidature respecte la forme demandée, qu'elle a pris grand soin d'expliquer sa réponse à chacun des critères. Un lecteur trouve facilement les informations demandées, la structure est telle que demandée, avec une table des matières.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>4.5/5</u>
<u>Socam</u>	L'entreprise ne mentionne rien à propos de ce critère. Un lecteur trouve facilement les informations demandées, la structure est telle que demandée, avec une table des matières.
	LE JURY DE SÉLECTION A ATTRIBUÉ LA NOTE DE <u>3/5</u>
	LA NOTE REQUISE POUR PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE EST DE 4/5

Commentaires

Comme on l'a dit précédemment ce critère ne devrait pas faire partie du document d'appel d'offres. Mais puisqu'il en fait partie et qu'aucun addenda ne l'a modifié avant la date de fermeture, le jury de sélection n'a d'autre choix que d'en faire l'évaluation, et de le faire équitablement.

N'importe quel lecteur est en mesure de constater que deux candidatures (Aecon et Socam) sont identiques quand à la forme (et c'est bien ce qui doit être évalué ici) tandis que celle de Catania nécessite quelques recherches pour trouver toutes les informations requises (voir critères 2 et 3); pourtant le jury de sélection a donné à Catania une note parfaite, alors que les deux autres n'ont pas reçu la note de passage; quand à Marton, une bonne note lui a été attribuée alors que la forme de sa soumission n'est pas différente de celle des autres.

CONCLUSION

Cinq candidatures ont été analysées par un jury de sélection qui a systématiquement donné de meilleures notes à l'entreprise Catania. Pourtant la lecture des documents (de 4 d'entre elles) ne fait pas ressortir autant de différences que ça d'une candidature à l'autre, comme on l'a montré critère par critère.

Lorsqu'un jury de sélection évalue des candidatures et qu'il trouve des différences importantes, le secrétaire du comité de sélection a la responsabilité de noter les éléments sur lesquels se basent les membres du jury pour porter le jugement. Ce rapport n'est pas dans les documents. Donc, il n'est possible de s'en tenir qu'aux documents existants, et sur cette base il n'y a pas de raison pour que seule l'entreprise Catania puisse passer à l'étape suivante.

Il semble à l'analyse de la grille résumant les notes du jury, que le fait que Marton obtienne finalement une note de passage soit une décision rationnelle (pour éviter d'avoir une seule candidature) plutôt que le reflet d'une évaluation équitable de la candidature.

La deuxième page de la grille d'analyse porte des corrections sans autre annotation. Or ces corrections ont pour effet de rendre Marton admissible, comme résumé sur le tableau suivant :

Critère	Pondération	Note initiale	Note corrigée
Critère 1	4	$3.5 \times 4 = 14$	$3.5 \times 4 = 14$
Critère 2	5	$4.5 \times 5 = 22.5$	$4.5 \times 5 = 22.5$
Critère 3	6	$4 \times 6 = 24$	$4.5 \times 6 = 27$
Critère 4	4	$3 \times 4 = 12$	$3.5 \times 4 = 14$
Critère 5	1	$4.5 \times 1 = 4.5$	$4.5 \times 1 = 4.5$
Total	s/o	77/100	82/100

Il serait intéressant de demander au secrétaire du comité de sélection quand ces corrections ont été faites et pourquoi. Il serait également intéressant de comprendre pourquoi seules 2 entreprises sont admises à l'étape suivante alors que l'analyse des documents ne montre pas de différences importantes qui justifient l'exclusion.

2^e ÉTAPE – APPEL D'OFFRES

But visé par la Ville

La Ville souhaite obtenir une proposition financière pour :

- L'achat du terrain;
- La décontamination du sol;
- La construction des infrastructures;
- La construction des unités d'habitations mise en marché par la SHDM.

(DAO page 2)

Les soumissionnaires devront s'engager à :

1. Réaliser la décontamination du terrain avant le début des travaux de construction des bâtiments;
2. Construire la collectrice (boulevard Contrecoeur) avant de débiter la construction des bâtiments;
3. Réaliser l'ensemble de la bande tampon le long de la carrière avant de débiter la construction des bâtiments;
4. Livrer à la SHDM (suivant un programme à être détaillé) le nombre d'unités de logements (objectif de 1135 logements sur un total de 1836 unités, selon le plan directeur de base);
5. Prendre sous sa responsabilité, sans conditions, de régler l'empiètement fait actuellement par les résidents sur la limite sud du site;
6. Prendre sous sa responsabilité, sans conditions, de se porter acquéreur de deux lots adjacents d'une superficie d'environ 400 m² appartenant à un propriétaire privé.

En contrepartie, la Ville ne s'engage à mettre en chantier que 100 unités d'habitation pour un maximum de 800 unités sur 8 ans (à partir du moment où les terrains seront décontaminés), le total prévu dans le plan d'urbanisme étant de 1135 (point 4 ci-dessus).

Dans le plan d'urbanisme du projet, un parc est prévu, que la Ville s'engage à réaliser elle-même lorsque les points 1 et 2 ci-dessus seront terminés. La Ville pourrait toutefois demander au promoteur de le réaliser en respectant le plan établi et moyennant une compensation financière correspondant au montant estimé (2 870 000 \$ selon le résumé des coûts annexé au DAO, page 5 de 5).

D'autres engagements de la Ville sont faits pour permettre la réalisation du projet (permis, zonage, expropriations, etc.).

(DAO page 4)

PARAMÈTRES FINANCIERS

La Ville énonce le prix plafond (hors taxes) qu'elle accepte de payer pour les divers types d'habitation, comme suit :

- Pour les unités multiplex (bois-brique) : 139.00 \$/pi²
- Pour les unités multiplex (béton) : 150.00 \$/pi²
- Pour les multi-logements et résidences personnes âgées : 147.00 \$/pi²

Les montants incluent :

- le coût du terrain;
- le stationnement,
- l'aménagement du terrain,
- les honoraires professionnels,
- frais de financement.

La Ville a élaboré un programme architectural qui a servi à déterminer les montants maximums, et qui sont fournis dans le DAO (page 18 et suivantes).

La Ville a également estimé (lors des analyses antérieures à l'appel d'offres) les coûts globaux de développement du site (à part de la construction d'habitations, déjà indiquée plus haut), selon le scénario qu'elle a retenu;

Ces estimés sont inclus dans le DAO et se résument comment suit :

• Décontamination du terrain :	14 625 700,00 \$
o selon les études déposées, le sondage large donne un montant probablement plus élevé que requis; le montant devrait être révisé à la baisse par un nouveau sondage, plus serré.	
• Infrastructures municipales :	33 724 492,00 \$
o dont 1 500 000 \$ est pré requis à la construction d'habitations, le reste pouvant se faire selon l'avancement du projet ?	
• Autres coûts :	777 400,00 \$
o Certains honoraires professionnels, arpentage, raccordement à Hydro-Québec.	
Coûts totaux estimés (incluant contingences 5%, et les taxes)	<u>49 127 592,00 \$</u>

DEMANDE DE LA VILLE	ENGAGEMENT DE LA VILLE	SOUSSION CATANIA	SOUSSION MARCON
L'achat du terrain	Permis, zonage, etc. – établir une réserve foncière pour limiter la spéculation.	Se porte acquéreur au prix de 19 000 000 \$ (a.10) moins les coûts de décontamination, le coût du talus acoustique et le coût des travaux associés au contrôle vibratoire, pour un total arrondi de 14 625 000 \$ pour une balance de prix de vente de 4 375 000 \$ (a.10 d). La balance de prix de vente est exigible 2 ans après la fin des travaux de décontamination (a.10 c); peut être payée par anticipation (a.10 e). S'engage à payer 1,52 \$ /p ² pour toute parcelle du projet dont elle entend débiter la construction d'unités d'habitations (a.10 f)	Se porte acquéreur au prix symbolique de 10 \$ (a.4). Quelques conditions reliées à l'obtention des certificats de décontamination, à la cédule de construction.
Prendre sous sa responsabilité, sans conditions, de régler l'empiètement fait actuellement par les résidents sur la limite sud du site.		S'engage à entreprendre les démarches auprès des propriétaires riverains. (a.7)	Aucune mention
Prendre sous sa responsabilité, sans conditions, de se porter acquéreur de deux lots adjacents d'une superficie d'environ 400 m ² appartenant à un propriétaire privé.	Utiliser au besoin le pouvoir d'expropriation pour permettre l'acquisition	S'engage à entreprendre les démarches auprès du propriétaire des 2 lots. (a.6)	Fera une offre de prix selon la juste valeur marchande.
La décontamination du sol	Fournit les études de coût préliminaires	Le fait à ses frais et dépends – sur la base des études fournies. (a.2) sous réserve des études fournies (a.2 iii) – montant estimé pour la décontamination : 10 975 700 \$ (a.2 ii)	Le fait à ses frais et dépends – sur la base des études fournies – selon la méthode de gestion de risque (a.6) – la SHDM devra s'engager à chercher à obtenir des subventions ou aides pour cette partie du projet.
Réaliser la décontamination du terrain avant le début des travaux de construction des bâtiments		Sur entente avec la SHDM pourra débiter la construction des unités de bâtiments sur les parcelles dont la décontamination sera complétée. (a.2)	Selon la progression de la cédule de construction des unités de bâtiments.
La construction des infrastructures	Fournit les études de coût préliminaires		Le fait à ses frais et dépends – sur la base des

Construire la collectrice (boulevard Contrecoeur) avant de débiter la construction des bâtiments		S'engage à réaliser la construction de la collectrice préalablement au début de la construction des unités d'habitation (mais pourrait quand même commencer les unités d'habitation avant la fin de la construction de la collectrice, sur entente avec la SHDM) (a.4). Cite une étude du 22 juin 2006 comme source des estimés de coûts (a.4 i). Montant estimé pour la collectrice 14 100 050 \$ (a.4 iii)	études fournies. S'engage à réaliser la construction. La ville devra prévoir une contribution financière de 17 055 050 \$ pour assurer la rentabilité du projet.
Réaliser l'ensemble de la bande tampon le long de la carrière avant de débiter la construction des bâtiments		S'engage à réaliser l'ensemble du talus acoustique préalablement au début de la construction des unités d'habitation (mais pourrait quand même commencer les unités d'habitation avant la fin de la construction du talus acoustique, sur entente avec la SHDM) (a.3). Cite une étude du 6 mai 2005 comme source des estimés de coûts. (a.3 i) – montant estimé pour ces travaux 3 650 000 \$ (a.3 ii)	Réalise les travaux. La ville devra prévoir une contribution financière (déjà mentionnée).
La construction des unités d'habitations mise en marché par la SHDM Livrer à la SHDM (suivant un programme à être détaillé) le nombre d'unités de logements (objectif de 1135 logements sur un total de 1836 unités, selon le plan directeur de base)	Engagement ferme de mise en chantier de 100 unités par année (maximum 800 unités sur 8 ans), à compter du moment où le sol est décontaminé. La Ville fixe un prix plafond, et fournit les études préliminaires qui permettent d'établir ce plafond.	S'engage à livrer 100 unités par année pendant 8 ans. S'engage à constituer une réserve de terrains pour 335 unités supplémentaires pendant 8 ans. (a.8) Si la SHDM ne fait pas construire, elle doit racheter le terrain au prix de 17 \$ /p ² portant indexation de 7% /an à partir du 1 ^{er} juillet 2008. (a.15) Pour la réserve de 335 unités, si la SHDM ne fait pas construire en 8 ans, peut choisir de l'offrir au secteur privé (a.8 b) peut construire 335 unités d'habitations prix à négocier (a.8 c)	S'engage à fournir 100 unités par année pendant 8 ans. (a.6) Une entente d'indexation devra être négociée (pourcentage minimum de 10%) Si la SHDM ne fait pas construire, elle doit racheter le terrain au prix de 183 \$/m ² , plus une pénalité de 15% du coût indexé de chaque unité d'habitation selon les hypothèses de calcul du DAO. Pour la réserve de 335 unités, si la SHDM ne fait pas construire, elle doit racheter l'espace prévu

		<p>Pour respecter les prix plafonds annoncés, la Ville doit payer un montant de 15 800 000 \$ en 72 versements mensuels égaux, en plus du prix plafond par unité d'habitation construite à la demande de la SHDM. (a.11)</p> <p>Les prix plafonds sont indexés annuellement de 7% /an à partir du 1^{er} janvier 2008. (a.15)</p>	<p>au prix de 183 \$ / m2.</p>
--	--	---	--------------------------------

En conclusion, les deux soumissions se ressemblent, chacune ayant un certain nombre de conditions à négocier. Il est bon de se rappeler que l'étape de soumission pour un organisme public ne devrait pas se traduire par des éléments à négocier. En principe l'organisme public annonce ses exigences et demande un prix; les soumissionnaires adhèrent au processus et offrent un prix; il ne reste à consigner sur le contrat que les éléments inconnus au moment de la demande de soumission (date réelle de début des travaux, prix réel, échéancier de réalisation, etc.).

Pour éviter toute ambiguïté, les éléments financiers sont demandés sous forme de tableau (un bordereau de prix), que le soumissionnaire doit compléter. Dans le dossier Contrecoeur, un scénario de construction de 800 unités d'habitation aurait dû faire partie du bordereau, de manière à présenter sur un seul document tous les éléments de coûts considérés et déterminer ainsi la soumission dont le prix global est le plus bas.

Ce n'est pas la voie utilisée par la ville. Dans les circonstances, on peut résumer ainsi les deux soumissions :

La ville vend les terrains et s'engage à acheter un certain nombre d'unités d'habitations (800 à raison de 100 par année) à un prix plafond qu'elle a calculé selon un programme architectural qu'elle a elle-même élaboré (voir scénario élaboré à partir des études d'architecture de la ville, en annexe).

Catania		Marton	
Exige une subvention de :	15 800 000 \$	Exige une subvention de :	17 022 050 \$
Achète les terrains :	4 374 000 \$	Achète les terrains :	10 \$
Coût initial de transaction :	11 426 000 \$	Coût initial de transaction :	17 022 040 \$
Engagements de construction 800 unités sur 8 ans		Engagements de construction 800 unités sur 8 ans	
PRIX INDEXÉS 7% / ANNÉE		PRIX INDEXÉS 10% / ANNÉE	
158 242 778 \$		176 382 214 \$	
DÉPENSES ESTIMÉES TOTALES 169 668 778 \$		DÉPENSES ESTIMÉES TOTALES 193 404 224 \$	

Sur la base de ces chiffres, fournis dans un temps record, la soumission de Catania semble plus avantageuse que celle de Marton. Il serait tout de même intéressant de demander au secrétaire du comité de sélection pourquoi il était si urgent d'obtenir des soumissions, et les conséquences si quelques semaines de plus avaient été accordées pour obtenir des candidatures et des prix.

ANNEXE 2 –

Quelques notions utilisées dans un processus d'appel d'offres lorsqu'il y a une évaluation qualitative :

Qualité

1. Manière d'être, bonne ou mauvaise, de qqch: *Comparer la qualité des services (caractère, performance).
Un vin de qualité médiocre (nature).*

2. Supériorité, excellence en qqch: *Il préfère la qualité à la quantité. Le label est un gage de qualité (valeur).*

3. Chacun des aspects positifs d'un objet, d'un produit: *Ce modèle n'a pas les qualités du précédent (mérite, vertu; défaut).*

4. Ce qui fait le mérite de qqn: *Les postulantes ont de nombreuses qualités (aptitude, capacité; faiblesse).*

5. Ce qui caractérise une personne du point de vue civil, social, juridique: *Sa qualité de maire l'autorise à prendre des mesures.*

Qualification

1. Attribution d'une valeur, d'un titre: *Ce musicien mérite la qualification de génie (appellation, dénomination).*

2. Niveau de compétence reconnu à un travailleur suivant sa formation, son expérience: *Ce poste correspond à sa qualification (déqualification).*

3. Fait de satisfaire à un ensemble de conditions pour pouvoir participer à la phase ultérieure d'une compétition: *Elle a obtenu sa qualification pour la finale (disqualification).*

Critère

Caractère, principe auquel on se réfère pour distinguer une chose d'une autre, pour porter un jugement, une appréciation

Il est généralement admis qu'une truffe froide chez un chien est un critère de bonne santé

Un critère peut être qualitatif :

Le candidat doit :

- Démontrer une expérience suffisante (à préciser le type de projets);
- Démontrer le respect des budgets (à préciser le nombre et le type de projets);

ou quantitatif :

Le candidat doit avoir terminé :

- au moins 5 projets d'une envergure de 10 M \$ ou plus dans les derniers 10 ans dans le domaine de l'habitation.

Extraits des documents de formation du Secrétariat au marchés publics du CT

Caractéristiques d'un bon critère de sélection

Un critère de sélection doit être clair et précis dans sa formulation et être relié directement au mandat. Un bon critère est centré sur des aspects observables et/ou mesurables lors de l'évaluation. Il doit permettre l'évaluation d'un élément distinct sans duplication d'un même élément à l'intérieur de deux (2) critères.

Les critères doivent décrire ce que l'on recherche chez le fournisseur, sa capacité à exécuter le contrat. Ils nous permettent de juger de divers aspects pouvant porter sur le fournisseur (son expérience, ses connaissances), la réalisation du projet (*l'approche préconisée, l'organisation du projet ou l'assurance de la qualité*) ou les ressources affectées au projet (*le chargé de projet, les membres de l'équipe, la relève*).

Les critères peuvent également être précisés à l'aide d'éléments additionnels qui permettent au fournisseur de circonscrire de façon plus spécifique les points sur lesquels son offre de service doit être développée. Ces éléments additionnels fournissent un éclairage important quant aux éléments précis qui seront considérés lors de l'évaluation. Ils doivent être joints au document d'appel d'offres remis aux fournisseurs.

Dernière mise à jour : 17 mai 2004

CHARGÉ DE PROJET

- GUIDE D'ÉLABORATION DU CRITÈRE CHARGÉ DE PROJET

Résultat du Webinaire – Janvier 2010

(Un peu plus de 30 personnes des différents réseaux (santé, éducation et ministères ont participé à l'atelier)

Il y a eu beaucoup d'échanges et de discussions sur la manière de structurer les divers éléments du critère.

Il est convenu par la majorité des personnes que la fonction de chargé de projet se décline en trois éléments :

La formation – académique et autres spécialisations

L'expérience de la personne comme chargée de projet

L'expertise de la personne dans le domaine particulier du projet

Certains de ces éléments peuvent être évalués par un comité de sélection, et un jugement peut être porté sur le mérite comparatif de deux soumissions, tandis que d'autres ne peuvent pas servir à comparer deux soumissions mais sont plutôt des exigences d'admissibilité, qu'il faut traiter comme tel.

ÉLÉMENTS QUI NE SONT PAS ÉVALUÉS PAR UN COMITÉ DE SÉLECTION

FORMATION

Formation académique

Après discussions, il est convenu que la formation académique ainsi que l'appartenance à un ordre professionnel, lorsque requis pour le projet, sont des exigences d'admissibilité. Ce ne sont pas des éléments évalués par les membres d'un comité de sélection. Le fait qu'il soit nécessaire que la personne soit membre de l'ordre des ingénieurs, par exemple, ne s'évalue pas; cela se constate en admissibilité.

Si le projet justifie qu'une personne soit détentrice d'un baccalauréat en actuariat, on l'exige en admissibilité. Cela ne s'évalue pas.

Pour les diplômes obtenus hors Québec, le Centre d'expertise sur les formations acquises hors Québec ([REDACTED]) du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles qui délivre des évaluations comparatives des formations académiques obtenues par les candidats. Cette démarche est entreprise personnellement par les individus concernés en dehors du processus d'appel d'offres. Il faut noter que les délais sont importants et qu'une exigence systématique de diplomation peut être un obstacle important à l'accès aux marchés publics québécois par des personnes immigrantes.

L'habitude de demander une expérience pertinente pour pallier une absence de diplôme n'est pas recommandée dans le contexte d'un marché public. Contrairement aux pratiques utilisées pour un contrat de travail, dans lequel on recrute une personne physique, dans le cas d'un marché public, on sélectionne une personne morale qui fournit des ressources qu'elle a elle-même recrutées et c'est à elle qu'il incombe d'évaluer la compétence. Si un diplôme est essentiel pour les fins d'un contrat, cela est comme on l'a dit plus haut, une exigence et l'expérience n'équivaut pas à la même chose (Ing. CA, avocat, etc.).

Les années d'expérience pour pallier à un diplôme sont également un frein au recrutement de personnes immigrantes par les entreprises soumissionnaires, ce qui n'est pas souhaité par l'administration.

Autres formations

Lorsqu'il est essentiel qu'une personne possède une certification, ou une attestation (PMI - PMP – ITIL – SCRUM, etc.) cela devient également une exigence en admissibilité. Le demandeur doit toutefois s'assurer qu'une telle exigence n'a pas pour effet de limiter indirectement la concurrence.

Par ailleurs, la formation académique ainsi que les certifications peuvent être considérées comme des atouts que peut faire valoir le soumissionnaire pour l'une de ses ressources et si cela se traduit par un avantage pour le demandeur, ces éléments seront traités comme expertise de l'individu et notés en comité de sélection, comme indiqué à la section « expertise ».

ÉLÉMENTS À ÉVALUER PAR UN COMITÉ DE SÉLECTION

Expérience

L'expérience d'une personne morale autant que physique sert d'appui à la perception que se fait un comité de sélection sur la capacité future de réaliser les objectifs du projet (le passé étant garant de l'avenir).

Compte tenu de cette prémisse on comprend qu'il faut se demander quelle expérience en nombre d'années, ou de projets réalisés est nécessaire pour assurer le comité de sélection que la personne démontre une capacité suffisante pour que le prix qu'elle demande soit considéré.

Puisque le DAO doit expliquer comment le soumissionnaire élabore et présente sa soumission, il faut donc rédiger des éléments précis sur lesquels le comité de sélection va se prononcer. Il faut expliquer quelles sont les attentes minimales, c'est-à-dire un niveau d'expérience en deçà duquel le comité de sélection considère que c'est insuffisant, et les éléments qui seront utilisés par le comité de sélection pour justifier un pointage plus élevé. Puisque le pointage total est utilisé dans la formule de calcul du prix ajusté le plus bas, la précision dans ces formulations n'est pas sans importance et devient une question d'équité.

Exemple de formulation :

Expérience, attentes minimales

Le chargé de projet doit démontrer qu'il a réalisé, à titre de chargé de projet, (x) mandats similaires par (leur envergure, leur complexité, l'environnement dans lequel ils se sont réalisés, leur clientèle, à préciser), dans les (x) dernières années.

Les mandats soumis doivent être (complètement terminés, réalisés à plus de 75%, en cours, à préciser). Le soumissionnaire doit fournir une référence avec chaque mandat soumis. Ces références seront contactées pour s'assurer uniquement de la véracité des informations factuelles écrites dans la soumission.

Il faut souligner que demander plus d'expérience que nécessaire pour les fins d'un mandat peut être un frein au recrutement des personnes immigrantes par les soumissionnaires, ce qui n'est pas un effet recherché par l'administration.

On comprend donc que la note donnée pour un chargé de projet dont les expériences correspondent aux strictes attentes minimales sera de 70 % ce qui permettra éventuellement d'ouvrir l'enveloppe de prix soumis par cette entreprise (sous réserve des points obtenus sur les autres critères).

Ce qui est recherché

Puisque le demandeur a choisit la méthode de valorisation de la qualité, et que tous les points excédentaires au minimum de 70 % améliorent les chances d'obtenir le contrat, il importe d'être clair sur les éléments recherchés par le demandeur, au-delà du minimum déjà décrit.

Expérience additionnelle aux attentes minimales

L'organisme public recherche un chargé de projet qui en plus des mandats présentés en réponse aux exigences minimales a également réalisé à titre de chargé de projet (Y) mandats. Pour ces mandats, le soumissionnaire doit faire valoir les éléments de complexité suivants : (envergure, clientèle visée, complexité technologique, etc.)

Au lieu d'une expérience additionnelle, le demandeur peut rechercher un chargé de projets qui présente une expertise particulière (dans des cas importants, on peut vouloir les deux)

Expertise particulière additionnelle aux attentes minimales

L'organisme public recherche un chargé de projet dont le cheminement de carrière indique une spécialisation particulière à cette fonction ou à l'objet du mandat.

- ***Il peut démontrer une expertise qu'il a développée en relation avec l'objet du mandat, par son implication dans (un ou plusieurs, à préciser) projets (à titre de chargé de projet, à titre de spécialiste à préciser) autres que ceux soumis en réponse aux exigences minimales.***
- ***Le chargé de projet peut faire valoir l'une ou l'autre des certifications qu'il a obtenues (PMI, PMP, ITIL, etc.).***
- ***Le chargé de projet peut faire valoir une formation académique qu'il juge en lien avec l'objet du contrat (Bac en administration, en informatique, MBA, etc.).***

CONCLUSION

La réponse aux éléments indiqués ci-dessus sera utilisée par les membres du comité de sélection pour effectuer un rangement des soumissions reçues lors de leurs analyses individuelles.

Le rangement se fait en ordre de préférence et s'appuie sur les points expliqués dans chaque soumission en regard de l'atteinte ou non des attentes minimales et des éléments additionnels décrits.

Éventuellement lorsque le comité se réunira, une note pourra être donnée à chaque soumission, selon le consensus obtenu.

DERNIÈRE MISE À JOUR - 23 FÉVRIER 2010