

Atelier Régional de l'ICAGM



Leçons tirées d'un surveillant de l'équité

Steve Johnston, Directeur général

RFPSOLUTIONS INC.

Le 22 février 2017

Winnipeg, MB

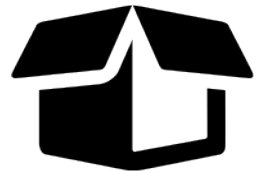
Aperçu

- Contexte
- Programme de surveillance d'équité de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)
- Qu'est-ce qu'un surveillant de l'équité?
- Ce qu'un surveillant de l'équité n'est pas...
- Les principes de l'équité
- Les principales considérations sous l'angle de l'équité
- Les leçons tirées
- Questions



Contexte

- On a commencé à faire appel à des « surveillants de l'équité » au milieu et à la fin des années 1990.
- Ils sont sollicités principalement pour les achats de valeur élevée et complexes.
- Le recours à la surveillance de l'équité pour les achats gouvernementaux a augmenté considérablement depuis le milieu des années 2000.
- Cette augmentation est principalement en réponse aux préoccupations grandissantes à l'égard des achats gouvernementaux complexes (p. ex. les PPP, le programme national de construction navale, etc.), c'est-à-dire à l'examen plus minutieux et à l'intérêt accru de la population pour la reddition de comptes en ce qui concerne les dépenses publiques.
- Les surveillants de l'équité sont sollicités à l'échelle fédérale ainsi qu'aux paliers provincial et municipal.
 - Certaines administrations peuvent utiliser différents titres pour les professionnels de l'équité.
- Le Canada a mis sur pied un Programme de surveillance de l'équité ainsi qu'une Politique sur la surveillance de l'équité officiels.



SPAC - Programme de la surveillance de l'équité

- Le Programme de la surveillance de l'équité engage des surveillants de l'équité tiers indépendants chargés d'observer les activités de SPAC, dans le but d'obtenir un avis impartial relativement à l'équité, à l'ouverture et à la transparence de ces activités.
- Les « activités » comprennent notamment l'approvisionnement en biens et en services (y compris les services d'architecture et de génie), les services de construction et l'acquisition de propriété immobilière.
- Le Programme de la surveillance de l'équité permet à SPAC de fournir l'assurance que les intérêts de ses clients et des Canadiens sont protégés en identifiant et en résolvant les problèmes d'équité dès qu'ils surviennent, évitant ainsi les lacunes en matière d'équité et d'éventuelles solutions coûteuses après coup.

Le ministère a recours aux surveillants de l'équité depuis les années 1990

- Avant 2005, les décisions relatives à la surveillance de l'équité se prenaient de façon ponctuelle, avec des résultats mitigés.
- Les résultats pourraient être extrêmement positifs (voir le Rapport du vérificateur général du Canada de septembre 1999 sur les autres formes de prestation de services).
- Toutefois, il n'y avait pas de conception uniforme relativement à ceux qui devaient engager le surveillant de l'équité, à l'étape à laquelle les surveillants de l'équité devaient intervenir, à ce qu'ils devraient observer ni aux compétences et à l'expérience qu'ils devraient avoir.
- Dans certains cas, le rôle, le mandat prévu et/ou l'indépendance des surveillants de l'équité étaient tels qu'ils limitaient leurs contributions.

Le ministère a adopté une approche formelle à la surveillance de l'équité

- Le Programme de la surveillance de l'équité a été créé en 2005 et une politique ministérielle existe depuis 2009.
- La gestion des engagements de la surveillance de l'équité est séparée des directions générales opérationnelles responsables des activités surveillées.
- Il existe des critères officiels sur la façon dont il convient d'envisager des surveillants de l'équité et le moment de le faire.
- Un mandat uniforme relatif aux surveillants de l'équité est établi par l'intermédiaire d'un énoncé des travaux standard.
- La politique ministérielle définit un mécanisme selon lequel les surveillants de l'équité font part de leurs conclusions alors que l'approvisionnement est en cours, et divulguent leur opinion publiquement à la fin de leur mandat en affichant leurs rapports finaux sur le Web.

Résultats des engagements de surveillance de l'équité

- Plus de 150 engagements de surveillance de l'équité ont été réalisés, avec rapports finaux publiés sur le site Internet ministériel.
- Des questions d'équité ont été soulevées et réglées relativement à chacune des activités surveillées, alors qu'elles étaient en cours plutôt qu'après coup.
- Tous les rapports finaux ont été publiés, que le surveillant indépendant de l'équité ait eu ou non des réserves quant à l'équité de l'activité surveillée.
- La surveillance de l'équité a favorisé ce qui suit :
 - les opinions des surveillants de l'équité ont été un facteur important dans la prise de décisions dans le cadre d'initiatives importantes;
 - des améliorations ont été apportées à la politique sur l'approvisionnement du fait de l'avis des surveillants de l'équité.

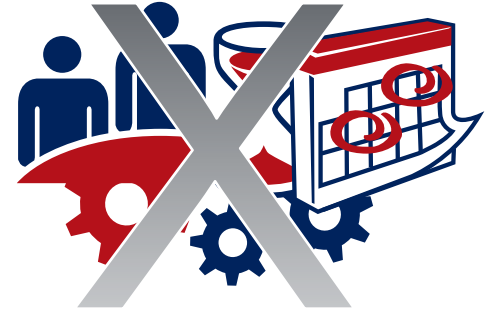
Qu'est-ce qu'un surveillant de l'équité?

- Un tiers indépendant engagé pour surveiller le processus d'approvisionnement qui est bien informé dans le domaine des achats gouvernementaux.
- On fait généralement appel à ses services de la planification jusqu'à l'attribution, à l'étape des bilans ainsi qu'aux stades subséquents.
- Il a pour mandat d'assurer une surveillance impartiale et objective et de rendre compte de la mesure dans laquelle le processus a été réalisé d'une manière juste, ouverte et transparente.
- Il éclaire le processus sous l'angle de l'équité.
- Il donne aux fournisseurs et aux acheteurs l'assurance supplémentaire que le processus a été exécuté d'une manière adéquate et intègre.



Ce qu'un surveillant de l'équité n'est pas...

- **Il n'est pas un « propriétaire d'entreprise »**
 - Il n'a pas un « intérêt » dans le processus ou le résultat, sur lequel il n'a pas d'influence, mis à part de garantir que le processus s'est déroulé équitablement.
- **Il n'est pas un conseiller expert en matière d'exigences**
 - Il n'élabore pas les exigences ou la stratégie.
- **Il n'est pas un évaluateur**
 - Le surveillant de l'équité examine la réception et la conformité des propositions et il connaît leur contenu afin de pouvoir assurer une uniformité dans l'évaluation et de déterminer si l'évaluation a été effectuée en fonction du contenu des propositions.
- **Il n'assume pas le rôle ou la responsabilité de l'acheteur**
 - Il ne donne pas de conseils directs pour l'approvisionnement, mais il fait un examen et il donne ses impressions sur les approches proposées dans une perspective d'équité.



Ce qu'un surveillant de l'équité n'est pas...

- **Il n'est pas un conseiller juridique**

- Un surveillant de l'équité ne donne pas d'avis juridiques.
- La loi et l'équité peuvent avoir des perspectives différentes.

Par exemple. ce n'est pas parce que vous pouvez le faire que vous devriez nécessairement le faire...

- **Il n'est pas un vérificateur**

- Le surveillant de l'équité s'investit de façon proactive dans le processus afin de s'assurer qu'il soit équitable du point de vue du propriétaire et des soumissionnaires potentiels.
- Il y a un échange dynamique pendant le processus – en « temps réel ».

- **Il n'est pas la police.**

- **Il n'est pas un arbitre.**



Les principes de l'équité

- **L'ÉGALITÉ** : Tous les soumissionnaires ont la même possibilité, la même information et ils sont tous assujettis au même ensemble de règles;
- **LA NEUTRALITÉ** : L'absence de parti pris ou de favoritisme à l'égard de tout soumissionnaire – une perspective objective et impartiale qui évite l'indulgence subjective de ses attirances et aversions personnelles;
- **L'INTÉGRITÉ** : Un processus qui n'a pas un résultat déterminé d'avance, qui est exempt d'intérêt personnel ou d'intérêts divergents et qui est entrepris en accord avec ce qui est bien et indiqué sur le plan éthique;
- **L'UNIFORMITÉ** : Toutes les propositions sont évaluées à l'aide des mêmes critères et processus;

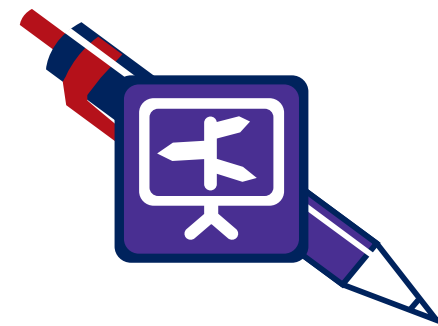


Les principes de l'équité

- **L'OBJECTIVITÉ** : Une observation, une évaluation et un jugement qui reposent uniquement sur les éléments probants présentés, et non sur les convictions personnelles, les préférences ou les opinions préconçues;
- **LA TRANSPARENCE** : Un processus qui est ouvert, accessible et facile à comprendre pour tous les participants;
- **LA DÉFENDABILITÉ** : Un processus qui donne un résultat honnête et fidèle qui peut résister à n'importe quel examen minutieux.

Au fond...

Dites ce que vous pensez... pensez ce que vous dites... et écrivez le tout!



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Soyez ouvert et proactif :**

- Collaborez avec le surveillant de l'équité en temps réel.
- Divulgez au surveillant de l'équité tout « antécédent » dans le dossier – cela peut vous aider à déceler et à atténuer tout problème potentiel ou toute préoccupation sous-jacente qui peut survenir au cours du processus.
- Déterminez les « parties restreintes » dès les premières étapes de la planification et faites en sorte que leur statut soit communiqué aux soumissionnaires potentiels.
 - Par exemple, les experts en la matière embauchés dans le cadre d'un contrat pour élaborer les exigences ne peuvent pas faire partie de l'équipe d'un soumissionnaire, car cela donnerait vraisemblablement un avantage injuste.
- Toutes les communications ou tous les documents destinés aux acteurs de l'industrie doivent être examinés par le surveillant de l'équité avant d'être diffusés.
- Le surveillant de l'équité doit être présent à toutes les interactions « en direct » avec les acteurs de l'industrie ou les soumissionnaires.



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Les exigences sont les exigences :**

- Les exigences opérationnelles devraient avoir une prépondérance, mais il est important d'éviter les critères exclusifs ou biaisés (À NE PAS FAIRE p. ex. « le titulaire le fait de cette façon... alors c'est ce qu'il nous faut... »).
- Le processus peut donner des moyens de rechange pour répondre aux exigences, à condition qu'ils soient énoncés clairement dans le document de la DP destiné à tous les soumissionnaires potentiels.
- Des difficultés sur le plan de l'équité peuvent survenir lorsqu'il s'agit de trouver un juste équilibre entre les responsabilités de l'autorité contractante et les objectifs opérationnels du responsable technique.
- Assurez-vous de créer un concours valide.
 - Par exemple, pour les approvisionnements de renouvellement ou les contrats répétitifs ou similaires, n'oubliez pas d'examiner les critères afin de vous assurer que plus d'une entreprise puisse y répondre.



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **N'ayez pas peur de la participation de l'industrie :**

- Elle aide à valider ou à peaufiner les exigences, à rehausser l'intérêt et la concurrence et à faire en sorte que le processus réponde au besoin.
- Une consultation des acteurs de l'industrie ajoute à l'ouverture et à la transparence du processus.
- Le processus de mobilisation de l'industrie a besoin d'une structure, d'une uniformité dans les messages, d'un échange de communications et d'un traitement pour tous les participants.
- Ne jugez pas le marché à l'avance – accordez la même écoute à tous les participants.
- La neutralité est importante pour accueillir la rétroaction – évitez d'approuver ou de rejeter les approches proposées et n'entamez pas de négociations.
- Rappelez aux acteurs de l'industrie que les exigences du gouvernement seront contenues dans la DP publiée.



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Assurez l'intégrité de votre processus :**

- Il est indispensable de vérifier dès le départ et de surveiller tout au long du processus afin que l'approvisionnement soit exempt de tout conflit d'intérêts (réel ou perçu).
- Tous les participants au processus d'approvisionnement (le responsable technique, l'autorité contractante, les évaluateurs, les décideurs, etc.) devraient être invités à réfléchir et à déclarer de façon proactive tout intérêt ou lien possible avec les soumissionnaires potentiels dès le début.
- Les documents doivent être versés au dossier que la communauté d'intérêt potentielle examine et évalue.
- Vérifiez de nouveau pendant le processus (p. ex. après la réception des propositions et lorsque les noms des soumissionnaires et des participants sont connus) et prenez des mesures au besoin.



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Gérez les communications adéquatement :**

- Toutes les communications aux acteurs de l'industrie ou aux soumissionnaires passent par l'autorité contractante (le seul point de contact).
- L'information doit être communiquée de la même manière et uniformément à tous les soumissionnaires potentiels.
- Les communications doivent être examinées par le surveillant de l'équité avant d'être diffusées.
- L'accessibilité et l'uniformité des communications s'appliquent de manière égale aux conférences des soumissionnaires et aux rencontres en face-à-face avec les soumissionnaires au cours du processus (p. ex. des visites sur les lieux, etc.).



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Faire une évaluation juste :**

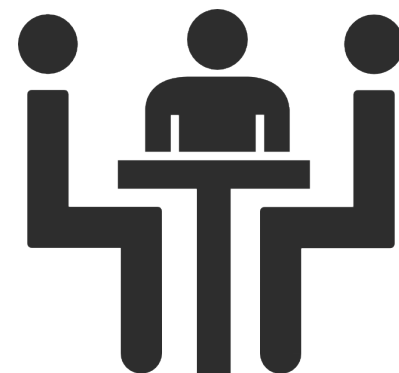
- La meilleure pratique consiste à donner une séance d'orientation au comité d'évaluation à l'avance afin de s'assurer que ses membres comprennent les outils et le processus d'évaluation.
- Le processus d'évaluation devrait être documenté en profondeur afin de s'assurer qu'il corrobore le résultat du processus.
 - Les notes individuelles et les résultats du consensus.
- Prenez en considération chaque proposition dans son intégralité et seulement la proposition.
 - Les « connaissances antérieures » sur les soumissionnaires (positives ou négatives) ne peuvent pas être utilisées.
- Suivez le processus indiqué dans la DP, mais évitez d'être arbitraire.
 - Les exigences ne changent pas, mais le calendrier peut être modifié (p. ex. des essais sur le terrain).
- L'évaluation (les propositions, les notes, les discussions et les résultats) doit demeurer confidentielle tout au long du processus et par la suite.
- En règle générale, les évaluations financières sont gardées séparément et elles ne sont pas effectuées avant que l'évaluation technique soit signée (sauf pour les soumissions de construction).



Les principales considérations pour les « acheteurs » dans une perspective d'équité

- **Faites des comptes rendus :**

- Les meilleurs comptes rendus sont ceux que l'organisation est prête à faire
 - Préparez les comptes rendus à l'avance.
 - Affirmez clairement le but et la portée de la discussion (p. ex. le but est d'aider le soumissionnaire à comprendre ses résultats – les forces et les points à améliorer, et non à contester les résultats).
 - Donnez un aperçu de la DP et du processus d'évaluation afin de préparer la voie.
- Veillez à ce qu'un niveau uniforme de détails et d'informations soit offert à tous les soumissionnaires.
 - Utilisez un programme et un format standards.
- Fournissez une rétroaction équilibrée :
 - Réfléchissez à ce qui était bien et aux éléments de la proposition qui n'ont pas répondu entièrement aux attentes de la DP.
- Les soumissionnaires retenus peuvent demander des comptes rendus eux aussi!



Les leçons tirées

- Afin de favoriser l'équité et l'intégrité d'un processus d'approvisionnement, il est important d'éviter :

Le manque d'uniformité	L'omission de s'assurer que tous les renseignements dans une proposition soient trouvés et évalués
Les erreurs et omissions	Ignorer de l'information dans une proposition
Le manque d'objectivité ou d'impartialité	Une « clarification » de la proposition qui entraîne une « modification à la soumission » ou la « destruction » de la soumission
Le « bénéfice du doute »	L'absence d'une justification écrite
La dérogation à la méthodologie et aux critères d'évaluation publiés	Une documentation incomplète
L'utilisation de critères non publiés	La destruction de documents (p. ex. des grilles d'évaluation)
L'utilisation des connaissances personnelles sur un soumissionnaire ou sur les renseignements contenus dans une proposition	Une divulgation non autorisée (avant, pendant ou après)

Des questions?

Merci!

Thank You!

Des questions?

Questions?

RFP SOLUTIONS.ca

We ❤️ Procurement ... It's all we do!

