

De : [Lantier, Claude](#)
À : [Frenette, Yves](#)
Objet : Proposition pour le RORC Services professionnels.docx
Date : 14 août 2015 12:50:45
Pièces jointes : [Proposition pour le RORC Services professionnels.docx](#)

J'ai besoin de ton éclairage avant d'envoyer ce document à la gestion contractuelle, car je sais qu'il ne seront pas à l'aise. C'est novateur, permet d'atteindre nos objectifs mais c'est sur la ligne.

Hoda aussi est préoccupée par ce sujet. Elle m'a n'en parlé plusieurs fois et je crois que les gens des contrats l'attisent.

Avant d'essayer de les convaincre j'aimerais protéger mes arrières.

Karl sera bien content car ça correspond à ces attentes.

Je crois foncièrement que c'est l'approche que nous devons aborder. Un jour nous serons un modèle. À trop vouloir encadrer ou influencer nos enfants, ils deviennent comme nous pour faire plaisir ou quitte en claquant la porte et ne reviennent plus.

Surveille les dernières lignes ou j'aborde le trésor

Acquisition d'un PGI - Appel d'offres C

Critères de sélection en service professionnel

1. Objectifs poursuivis

Dans le cadre de l'acquisition du PGI, la Société souhaite faire appel au marché public pour l'acquisition d'un PGI et des services professionnels pour l'implantation. Les services professionnels représentent une part importante du contrat.

Les équipes responsables de la rédaction des critères et celle de la conformité contractuelle rencontrent des difficultés d'application et souhaitent obtenir des orientations de la part du Responsable de l'observance des règles contractuelles (RORC). Le problème se situe au niveau du degré de précision des critères et des attentes minimales.

L'objectif du présent document est de proposer au RORC des orientations pour l'élaboration des critères de sélection en service professionnel.

2. Contexte, enjeux et solutions proposées

2.1 CT dérogatoire obtenu du Conseil du trésor

Consciente de certaines déficiences du processus gouvernemental d'octroi de contrat pour atteindre ses objectifs, la Société a obtenu l'autorisation du Conseil du trésor de conclure un contrat selon « un processus d'appel d'offres public comportant des modalités particulières permettant d'assurer la qualité des produits et services professionnels retenus pour la modernisation de ses systèmes, tout en respectant les principes énoncés à l'article 2 de la *Loi sur les contrats de services professionnels*. »

- *la confiance du public dans les marchés publics en attestant l'intégrité des concurrents;*
- *la transparence dans les processus contractuels;*
- *le traitement intègre et équitable des concurrents;*
- *la possibilité pour les concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres des organismes publics;*
- *la mise en place de procédures efficaces et efficientes, comportant notamment une évaluation préalable des besoins adéquate et rigoureuse qui tienne compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable et d'environnement;*
- *la reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes publics et sur la bonne utilisation des fonds publics.*

Vous trouverez en pièce jointe la décision du Conseil du trésor sur l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré. Ce CT indique notamment :

- Que les fournisseurs proposeront différentes stratégies et que celles-ci varieront d'un fournisseur à l'autre.
- Que les firmes spécialisées ont des approches différentes.

- Que l’évaluation de la qualité est faite de façon progressive :
 - Étape D - Évaluation de la qualité des offres reçues Tour 1
 - Étape E - Évaluation de la qualité des offres reçues Tour 2
 - Étape G - Évaluation de la qualité des offres bonifiées
- Que l’évaluation se fait à partir d’une série de critères, et qu’elle est faite par différents comités d’évaluation selon les domaines d’expertise et en respect des règles et principes des marchés publics.

Enjeux

L’acquisition d’un PGI représente une transformation majeure dans le sens que la Société doit adopter un produit et une méthodologie. C’est une première pour la Société. Elle n’a donc pas la prétention de connaître « la recette » et le marché. La SAAQ souhaite obtenir des propositions de fournisseurs et leur laisser la latitude associée à leur domaine d’expertise. Le dialogue compétitif en présence d’un vérificateur externe indépendant a pour objectif d’obtenir la meilleure offre et de compenser pour ces inconnus.

Des critères trop précis pourraient avoir comme conséquence :

- *De priver l’organisation de solution novatrice*
- *d’orienter indument le choix de la solution et avantager un fournisseur.*

La Société s’est engagée à respecter les règles et principes guidant les marchés publics. Elle n’a pas demandé d’aménagement particulier sur l’énoncé des critères.

2.2 Règlement sur les contrats de service des organismes publics

Ce règlement encadre les modalités d’octroi de contrats au gouvernement. L’article 21 de ce règlement prévoit :

« **21.** *Lorsqu’une évaluation est fondée sur la mesure du niveau de qualité suivie du calcul du rapport qualité-prix, l’organisme public doit appliquer les conditions et modalités d’évaluation prévues à l’annexe 2 et adjuger le contrat au prestataire de services qui a soumis le prix ajusté le plus bas.* »

ANNEXE 2 DU RÈGLEMENT

Conditions et modalités d'évaluation de la qualité en vue d'une adjudication selon le prix ajusté le plus bas ou selon la note finale pour la qualité la plus élevée

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
1. La grille d'évaluation doit prévoir un minimum de 3 critères nécessaires à	Il est prévu 8 secteurs d’activités en services professionnels (voir annexe B). Chacun aura un minimum de 3 critères.	

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
l'évaluation de la qualité.	Selon l'interprétation que l'on fait du règlement, nous aurons 8 ou 32 critères. L'attente est donc respectée.	
2. L'organisme public doit <u>préciser</u> dans les documents d'appel d'offres, pour <u>chaque</u> <u>critère</u> retenu, <u>les éléments de qualité</u> requis pour l'atteinte d'un « <u>niveau de performance acceptable</u> », lequel correspond à ses attentes minimales pour le critère.	L'objectif poursuivi par le législateur est triple : • Permettre au fournisseur de connaître sur quoi il sera évalué • Faciliter le travail du comité de sélection • Éviter de payer pour de la sur qualité Dans les appels d'offres gouvernementaux, on vise à être le plus précis possible pour éviter les ambiguïtés. Règle générale, on utilise le terme attente minimal et déclinons avec des éléments mesurables. Le concept de niveau de performance acceptable et d'attente minimale est contradictoire avec : • La philosophie de « faites-nous votre meilleure offre ! » • L'objectif de qualité recherché, qui n'est pas le minimum acceptable	Dans notre appel d'offres, nous souhaitons ne pas faire référence aux attentes minimales, mais plutôt une approche qui donne de la latitude à l'entreprise pour nous faire une démonstration de leur force. Des guides seraient donnés à l'entreprise sur la démonstration attendue et les éléments couverts. Exemples de libellés : • Sur un maximum de X pages, le fournisseur doit présenter sa démarche et l'organisation du projet... Les éléments suivants seront considérés.... • Le fournisseur doit démontrer qu'il possède de l'expertise pertinente en.... En considérant les X perspectives suivantes.... • Il doit faire la démonstration de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de XXX décrites à la section y. Pour ce faire, il doit compléter la grille jointe • Il doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.....Dans le cas où il utilise une équivalence, il doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée.... • Le fournisseur doit démontrer qu'il dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. À cet effet, il doit compléter la grille jointe.... Il doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum X pages) L'annexe 3 présente une ébauche pour SP.4 Services professionnels en gestion du changement. Conscient de l'importance que les membres des comités de sélection (techniques ou autres) de s'entendre sur leurs attentes, des rencontres préalables devraient se tenir. • Quand : ○ Rencontre tenue avant l'analyse des soumissions • Qui ○ Membres du comité et gens de la gestion contractuelle • Sujets ○ Compréhension de leur rôle

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée												
		○ convenir que l'analyse est faite en comparant la réponse à chacun des critères avec celles des concurrents ○ Prise de connaissance des critères soumis et des informations demandées. ○ Partage sur ces éléments et préparation d'une grille sur ce qui est très important, important.... et le poids relatif de ces éléments • Compte rendu ○ Procès-verbal rédigé par les spécialistes en gestion contractuelle												
3. Chaque critère retenu à la grille d'évaluation est pondéré en fonction de son importance relative pour la réalisation du contrat. La somme des poids des critères est égale à 100 %.	Aucun problème Les services professionnels auront un poids relatifs de 10 % à l'étape D et 50 % (voir annexe B). Pour passer au dialogue compétitif les services professionnels représenteront donc 30 % de la décision. De plus en raison du nombre élevé de critères à évaluer, le poids relatif de chacun des critères sera restreint. Tel que mentionné ci-haut il y aurait 32 critères. Si chacun des critères avait le même poids on comprend que chacun des critères ne représenteraient que 1 % de la décision. Cependant les critères n'ont pas tous la même importance. En utilisant la grille de l'annexe B et en posant l'hypothèse qu'un critère n'aura jamais un poids relatif de plus de 60 %, au maximum, un critère aura un poids de 4,5 % sur la décision de passer au dialogue compétitif. <table><tr><td></td><td>Poids des services pro</td><td>Poids maximal d'un critère sur la</td></tr><tr><td>D</td><td>10 %</td><td>6 %</td></tr><tr><td>E</td><td>50 %</td><td>9 %</td></tr><tr><td>D+E/2</td><td>30%</td><td>4,5%</td></tr></table> L'ensemble des notes de l'étape D sera additionné à celles de l'étape E pour en faire une moyenne.		Poids des services pro	Poids maximal d'un critère sur la	D	10 %	6 %	E	50 %	9 %	D+E/2	30%	4,5%	
	Poids des services pro	Poids maximal d'un critère sur la												
D	10 %	6 %												
E	50 %	9 %												
D+E/2	30%	4,5%												

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
	Lors du dialogue compétitif, la qualité des services professionnels proposée sera discuté avec le fournisseur et évaluer à nouveau.	
4. Chaque critère est évalué sur une échelle de 0 à 100 points, le « niveau de performance acceptable » correspondant à 70 points.	Voir 2	L'évaluation est faite par un comité technique puis un comité de sélection. Les membres doivent arriver à un consensus. Tel que mentionné en 2, les membres se seraient rencontrés au préalable pour convenir du niveau d'importance relative des éléments de réponse attendu. De plus pour guider les membres des comités, la direction de la gestion contractuelle pourrait proposer un guide pour compenser l'absence d'un énoncé précis d'attentes minimales. Par exemple • Proposition de grande qualité : l'organisation aurait un avantage marqué d'utiliser l'approche proposée, les ressources.... C'est une proposition qui se démarque. En considérant les éléments de réponse attendues et leur importance relative les membres sont plus que satisfaits de la réponse obtenue : 80 % et plus • Proposition de qualité; l'organisation aurait avantage à utiliser l'approche proposée, les ressources.... La proposition inspire confiance. En considérant les éléments de réponse attendue et leur importance relative les membres sont satisfaits de la réponse obtenue : 70 % • Cette grille devrait être partagée lors des rencontres prévues en 2.
5. Un minimum de 70 points <u>peut</u> être exigé à l'égard de l'un ou l'autre des critères identifiés dans la grille d'évaluation. Le cas échéant, une soumission qui n'atteint pas ce minimum est rejetée.	Pas d'enjeux. La Société utilise le <u>peut</u> . Le fait de ne pas atteindre 70 % à ou pour l'ensemble des critères en services professionnels ne sera pas éliminatoire.	
6. La note finale pour la qualité d'une soumission est la somme des notes pondérées obtenues pour chacun des	Pas d'enjeux. Soulignons cependant la présence du dialogue compétitif qui sera une autre étape d'évaluation de la qualité et qu'à cette occasion les parties pourront préciser leur compréhension et leurs attentes.	

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
critères, lesquelles sont déterminés en multipliant la note obtenue pour un critère par le poids de ce critère.		
7. Une soumission acceptable à l'égard de la qualité est celle dont la note finale est d'au moins 70 points	Pas d'enjeux	

2.3 Info-conseil et forum de discussions

Le recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor, des forums de discussion et séance de formation guident les ministères et organismes dans l'application de la loi et du règlement.

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
Forum de discussions/manuel de cours Il est clair dans les manuels de cours, les forums de discussion que les critères doivent être le plus précis possible. Ainsi : • on recommande des critères mesurables, quantifiés • on souhaite le moins d'interprétation possible, les mots doivent être précis • Les mots attentes minimales sont toujours présents dans l'énoncé de chacun des critères • on doit indiquer précisément les éléments qui permettront de dépasser les attentes minimales Voici des extraits de ces documents et certains commentaires		
Signification des notes : « 0 à 50 : La ressource proposée ne rencontre pas,	Ce qui est proposé en 4 ci-haut n'est pas incompatible avec cet énoncé. • Le membre continue à accorder une note en vertu de son propre jugement.	

Énoncé	Contexte et Enjeux	Solution proposée
<i>pour la très grande majorité, l'ensemble des attentes minimales</i> 51 à 69 : <i>La ressource proposée ne rencontre pas, en bonne partie, l'ensemble des attentes minimales</i> <i>On ne peut pas fournir une signification des notes aux membres du comité de sélection, à l'exception de celles prévue aux règlements (on fait ici référence aux attentes minimales et le 70%). Chacun des membres du comité de sélection doit attribuer une note, en vertu de son propre jugement, pour chacun des critères de sélection énoncés à la présente section.»</i>	• La rencontre préalable permet de partager avec les autres sur son rôle et ce qu'il perçoit comme important. Reconnaissons que le jugement est influencé par nos expériences personnelles et nos échanges. Il est préférable de faire ces échanges dans un contexte encadré et de neutralité.	
<i>Critère inadéquat.</i> <i>«plus spécifiquement pour cet appel d'offres, le prestataire de services doit démontrer :</i> • <i>Quels moyens seront utilisés pour rendre les services demandés dans les délais requis.</i> • <i>Quelle stratégie sera utilisée en cas de remplacement de la ressource proposé»</i> <i>Ces attentes minimales ne semblent pas en adéquation avec le besoin réel relatif au mandat»</i>	Nous aurons vraisemblablement des critères ou éléments de critères qui auront des similitudes avec ce qui est considéré comme inadéquat. Néanmoins, comme nous souhaitons des propositions, des solutions novatrices, ce genre d'attente sont probablement celle qui permet aux entreprises de mieux se faire valoir.	
Recueil des politiques de gestion du Conseil du trésor (12.1.3.18) «Enfin, l'évaluation de la qualité doit obligatoirement se faire conformément aux annexes. Pour déroger à la réglementation, l'autorisation du ministre responsable est requise»	Le ministre responsable est le Président du Conseil du trésor À savoir si on déroge, tout est question d'interprétation : «L'organisme public doit <u>préciser</u> dans les documents d'appel d'offres, pour <u>chaque critère</u> retenu, <u>les éléments de qualité requis pour l'atteinte d'un « niveau de performance acceptable »</u>, lequel correspond à ses attentes minimales pour le critère. »	Voir conclusion

3. Conclusion

Le RORC a la responsabilité de s'assurer du respect de règles contractuelles. Il doit avec la présidente juger de la nécessité de référer au Conseil du trésor.

Considérant :

Objectifs d'affaires

- Que le niveau de performance acceptable et les attentes minimales sont des concepts incompatibles avec l'objectif poursuivi d'obtenir des propositions novatrices;
- Que la société souhaite choisir un partenaire qui lui propose une solution plutôt qu'un fournisseur qui indique en quoi il répond ou dépasse les attentes minimales

Risques

- Que le processus autorisé par le Conseil du trésor prévoit plusieurs étapes de qualifications et d'évaluation de la performance de ces entreprises et de leur proposition
 - Étape B – Pré qualification des firmes de services professionnels
 - Étape D - Évaluation de la qualité des offres reçues Tour 1
 - Étape E - Évaluation de la qualité des offres reçues Tour 2
 - Étape F – Dialogue compétitif
 - Étape G - Évaluation de la qualité des offres bonifiées
- La présence de plusieurs comités de sélection et le poids relatifs restreints de chacun des critères en services professionnels
- La possibilité d'encadrer autrement le processus pour assurer le respect des règles et principes guidant les marchés publics
 - Indication au fournisseur d'éléments de réponses possibles
 - Rencontre préalable des membres des comités pour garantir une vision commune de leur rôle et des éléments importants (voir XXX)
 - Guide à proposer par la Direction gestion contractuel (voir XXX)
- Que des critères trop précis pourraient avantager indument un fournisseur

Il est recommandé

- De ne pas faire référence au concept d'attente minimale dans le document d'appel d'offre pour le volet service professionnel
- De donner suite aux solutions proposées
- De demander à la direction de la gestion et de la conformité contractuelle de demeurer vigilante quant à la précision des critères proposés par les responsables du projet.

J'ai un dilemme- devons-nous attacher avec le SCT. On n'en finira pas. On va créer un précédent car nos critères ne sont pas la pratique et l'usage. Tout le monde va vouloir nous copier. Le SCT va nous exiger un CT juste pour ne pas créer un précédent.

