

---

**Direction générale adjointe**  
**Services institutionnels**  
**Service de l'approvisionnement**

---

Comité exécutif  
Le 12 novembre 2014

**Montréal** 

---

# Les devoirs de Montréal

- S'assurer que l'attribution des contrats est faite de la meilleure façon
- S'assurer que les octrois de contrats sont documentés, valides et explicables
- Démontrer que les deniers publics sont consacrés à la production de services publics de qualité, à coût concurrentiel

---

# Les mécanismes d'évaluation et de réduction des risques

---

---

## Les mécanismes d'évaluation et de réduction des risques

- Le cadre normatif, les politiques et les encadrements
- La capacité d'action et l'expertise (regroupement des effectifs et mise à niveau)
- La gestion des processus d'octroi de contrats : faire et faire-faire

---

# Le cadre normatif

---

# Politiques d'approvisionnement et de gestion contractuelle

Politiques		Encadrements	Guides
<u>Gestion contractuelle</u>	<u>Approvisionnement</u>	Séparation des tâches (C-RF-SF-D-09-004)	Banque de documents normalisés d'appels d'offres
Portée	Cadre légal et portée	Fichier des fournisseurs (C-RM-SAC-P-09-001)	Guide de référence en biens et services
Principes	Objectifs et principes	Délégations de pouvoir	Guide de référence des systèmes de pondération et d'évaluation des comités de sélection et des comités techniques
Objectifs	Éthique, déontologie et lobbyisme	Octroi de contrats pour des travaux d'urgence (C-OG-DG-D-10-002)	Guide de référence en matière d'octroi et de gestion de contrats de services professionnels
1 - Influence sur le comité de sélection	Développement durable	Comptabilisation des inventaires (C-RF-SF-D-09-003)	Guide de référence en gestion des stocks
2-Truquage des offres	Économie sociale	Gestion des contingences, incidences et déboursés dans tous les contrats (C-OG-SDO-D-11-002)	Guide sur comment faire affaires avec la Ville
3 - Lobbyisme	Définitions	Surveillance de chantier	Guide de référence en gestion de contrat
4 - Intimidation, trafic d'influence ou corruption	Achats et gestion des stocks	Évaluation des fournisseurs	Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux
5 - Conflits d'intérêts	Responsabilités (Arrondissements, services corporatifs, Direction de l'approvisionnement et fournisseurs)		
6 - Impartialité et objectivité du processus			
7 - Modification des contrats			
8-Responsabilité de l'application	Élaboration, mise à jour et application		

---

## Bases de la saine gestion : le cadre normatif

- Loi sur les cités et villes (articles 477.1 à 477.6; 573 à 573.13)
- Loi visant à prévenir, combattre et sanctionner certaines pratiques frauduleuses dans l'industrie de la construction et apportant d'autres modifications à la Loi sur le bâtiment (P.L. 35, L.Q. 2011, c. 35)
- Loi concernant la lutte contre la corruption (P.L. 15, L.Q. 2011, c. 17)
- Règlement sur les contrats de construction des organismes municipaux (R.R.Q. c. C-19, r. 3 - Décret 284-2011, 17 août 2011)
- Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale (L.R.Q. c. E-15.1.0.1) (2010)
- Loi concernant l'inspecteur général de la Ville de Montréal (L.Q. 2014 c. 3)

---

## Bases de la saine gestion : le cadre normatif (interne)

- Politique de gestion contractuelle de la Ville de Montréal (décembre 2010 – révision décembre 2012)
- Politique d'approvisionnement de la Ville de Montréal (août 2006 – révision novembre 2011)
- Confidentialité des estimations du coût des contrats (directive – janvier 2012)
- Contingences, incidences et déboursés dans les contrats (directive – juillet 2011)
- Confidentialité de l'identité des preneurs de cahier de charges (octobre 2009)
- Directive selon laquelle une entreprise ne peut soumissionner si elle a participé à l'élaboration des documents d'appel d'offres public dans les 6 mois le précédant (juin 2009 – révisé juin 2012)
- Autorisation de lancement d'appel d'offres (directive – juin 2012)
- Code de conduite des employés et Code d'éthique des élus (avril 2009 – revue 2012)
- Règlement de délégation de pouvoirs
- Création de la Commission d'examen des contrats (décembre 2010)

---

## Mesures : Stimuler la concurrence et l'accessibilité (faits saillants à l'interne)

- Restreindre la divulgation de l'identité des soumissionnaires potentiels
- Clarifier les éléments de pratiques anticoncurrentielles et les sanctions
- Encadrer les communications entre fournisseurs, employés ou mandataires durant les processus d'appel d'offres
- Uniformisation du processus d'approvisionnement

---

## Bases de la saine gestion : le cadre normatif nouveau depuis décembre 2011

- Interdiction de présenter une soumission pour un contrat public si reconnu coupable de certaines fraudes fiscales (P.L. 35; L.Q. 2011, c.35) (décembre 2011)
- Interdiction de poursuivre l'exécution d'un contrat public à moins d'autorisation de la part de la Régie du bâtiment du Québec sur demande de la Ville dans un délai de 20 jours suivant l'inscription de la restriction, sauf s'il s'agit de se prévaloir d'une garantie découlant du contrat (P.L.69, L.Q.2012, c.21) (décembre 2011)
- Entrée en vigueur du Registre des entreprises non admissibles (RENA) (P.L.15, L.Q. 2011, c.17) (juin 2012)
  - L'inscription d'une entreprise au RENA empêche l'adjudication et l'exécution de contrats et de sous-contrats municipaux pendant la période indiquée aux règlements (sauf autorisation du MAMOT ou situation d'urgence) durant la période de transition d'application du P.L. 1

---

## Bases de la saine gestion: le cadre normatif

- Obliger la vente des cahiers d'appel d'offres public par SÉAO
- Impossibilité pour une entreprise de conclure, à titre de contractant ou de sous-contractant, un contrat avec un organisme public ou une municipalité à moins de détenir une autorisation délivrée par l'AMF :
  - ❑ Critère objectif : preuve d'absence de déclaration de culpabilité à une fraude (par l'entreprise ou un de ses actionnaires à 50 % d'actions votantes)
  - ❑ Critère subjectif : exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public ou à un sous-contrat public
  - ❑ (P.L. 1, L.Q. 2012 c. 25) applicable aux contrats de construction ou de service de plus de 40 M\$, aux projets identifiés par le décret 1226-2012 (décembre 2012) et à ceux visés par des décrets Montréal
  - ❑ Modification récente qui établit le seuil à 100 000 \$ pour les contrats en matière de construction de trottoir et d'égouts et certains contrats d'approvisionnement ainsi que sous-contrat de 25 000 \$ et plus – Décret 795-2014 et 796-2014
- Programme d'évaluation des fournisseurs (mise à niveau bientôt)

---

## Mesures : la transparence et la reddition de comptes (faits saillants à l'interne)

- Procéder à la refonte et à la modernisation du cadre législatif et réglementaire (plusieurs comités en continu)
- Mise à jour d'une politique de gestion contractuelle (risque depuis le 17 décembre 2012)
- L'adoption d'une politique de gestion de l'approvisionnement et d'un plan d'affaires (renouvellement et travail de consolidation)
- Encadrer les modifications aux contrats
- Suivi de l'octroi de contrats de gré à gré
- Reddition de compte sur les contrats-cadres
- Diffuser l'information relative aux contrats octroyés en un lieu unique SÉAO (étude du CG non respect des règles de divulgation)
- Intégration des notions de développement durable au processus

---

## L'intégration des notions de développement durable

- Favoriser l'achat de biens et services éco-responsables
- Soutenir l'émergence de l'économie sociale ou sa consolidation dans certains secteurs
- Promouvoir le respect des normes internationales du travail
- Intégrer de nouveaux modèles d'analyse basés sur le coût total et la durée du cycle de vie

---

# La formation et le regroupement de la gestion

---

---

## Mesures : La gestion des processus et formation des employés

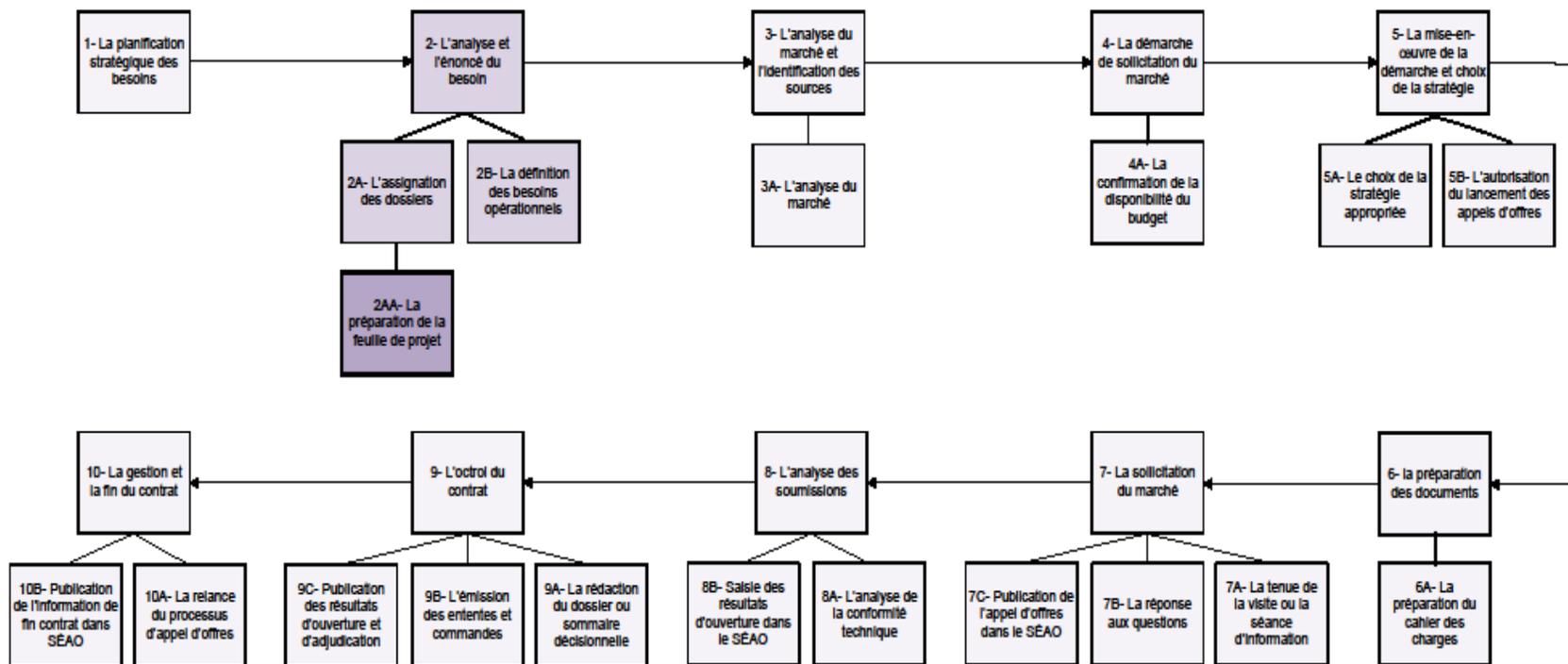
- Assurer la formation des secrétaires de comités de sélection – services professionnels
- Encadrer la composition et la formation des membres des comités de sélection
- Promouvoir le partage des connaissances et de ressources professionnelles ou techniques
- Offrir soutien et entraide par le biais des municipalités, MRC, associations et le MAMOT

---

# La systématisation de la gestion

---

Macro dynamique



# La démarche d'approvisionnement intégrée

Les étapes d'une démarche d'approvisionnement

La planification stratégique des besoins	L'analyse et l'énoncé du besoin	L'analyse du marché et l'identification des sources	Le choix du mode de sollicitation du marché	La mise en œuvre de la stratégie	La préparation des documents	La sollicitation du marché	L'analyse des soumissions	L'octroi du contrat	La gestion et la fin du contrat
<p>1) Quel sont les objectifs annuels nécessitant l'acquisition de ressources au moyen d'interventions sur les marchés?</p> <p>2) Quelle est la priorité relative de chaque projet?</p> <p>3) La « segmentation » permet-elle de regrouper certains besoins en éléments homogènes?</p> <p>4) Tenir compte de la classification (critères qualitatifs/quantitatifs) pour le suivi approprié du dossier?</p> <p>5) Quel est le calendrier assurant la disponibilité des ressources requises au moment opportun?</p> <p>6) Possibilité d'un projet de régie interne?</p> <p>7) Les informations de gestion contractuelle permettent-elles d'obtenir l'historique d'un projet similaire?</p>	<p>1) Le requérant a-t-il bien défini son besoin? (notamment spécification technique ou norme applicable).</p> <p>2) A – t – on structuré l'expression du besoin en fonction des exigences, données et contraintes)</p> <p>3) L'énoncé du besoin favorise-t-il l'obtention du meilleur rapport qualité/prix et la mise en concurrence des fournisseurs?</p> <p>4) Quels sont les risques associés au besoin énoncé dans ce projet et comment entend-t-on les mesurer, les gérer et les contrôler?</p> <p>5) Ce projet a-t-il un lien avec le développement durable et les normes environnementales?</p> <p>6) Quels sont les leviers d'optimisations?</p> <p>7) Exigences – système qualité.</p>	<p>1) Quel sont les caractéristiques et la structure du marché visé?</p> <p>2) Une entente cadre de la Ville peut-elle satisfaire ce besoin?</p> <p>3) Quels sont les outils de prospection?</p> <p>4) Quels sont les impacts des lois et encadrements?</p> <p>5) Ce projets présent – il une opportunité de mutualisation?</p> <p>6) Ce bien peut – il être offert à interne (CDL)?</p> <p>7) Besoin de pré qualifier des fournisseurs (gestion des risques)?</p>	<p>1) Quelle est l'enveloppe budgétaire disponible pour ce projet?</p> <p>2) Quelles sont les démarches exigées par la loi afin de solliciter le marché?</p> <p>3) Quel mode de sollicitation est le plus approprié selon les exigences des lois, règlements et exceptions?</p> <p>4) Quels sont les risques associés à la sollicitation du marché?</p>	<p>1) Validation et confirmation du mode de sollicitation en regard de la stratégie.</p> <p>2) Quels critères (grille d'évaluation) assureront un octroi optimisant le rapport qualité/prix?</p> <p>3) Tenir compte des exigences et délais administratifs nécessaires à l'approbation du lancement des appels d'offres (GDD).</p> <p>4) Communiquer la stratégie en impliquant les intervenants et en s'assurant de leur adhésion.</p>	<p>1) Révision du devis pour identifier les enjeux.</p> <p>2) Rédiger les documents selon le type (services pro/biens et services / sp contrat multiples) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre de présentation</li> <li>- Page sommaire</li> <li>- Instructions aux soumissionnaires</li> <li>- Clauses administratives générales</li> <li>- Bordereau de soumission</li> </ul> <p>3) Élaboration des renseignements complémentaires</p> <p>4) Produire les clauses administratives particulières</p> <p>5) Rédiger et inclure les documents complémentaires requis pour le contrat (devis, attestations, annexes, cautionnement et garanties)</p>	<p>1) Publication d'un appel d'offres (SEAO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication de la liste des contrats d'au moins 25 000\$</li> <li>- vente des documents par le biais du SEAO.</li> </ul> <p>2) Démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement des soumissions</li> <li>- Addenda</li> <li>- Réception des soumissions</li> <li>- Ouverture des soumissions</li> <li>- particularité pour les services professionnels : double enveloppe.</li> </ul>	<p>1) Analyse de la conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrative</li> <li>- Technique</li> <li>- Plus bas soumissionnaire conforme</li> <li>- Système de pondération Facultatif</li> <li>- Système de pondération obligatoire avec pointage intérimaire et pointage final avec formule.</li> </ul>	<p>1) Composition du contrat</p> <p>2) Règles pour l'attribution</p> <p>3) Comment?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instance décisionnelle compétente</li> <li>- Préparation d'un sommaire décisionnel</li> <li>4) Documents contractuels</li> <li>- Résolution de l'instance</li> <li>- Bon de commande</li> <li>- Lette d'acceptation ou non - acceptation de la soumission</li> <li>- Convention</li> <li>- Délégation</li> <li>5) Documents requis du fournisseur</li> <li>6) Conservation des documents</li> <li>7) Autorisation de dépense</li> </ul>	<p>1) S'assurer à diverses étapes de la réalisation des contrats, du respect des exigences contractuelles contenues dans le cahier des charges</p> <p>Organisation de la gouvernance du contrat (rencontre de démarrage)</p> <p>Suivi du déroulement et intervention en cours de contrat (rapport d'étape)</p> <p>Clôture du contrat et reddition de compte (intervention de fin de contrat)</p> <p>2) Relance du processus d'appel d'offre en vue du prochain contrat</p>

**Direction de l'approvisionnement**



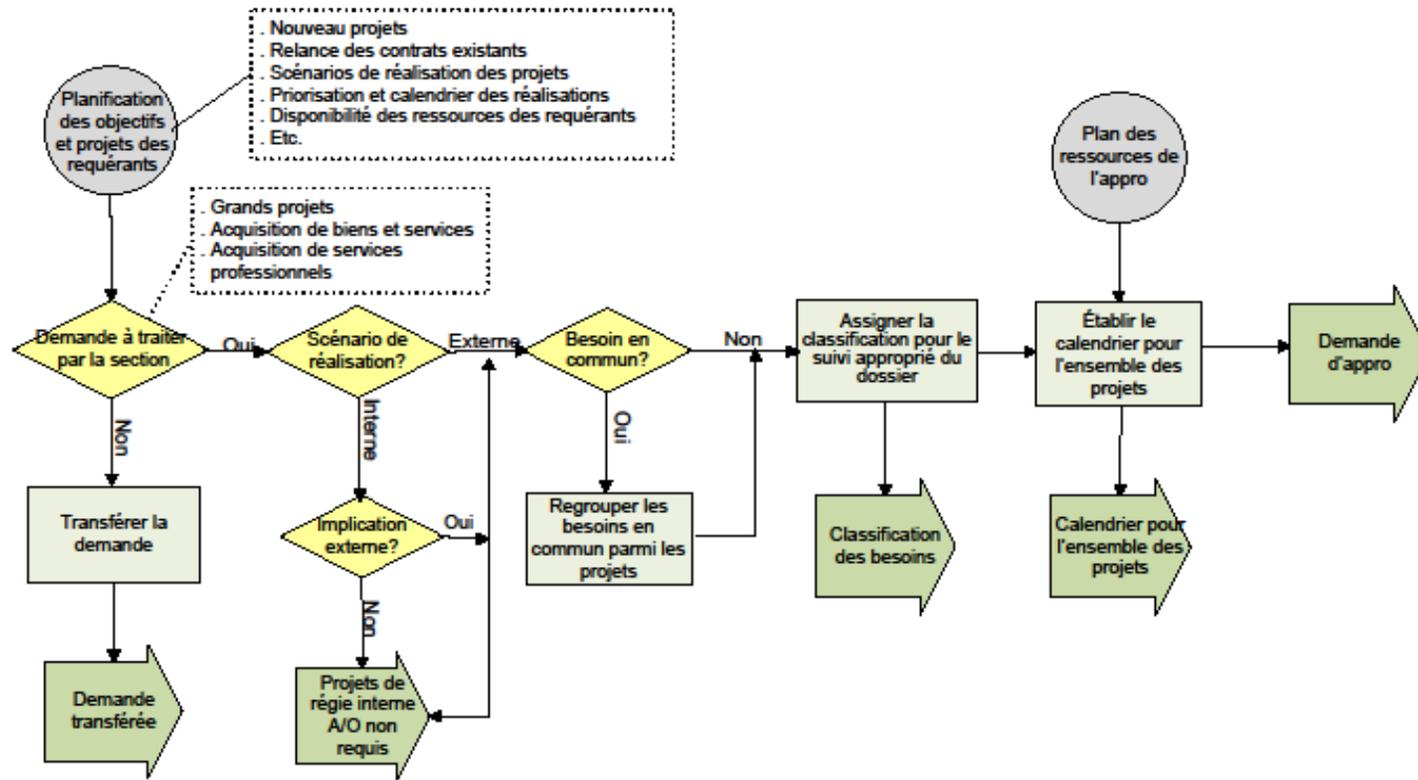
**Guide des processus en approvisionnement**

**Responsable du processus:** Directeur/trice de l'approvisionnement

**Clients du processus:** Agent et/ou Conseiller en approvisionnement

**Entrants du processus:** Planification des objectifs et projets des requérants, Plan des ressources de l'approvisionnement

**Livrables du processus:** Classification des besoins, Calendrier pour l'ensemble des projets, Projet de régie interne (appels d'offres non requis), Demande d'appro



Daté du: 03-11-2011

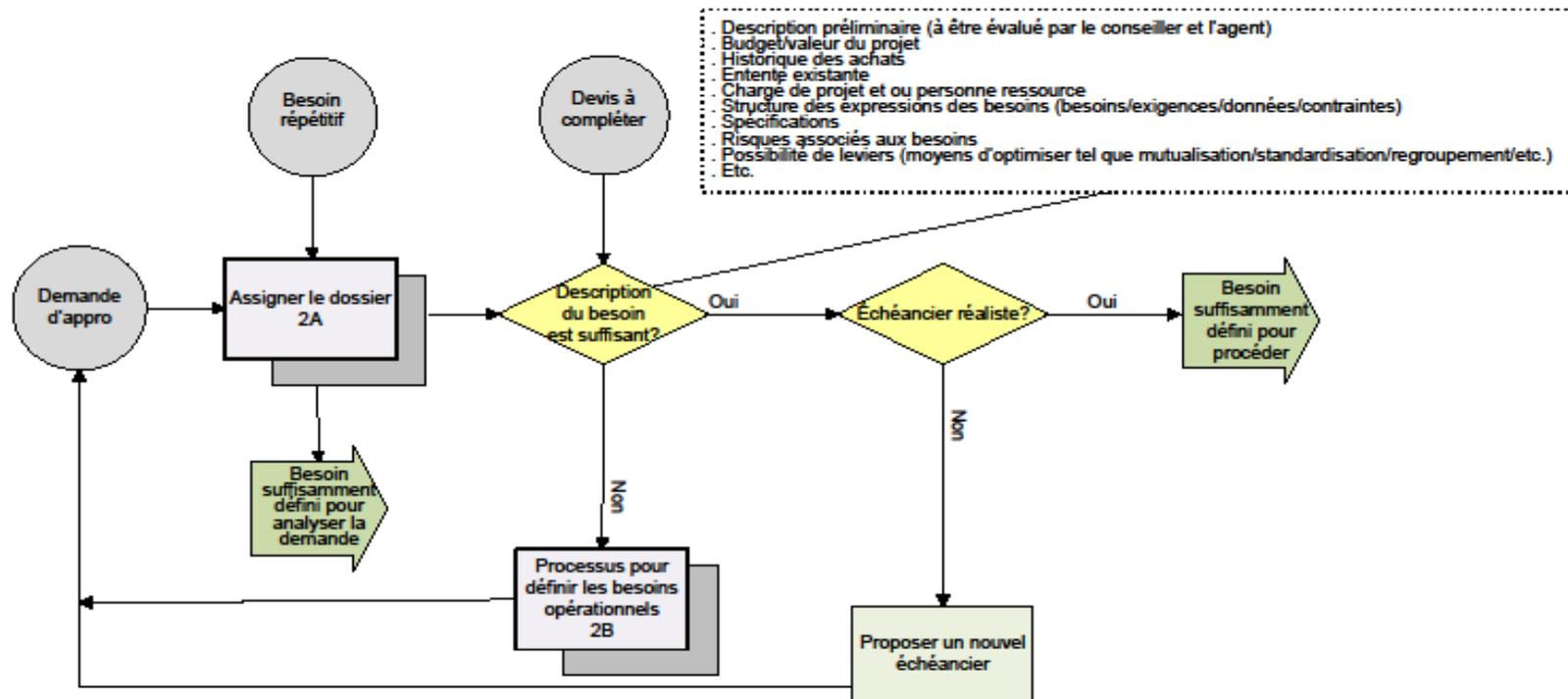


**Responsable du processus:** Directeur/trice de l'approvisionnement

**Clients du processus:** Agent d'appro et/ou Conseiller en appro

**Entrants du processus:** Demande d'appro, Besoin répétitif, Devis à compléter

**Livrables du processus:** Besoin suffisamment défini pour analyser la demande, Besoin suffisamment défini pour procéder



Legende:

-  Document
-  Activité
-  Decision
-  Sous - processus
-  Entrant
-  Livable
- LN** Lettres Normalisées

Daté du: 27-05-2011

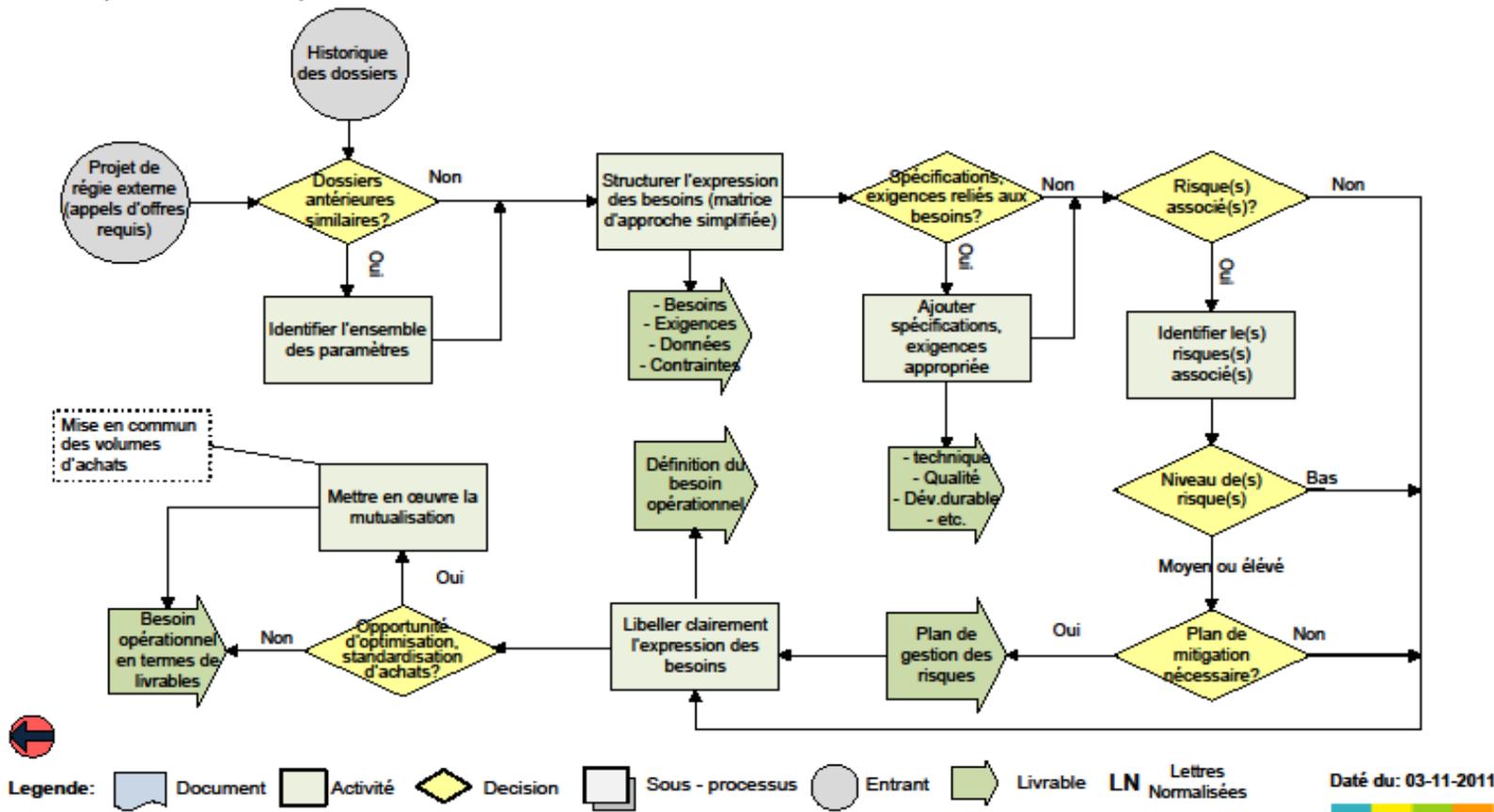


Responsable du processus: Directeur/trice de l'approvisionnement

Clients du processus: Agent d'appro et/ou Conseiller en appro

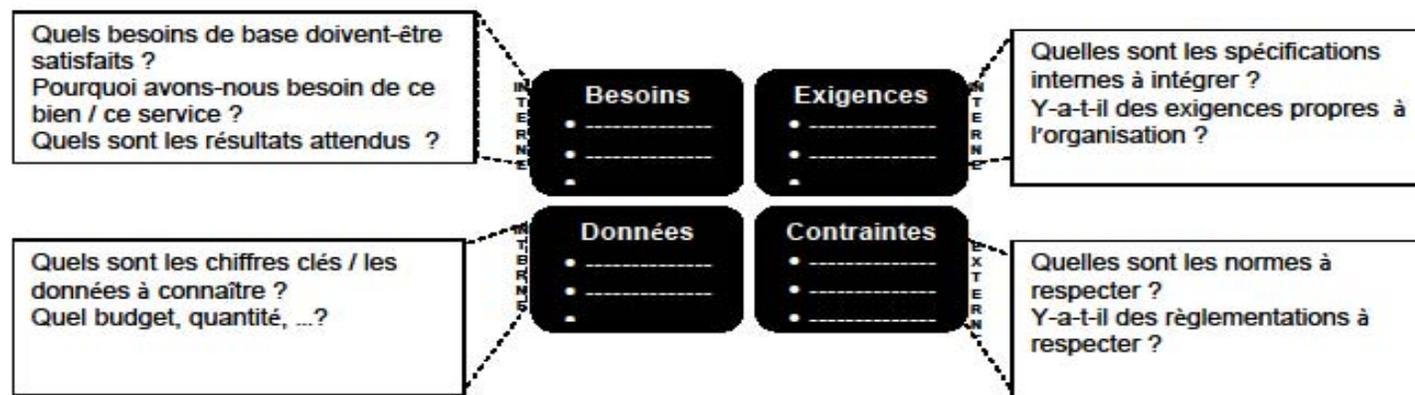
Entrants du processus: Projet de régie externe (appel d'offres requis), Historique des dossiers

Livrables du processus: Besoins/Exigences/Données/Contraintes, Spécifications/exigences appropriés, Plan de gestion des risques, Définition des besoins opérationnels, Besoin opérationnel en termes de livrables



- Classer l'information
- Faire la différence entre un besoin, une exigence, une donnée, une contrainte

## Approche simplifiée



---

## Les pratiques

- Discussions avec le demandeur pour **bien circonscrire le besoin, cibler les éléments significatifs et pertinents** du projet ou du besoin. Ces éléments serviront généralement à **définir les critères** qui seront utilisés lors de l'évaluation des offres :
  - **La bonne qualité** : la capacité du produit ou du service à faire ce pourquoi il a été conçu. La capacité du fournisseur à produire ce niveau de qualité
  - **En bonne quantité** : la rupture de stock n'est pas mieux que sa désuétude. Le fournisseur est-il en mesure de suivre le rythme de consommation de la Ville ?

---

## Les critères d'évaluation

- ... définir les critères qui seront utilisés lors de l'évaluation des offres :
  - **Au bon moment** : la livraison du matériel ou la prestation du service au moment attendu
  - **À la bonne place** : le plus près de l'utilisation ou de la consommation du produit
  - **Au bon prix** : le meilleur prix offert pour l'ensemble des éléments recherchés
- Ajout, retrait ou adaptation de **clauses particulières**
- Recours à la **documentation des dossiers antérieurs de même type**, tant sur l'approche retenue, que sur la performance obtenue

---

## Identification des risques

- À diverses étapes du cycle d'acquisition
  - En amont et en aval des transactions
- **Expression** du besoin et de la personnalité du dossier
  - **Sollicitation** des marchés et dépôt des offres
  - **Évaluation** des offres et octroi du contrat (ou de la commande)
  - **Réalisation** du contrat

## L'évaluation des risques : 3 catégories

Catégories	Sélection	Réalisation	Fiabilité/Qualité
Risques liés à la définition du besoin	Restriction de la concurrence	Contraintes ignorées ou non-anticipées	Coût sur le cycle de vie
Risques liés au Marché	Technologie alternative pas connue (mauvaise connaissance du marché)	Dépendance vis-à-vis le fournisseur	Pénurie Matières premières Lois Concurrence
Risques liés au fournisseur	Sous-évaluation de la capacité des fournisseurs	Risques financiers, Réputation Légaux Acceptation sociale	Incapacité de maintenir la performance - Livraison, Qualité, Coût

## L'évaluation des risques : un processus en 5 étapes

	Déterminer l'étendue de l'analyse	Identifier les risques	Évaluer et mesurer les risques	Gérer les risques	Contrôler les risques
<b>Achat avec le support des services connexes:</b> Juridique, Qualité, Production ect..	<p>Identifier les objectifs et les buts à atteindre au niveau de l'organisation</p> <p>Définir tous les acteurs concernés</p>	<p>Identifier les failles et les menaces</p> <p>Déterminer les risques et les restrictions sur le Marché et chez les fournisseurs</p>	<p>Évaluer les contrôles existants</p> <p>Classifier les risques par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la probabilité d'occurrence</li> <li>-les conséquences( coûts, délais etc..)</li> </ul>	<p>Pour chaque risque élevé identifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-développer un plan d'action préventive</li> <li>-développer un plan d'action corrective (back up)</li> </ul> <p>Identifier comment partager ces risques avec les fournisseurs</p>	<p>Évaluer l'efficacité des contrôles mis en place</p> <p>Mener les plans d'actions préventives</p>
<b>Prescripteurs/ utilisateurs</b>	<p>Définir le périmètre fonctionnel et les niveaux d'exigence</p>	<p>Participer à l'identification des failles et menaces</p>	<p>Participer à l'évaluation des risques</p>	<p>Participer à l'élaboration des plans d'actions</p>	<p>Participer à la réalisation des plans d'actions</p> <p>Valider les modifications à apporter</p>
<b>Leader du Projet</b>	<p>Identifier les acteurs internes à impliquer</p>	<p>S'assurer de la collaboration des acteurs</p>	<p>Aider à prioriser les risques</p>	<p>Participer à l'élaboration des plans d'actions</p>	<p>Participer à la réalisation des plans d'actions</p>





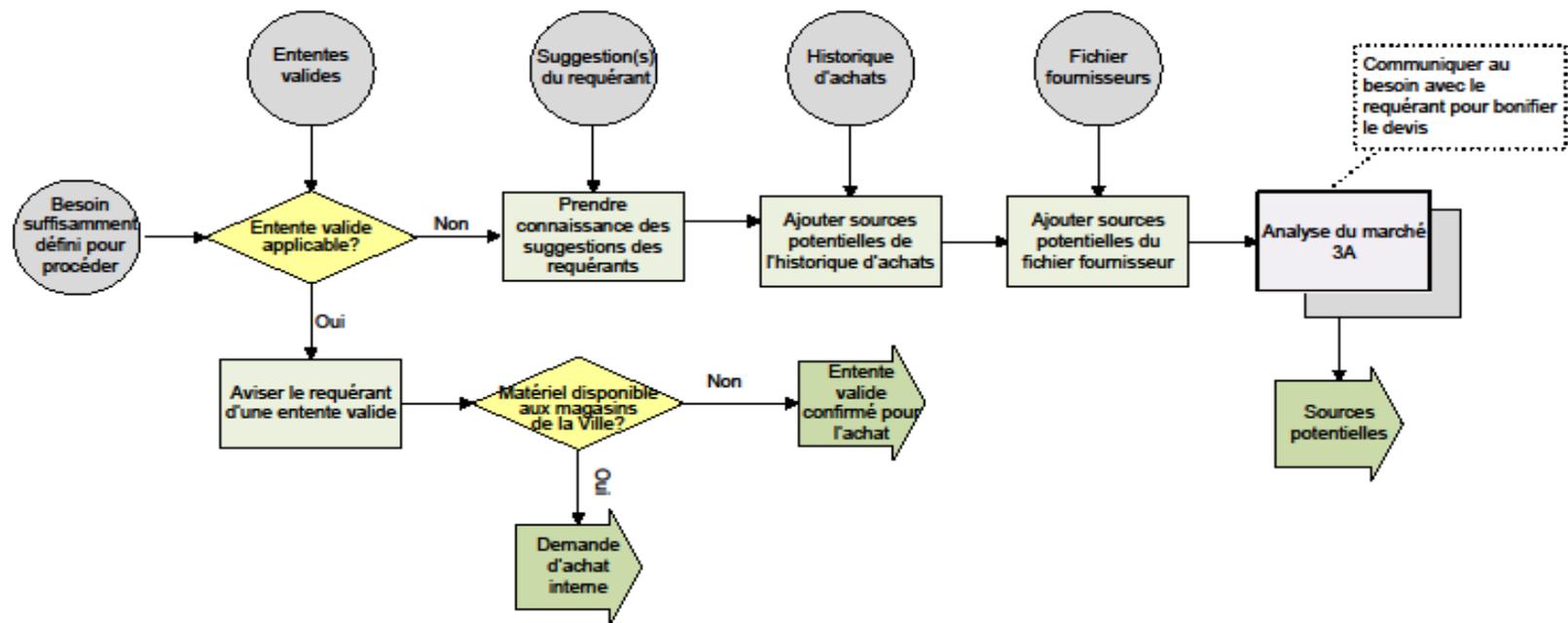
**Guide des processus en approvisionnement**

**Responsable du processus:** Directeur/trice de l'approvisionnement

**Clients du processus:** Requêteur, Acheteur

**Entrants du processus:** Besoin suffisamment défini pour procéder, Ententes valides, Suggestions du requérant, Historique d'achats, Fichier fournisseurs, Plan de gestion des risques

**Livrables du processus:** Entente valide confirmée pour l'achat, Sources potentielles, Fournisseurs pré-qualifiés, Demande d'achat interne



Legende:



Document



Activité



Decision



Sous - processus



Entrant



Livrable



Lettres Normalisées

Daté du: 08-11-2011



---

## Le Marché

- Revue de la **documentation technique**, des normes, etc.
- Échanges avec d'autres approvisionneurs ou donneurs d'ouvrage sur des **expériences semblables**
- Exploration préliminaire des marchés pour identifier la **disponibilité des sources d'approvisionnement**

**Direction de l'approvisionnement**

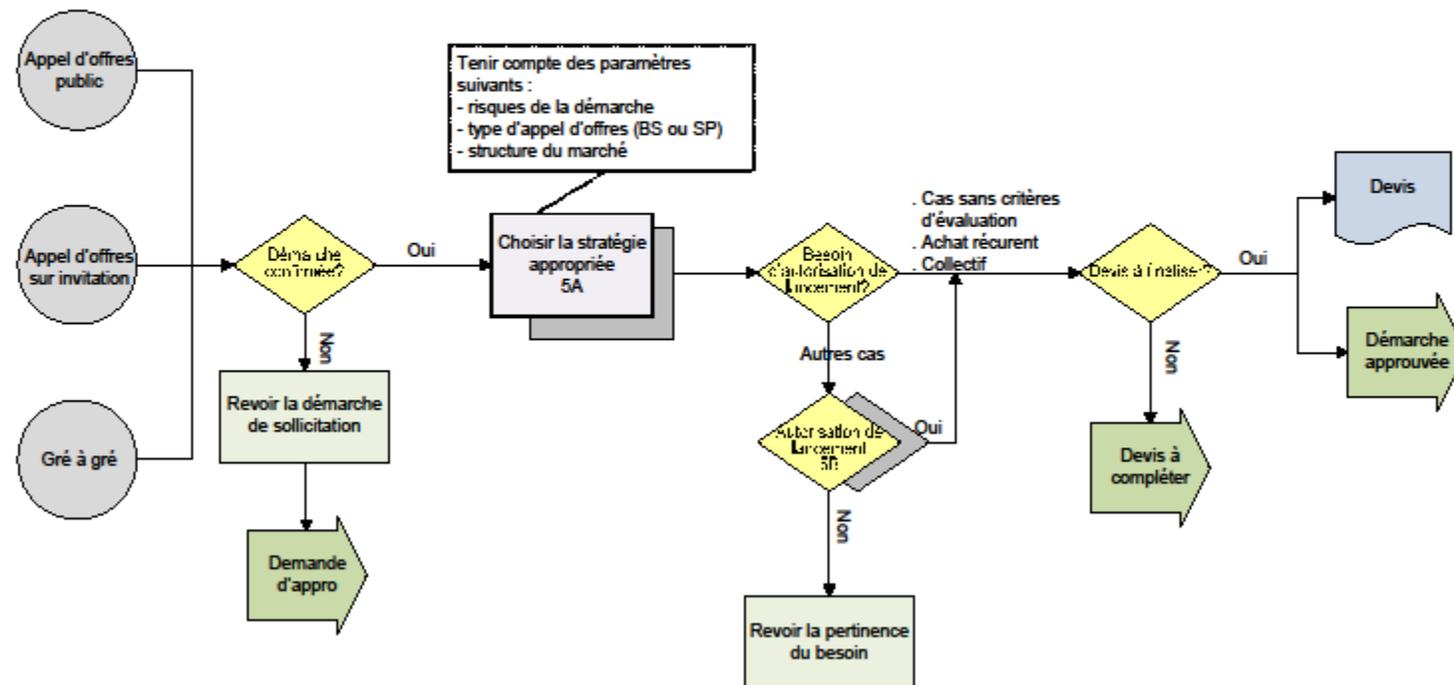
**Guide des processus en approvisionnement**

**Responsable du processus:** Directeur/trice de l'approvisionnement

**Clients du processus:** Conseiller, Agent d'apro

**Entrants du processus:** Appel d'offres sur invitation, Appel d'offres publics, Gré à gré

**Livrables du processus:** Demande d'apro, Devis à compléter, Devis, Démarche approuvée



Legende:  Document  Activité  Decision  Sous - processus  Entrant  Livrable **LN** Lettres Normalisées

Daté du: 31-10-2011



---

## L'objectif premier

- Identifier la proposition offrant, au meilleur coût, la **meilleure combinaison des critères prévus** à l'appel d'offres
- S'assurer que le soumissionnaire offrant, sur papier, cette combinaison optimale, **dispose effectivement des compétences, des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la réalisation du contrat**, selon les conditions énumérées à l'appel d'offres
- Dans certains cas, s'assurer que l'impact d'un contrat d'approvisionnement majeur ne fragilise pas ou ne crée pas une **pression indue sur la solvabilité d'un fournisseur**

---

## La Qualité

- S'assurer que les collaborateurs et/ou les sous-traitants impliqués disposent eux aussi des qualités pour lesquelles ils ont été retenus par le soumissionnaire
- Confirmer que les critères qualitatifs attendus des produits ou services requis feront l'objet de contrôles de qualité adéquats lors de la production afin de corriger les problèmes à la source, et non pas après livraison
- Soutenir, par des éléments concrets et vérifiés, le processus d'évaluation qui amène le donneur d'ouvrage à la décision d'adjudication

---

## La Qualité (suite)

- Droit d'obtenir des informations permettant l'entière compréhension de l'offre
- Droit d'inspection des installations chez les soumissionnaires et leurs sous-traitants, exigé aux appels d'offres de la ville (ce droit est exercé au besoin)
- Visites industrielles systématiquement exécutées auprès de nouveaux fournisseurs
- Démonstration des assurances requises

---

## La Qualité (suite)

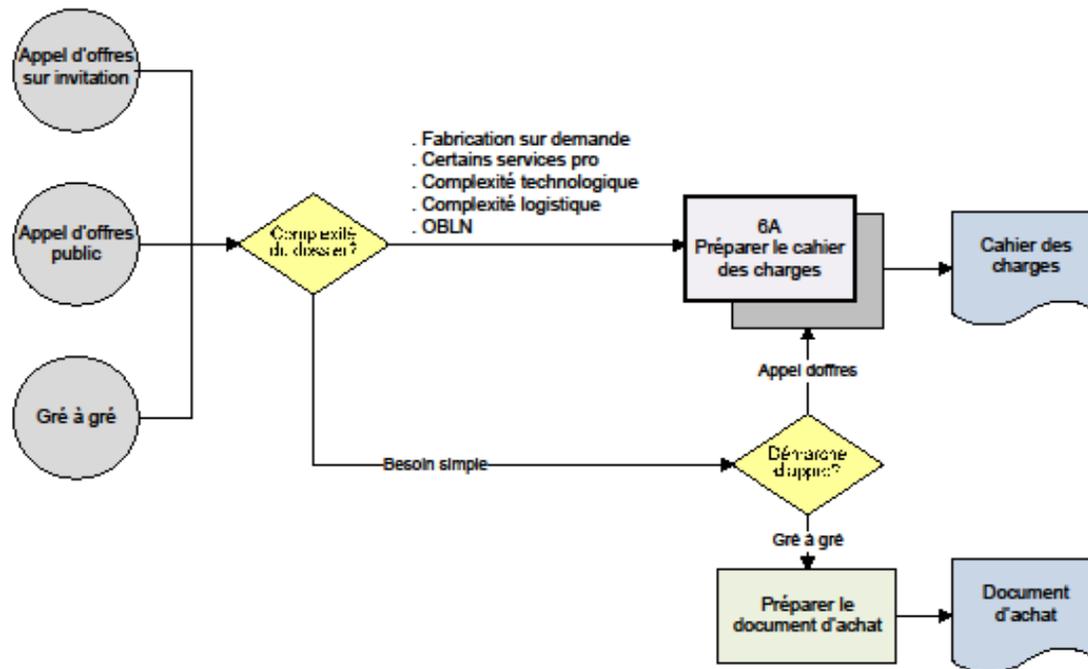
- Réduire les retours de produits défectueux ou le refus de services rendus
- En cas de problème, accompagner le fournisseur dans la recherche de solutions favorables tant au donneur d'ouvrage qu'au producteur
- Documenter la performance du fournisseur
- Documenter le dossier, les correctifs apportés, les éléments à modifier dans le cadre d'un futur besoin similaire

**Direction de l'approvisionnement**

**Guide des processus en approvisionnement**



**Responsable du processus:** Directeur/trice de l'approvisionnement  
**Clients du processus:** Agent d'appro, Requérent  
**Entrants du processus:** Appel d'offres sur invitation, Appel d'offre public, Gré à gré  
**Livrables du processus:** Cahier des charges, Document d'achat



Date du: 27-05-2011

---

## Les pratiques

- Dépôt de soumission (*bid bond*) à l'ouverture
- Valeur et engagement à fournir un cautionnement d'exécution (si requis)

---

## La conformité

- Rigueur des éléments obligatoires et éliminatoires, tels le respect des dates et heures de dépôt des offres, la signature des documents, la présence des garanties, etc.
- Liste des sous-traitants impliqués dans la réalisation du contrat
- Respect des conditions relatives à la formation de « Consortium ou à l'utilisation de sous-traitants » tel que définies aux clauses générales des appels d'offres municipaux de biens et services