



DÉVELOPPEMENT DE PROPOSITIONS D'AFFAIRES

Livret 5

**DÉVELOPPEMENT DE PROPOSITIONS
D’AFFAIRES
ASTUCES ET TECHNIQUES**

LIVRET D’INSTRUCTION

par

Carmen Wheeler & Dan Munshaw

KATWO Consulting

Centre d’affaires SDÉG

www.gedc.ca

Décembre 2019

Table des matières

AVANT-PROPOS	5
PARTIE I – PRÉPARATION.....	6
INTRODUCTION	6
DÉFINITIONS.....	7
APPROCHES	8
LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT	10
Qu'est-ce que l'approvisionnement?	10
Les étapes du processus d'approvisionnement	11
Différence de perspective de l'acheteur et du fournisseur	13
Propositions spontanées	14
LES EXIGENCES OBLIGATOIRES	16
Qu'est-ce que les exigences obligatoires?	16
Comment savoir quelles exigences est obligatoire?.....	19
Liste de vérification de conformité aux exigences obligatoires (LVCEO).....	20
PARTIE II – ÉCRITURE DE PROPOSITION	23
Exemple de schéma de proposition d'affaires	23
1. Page couverture.....	24
2. Page de signataire de la soumission	24
3. Déclarations de conflits d'intérêt et de divulgation	24
4. Table des matières.....	25
5. Sommaire exécutif	25
6. Exigences obligatoires	27
7. Introduction.....	28
8. Personnel clé	28
9. État actuel.....	29
10. Buts et objectifs.....	29
11. Approche et envergure	30
12. Méthode	31
13. Calendrier.....	32
14. Budget/prix.....	33
15. Assurance qualité	34
16. Documentation\information supplémentaire.....	34

17. Nom et coordonnées de la personne ressource de la compagnie	35
18. Annexes.....	35
19. Dernière page	36
À faire et ne pas faire dans le développement de proposition.....	36
Conseils généraux pour l'écriture	41
QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES.....	42
CONCLUSION.....	44
PARTIE III – SUPPLÉMENT : ÊTRE DANS LES AFFAIRES DANS LE DOMAINE DE L'EXPLOITATION MINIÈRE	45
INTRODUCTION	45
DÉFINITIONS.....	45
EXPLOITATION MINIÈRE.....	46
Les étapes de l'exploitation minière	47
Exploration.....	47
Construction.....	48
Capital.....	48
Exploitation (extraction et production).....	49
L'opération du camp	49
Fermeture	50
APPROVISIONNEMENT	50
Approvisionnement et exploration.....	50
Approvisionnement et construction	51
Approvisionnement et exploitation (extraction et production)	51
Approvisionnement et fonctionnement du camp	52
QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES.....	53
CONCLUSION.....	53
PART IV – SUPPLÉMENT : ÊTRE DANS LES AFFAIRES AVEC LE GOUVERNEMENT.....	54
INTRODUCTION	54
DÉFINITIONS.....	54
GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	54
Processus d'approvisionnement.....	55
Offres permanentes	56
Webinaires utiles.....	56

Occasion de vente	56
GOUVERNEMENT PROVINCIAL (ONTARIO).....	57
Processus d'approvisionnement.....	58
Offres permanentes et fournisseurs attirés	58
Occasions de vente.....	59
Avis important (Ontario) :	59
GOUVERNEMENT MUNICIPAL	60
Processus d'approvisionnement.....	60
Utilisation de portails d'approvisionnement.....	61
Utilisation de contrats d'achat collectifs	61
Occasions de vente.....	62
SECTEUR PARAPUBLIC (Ontario)	62
Avis important (Ontario) :	63
Occasions de vente.....	64
Utilisation de contrats d'achats collectifs	64
CONCLUSION.....	65
RÉFÉRENCES	65
ANNEXES.....	66
Annexe 1	66
Gabarit de liste de vérification de conformité aux exigences obligatoires	66
Annexe 2.....	67
Exemple de page de signataire de la soumission	67
Annexe 3.....	68
Exemple de déclarations de conflits d'intérêt et de divulgation	68
Annexe 4.....	69
Exemple de table des matières	69
Annexe 5.....	70
Exemple de calendrier d'approvisionnement [style Gantt].....	70

AVANT-PROPOS

Si on n'a pas beaucoup d'expérience ou on n'a pas écrit de proposition d'affaires depuis longtemps, cela peut être déstabilisant. Comme professionnels et évaluateurs de propositions d'affaires ayant plus de 60 ans d'expérience combinée, il nous plaît de partager nos connaissances et de vous aider à éviter les erreurs pour écrire de propositions d'affaires de façon efficace.

Nous avons vu de fortes et de faibles propositions ainsi que celles qui tombent entre les deux. En plus des ressources, des habiletés et les offres du fournisseur, les éléments qui distinguent une proposition d'affaires sont l'approche, une compréhension constructive de la raison d'une proposition, une bonne compréhension de la clientèle éventuelle, son commerce et ses besoins *de la perspective du client*, ainsi que la démonstration de respect pour le processus d'approvisionnement. Ces renseignements peuvent seulement être obtenus avec la recherche. La lecture de ce livret est un bon début pour la recherche. La réalité est que les fournisseurs qui veulent un contrat doivent travailler pour l'obtenir. Il faut travailler à la préparation et à l'écriture d'une proposition d'affaires, mais votre recherche rendra ces tâches moins ardues. La recherche a deux buts : (1) elle vous permettra de prendre une décision informée avant d'investir trop de temps dans la préparation et la soumission d'une proposition; savoir si la relation avec le client éventuel est le bon choix pour le succès à long terme de votre entreprise et (2) elle fournira des renseignements pour développer une proposition efficace.

Ce livret d'instruction est unique parce qu'il est écrit à partir du point de vue du client et du fournisseur. Des astuces et des techniques sont fournis tout au long pour vous aider à développer une approche efficace pour l'écriture de propositions. Le livret est divisé en quatre parties. La première partie comprend les renseignements pour vous aider à comprendre l'approvisionnement et la préparation pour développer une proposition d'affaires. Cette partie se penchera sur l'importance de l'approche que vous prenez dans l'écriture de votre proposition. On vous appuiera dans la compréhension du processus d'approvisionnement et les différents points de vue des parties prenantes. Pour les propositions sollicitées, vous comprendrez davantage ce que les exigences obligatoires sont; pourquoi existent-elles; comment les identifier dans le document d'approvisionnement et comment les gérer de façon à ce qu'aucune ne soit négligée. Vous apprendrez aussi à utiliser des stratégies pour votre contenu en tenant compte des points et des critères d'évaluation. À la fin de chaque section, vous trouverez un sommaire des astuces fournies dans la section. La deuxième partie présente les éléments techniques du développement d'une proposition d'affaires y compris le type de renseignements à inclure ainsi que des conseils sur l'écriture, l'organisation et la finition d'une proposition professionnelle. La troisième et la quatrième partie sont un supplément qui fournit l'information sur le commerce avec le secteur minier et le gouvernement. Si vous souhaitez faire affaire avec d'autres secteurs, veuillez communiquer avec la Société du développement économique de Greenstone (SDÉG).

Toutefois, adopter les meilleures pratiques présentées dans ce livret est une bonne stratégie pour développer des propositions convaincantes et éviter les erreurs qui peuvent faire la différence entre l'acceptation ou le rejet parce que vous n'avez pas respecté les exigences obligatoires.

Il y a de nombreuses ressources au sujet du développement de proposition d'affaires sur l'Internet. Toutefois, assurez-vous de vérifier l'exactitude de l'information et la pertinence à votre situation. Pensez-vous utiliser un consultant pour vous aider à développer votre proposition? Nous vous encourageons à vous assurer que le candidat a les qualifications particulières à vos besoins. Embaucher une personne sous-qualifiée peut vous coûter plus cher à long terme. Enfin et surtout, n'oubliez pas les organismes à but non lucratif spécialisés qui existent pour vous appuyer avec votre entreprise y compris la Société du développement économique de Greenstone (SDÉG).

DÉFINITIONS

Acheteur	un membre du personnel d'un organisme ou fournisseur de service embauché par l'organisme responsable de coordonnée et exécuter le processus d'approvisionnement
Expression d'intérêt (EDI)	une invitation non contraignante d'un organisme à des fournisseurs potentiels de fournir des renseignements écrits au sujet de leur compagnie, leurs produits, leurs services ou travaux, et les renseignements sur les valeurs marchandes
Demande de renseignements (DDR)	une invitation non contraignante d'un organisme à des fournisseurs potentiels pour fournir des renseignements sur un sujet précis
Document descriptif de projet (DDP)	un document juridiquement contraignant (deux parties) et le processus associé dans lequel un organisme crée un document pour solliciter, habituellement à l'aide de processus de soumission, des propositions écrites de la part de fournisseurs potentiels en ce qui concerne des biens, des services ou des travaux
Candidat	un individu ou une entreprise qui soumet un document exprimant l'intérêt, fournissant de l'information ou présentant leur proposition

Fournisseur un individu ou une entreprise en possession d'un contrat ou engagée par un autre organisme pour fournir des produits, des services ou des travaux en échange pour un paiement

Les termes client(s) ou organisme(s) sont utilisés dans ce livret pour décrire des clients éventuels. Les termes solution(s) ou livrables(s) sont utilisés pour désigner les produits, les services ou les travaux offerts pour répondre aux besoins et résoudre un problème qui touche un client.

A
S
T
U
C
E
S

- Adopter les meilleures pratiques présentées dans ce livret
- Utiliser les ressources de l'Internet avec précaution
- Trouver des professionnels qualifiés si vous avez besoin d'aide
- Utiliser l'appui et les ressources gratuites comme celles de la SDÉG

APPROCHES

Que diriez-vous si on vous demandait quel est votre objectif en soumettant une proposition? Votre réponse serait peut-être **la vente de mes produits/services; que mon entreprise fasse un profit**. Du point de vue d'un fournisseur ce sont des résultats raisonnables puisqu'ils sont un moyen de survie d'entreprise. Toutefois, un client peut percevoir votre intention comme unilatérale. Pour écrire une proposition efficace, vous êtes encouragé à penser plus loin que l'opportunité actuelle et mettre la table pour des possibilités à plus long terme. Imaginez comment le ton et les mots que vous choisissez pour votre proposition peuvent changer si vous adoptez l'objectif suivant :

Développer une relation de confiance et mutuellement bénéfique avec des clients potentiels

L'adoption de cet objectif, change automatiquement votre mentalité unilatérale et restreinte (p. ex., **vendre mes produits/services, que mon entreprise fasse un profit**), à une mentalité inclusive et mutuellement bénéfique parce vos besoins et ceux du client sont considérés. Si votre but ultime est d'atteindre la réussite durable alors développer des relations de confiance avec les clients est essentiel et voir plus loin que les transactions possibles actuelles est stratégique. Des relations de confiance et mutuellement bénéfiques peuvent mener à plus d'affaires dans le futur directement et à travers des références de clients. Lorsque des relations mutuellement bénéfiques ne sont pas développées, la probabilité d'affaires futures est grandement diminuée puisque le client peut chercher d'autres fournisseurs. L'approche que vous prenez dans le développement de votre proposition peut vous démarquer de vos concurrents.

Mettez-vous dans les souliers du client potentiel. Si vous étiez le client, envisagez ce qui suit :

Quels sont les défis/possibilités qui se font sentir? En réfléchissant aux défis/possibilités, vous devriez aussi considérer les besoins sous-jacents du client pour y répondre. Comprendre les besoins du client est essentiel pour percevoir les solutions à offrir et la meilleure façon de les fournir.

Quels sont les risques potentiels du client? Comprendre les risques du client permet d'identifier les besoins que le client connaît ou ne connaît pas. Ceci est une occasion de vous démarquer des concurrents moins attentifs en incluant des offres à valeur ajoutée qui réduisent les risques du client.

Que voudriez-vous de vos fournisseurs? Tenir compte des attentes du client aide à développer et planifier les solutions offertes dans votre proposition et les normes que vous allez respecter dans la livraison. Soyez prudent; il vaut mieux sous promettre et sur livrer. Planifier des activités pour sur livrer sera avantageux et n'entravera pas les opérations du client (p. ex., faire des livraisons anticipées quand le client n'est pas prêt pour la livraison). De plus, les sous-promesses dans votre offre doivent être égales ou meilleures que ce que votre concurrent offrira. Anticiper ce que vos concurrents peuvent offrir dans leur proposition nécessite de la recherche sur leurs pratiques courantes, l'étendue de leurs ressources, leurs capacités et leur habileté à livrer les exigences de la proposition. Les réponses à ces questions vous aideront à planifier les solutions que vous proposez au client. Lorsque vous écrivez la proposition, gardez toujours les besoins du client au premier plan.

Avant de présenter plus de détails au sujet du développement d'une proposition d'affaires, c'est une bonne idée de vous mettre dans les souliers du client potentiel pour mieux comprendre le processus d'approvisionnement de leur point de vue.

A
S
T
U
C
E
S

- Changez votre approche de « moi » à « nous », chercher des résultats gagnants gagnant
- Mettez-vous dans les souliers du client pour mieux comprendre leur entreprise, leurs besoins et les risques
- Comprenez qui sont vos concurrents et envisagez ce qu'ils offriront
- Considérez, avec précaution, la tactique de sous-promettre et sur livrer

LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

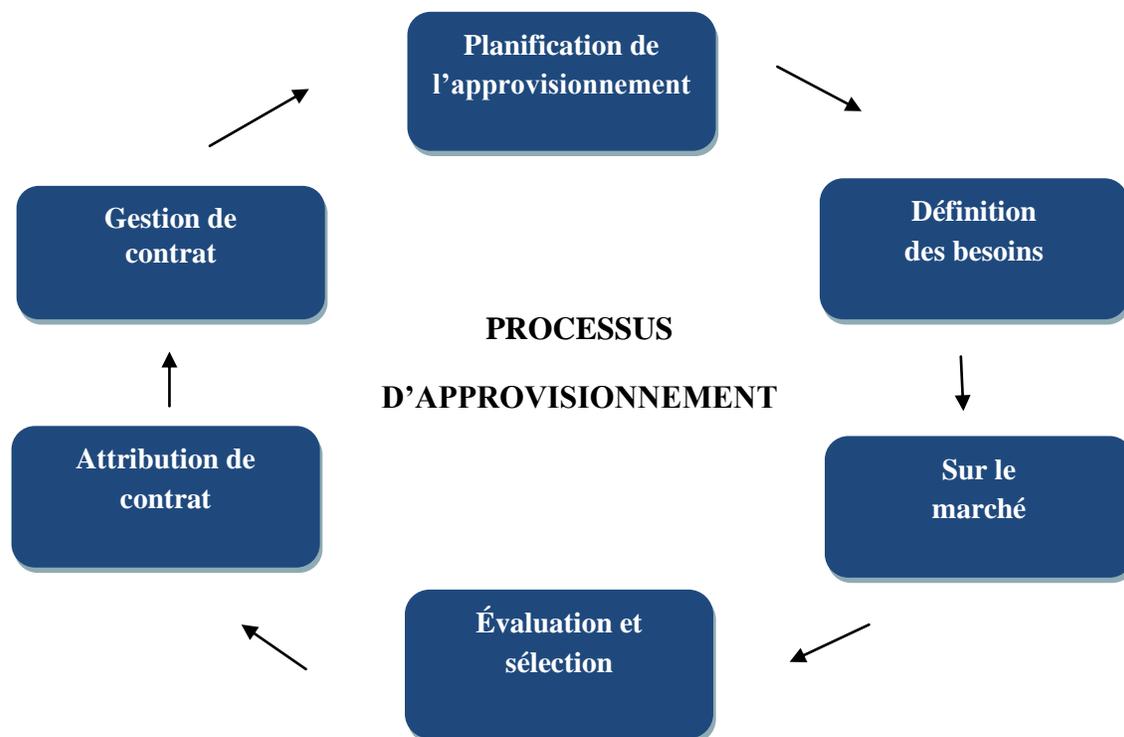
Qu'est-ce que l'approvisionnement?

L'approvisionnement est un processus : repérer, commercialiser et acquérir des produits, des services ou des travaux nécessaires pour un organisme d'une source externe.

Plusieurs personnes mélangent les termes approvisionnement et achat. L'approvisionnement est un processus complexe dans lequel l'achat est un élément.

Les besoins des clients ne sont pas toujours simples. Dans un organisme, le travail et les projets entrepris par différents départements peuvent être interdépendants. Les départements peuvent collaborer pour minimiser les coûts et les risques en achetant des produits et des services pour l'organisme en entier (p. ex., l'équipement informatique et les accords d'entretien, les logiciels, les services de sécurité, l'entretien d'édifice, le nettoyage, etc.).

Le schéma suivant démontre les étapes critiques du processus d'approvisionnement. Une erreur à une étape peut avoir un effet négatif sur le travail et les résultats des étapes suivantes. Par conséquent, les clients doivent être prudents pour s'assurer que le travail accompli à chaque étape est fait le plus précisément possible.



Les étapes du processus d'approvisionnement

La planification de l'approvisionnement est l'étape où les besoins du client sont explorés habituellement par quelques membres du personnel y compris l'acheteur. Identifier les besoins peut être un processus difficile surtout si le client ne comprend pas complètement le problème à résoudre, l'opportunité de laquelle il tente de tirer avantage ou leurs propres besoins sous-jacents. Par conséquent, cette étape peut impliquer la recherche d'informations supplémentaires sur le marché à partir du client qui soumet une EDI ou EDR. Répondre à une EDI ou EDR est une excellente occasion pour les fournisseurs de commencer à bâtir des relations commerciales en engageant le client par l'expression d'intérêt, en cherchant des clarifications et en fournissant l'information demandée.

La définition des besoins du client est l'étape critique où tous les renseignements rassemblés à l'étape de planification sont utilisés pour déterminer et développer les exigences pour la solution qu'on veut acheter. Ces exigences seront spécifiées dans le document d'approvisionnement du client. Si les besoins ne sont pas développés avec assez de précision, les frustrations et les coûts augmenteront. Si le problème est découvert une fois que le contrat est octroyé, les attentes du client peuvent augmenter pour que les fournisseurs fassent des contributions en nature (gratuites), surtout dans le cas des projets complexes. Comme on l'a déjà mentionné, les clients ne connaissent pas toujours leurs besoins et ceci peut entraîner la modification du document d'approvisionnement ou des changements aux dispositions du contrat si la découverte est faite une fois que le contrat est octroyé. Ceci est une autre raison pour laquelle la considération des risques du client aide les fournisseurs à développer un plan pour éviter la défaite de leur effort et la réussite atteinte dans le développement de relations de confiance et mutuellement bénéfique. Imaginer combien un client serait reconnaissant que leur fournisseur trouve une bonne solution pour diminuer ou faire disparaître un problème surtout si la solution peut être fournie sans coûts ou pour un coût minime.

L'étape du marché a lieu lorsque le client diffuse le document d'approvisionnement. Les clients peuvent afficher la documentation d'approvisionnement (p. ex., EDI, DDR, DDP et des offres)¹ sur leur site web, dans les journaux, avec les associations de fournisseurs, par invitation ou sur un portail d'approvisionnement en ligne (p. ex., Merx) comme dans les entités gouvernementales. Dans certains cas, le client peut même inviter des entreprises spécifiques qu'il connaît pour répondre aux documents d'approvisionnement qu'il vient de publier. Ceci est une autre bonne raison pour laquelle il est avantageux de développer de bonnes relations commerciales avec les clients. La période de temps pendant laquelle le document d'approvisionnement est sur le marché peut varier. Il faut prendre beaucoup de soins pour s'assurer que les soumissions sont faites avant l'échéancier et que toute communication avec le client au sujet de la demande se fasse comme prescrit dans la documentation d'approvisionnement. Essayer d'engager les clients par d'autres moyens (p. ex., vendre par la porte arrière) peut entraîner la disqualification.

¹ Les offres sont un autre genre de document d'approvisionnement qui nécessite une différente réponse que le type de propositions présentées dans ce document.

L'évaluation et la sélection ont lieu après la date limite de soumission pour une DDP. La première activité de cette étape se fait lorsque l'acheteur ouvre et examine chaque proposition reçue pour déterminer si toutes les exigences obligatoires sont respectées. Les exigences obligatoires sont présentées dans la prochaine section. Si toutes les exigences obligatoires ne sont pas respectées, la proposition peut être rejetée; ce qui veut dire qu'elle ne sera pas étudiée par les évaluateurs. Les candidats sont avisés de la disqualification de leur proposition et les raisons.

Ensuite, on étudie et considère seulement les propositions qui ont qualifié. Parfois, les candidats viennent pour rencontre l'acheteur ou faire une présentation. Parfois, les évaluateurs visitent les fournisseurs pour voir le fonctionnement. Il y a généralement deux méthodes d'évaluation : la moyenne de la somme totale ou par consensus.

La moyenne de la somme totale

Avec la méthode de la moyenne de la somme totale, chaque proposition est évaluée par un individu ou individuellement par les membres d'un comité d'évaluation choisi par le client (p. ex., employés ou autres avec des connaissances, des habiletés ou de l'expérience spécialisée portant sur le projet de la DDP). Les forces et les faiblesses de chaque proposition sont évaluées. L'évaluation est composée de scores individuels, souvent pondérés selon l'importance de chaque critère d'évaluation. Les scores individuels sont additionnés et on fait la somme des totaux de chaque membre du panel. Les candidats avec la somme moyenne la plus élevée sont étudiés davantage pour l'attribution du contrat.

Évaluation par consensus

Dans cette méthode, les évaluateurs se rencontrent pour étudier le contenu des propositions selon chaque critère d'évaluation. Ils se mettent d'accord sur l'attribution d'une cote pour chaque critère d'évaluation pour chaque proposition. Les candidats avec les scores totaux les plus élevés sont maintenus pour le contrat.

Comme étudiant, est-ce que vous fournissiez plus d'efforts sur les questions qui valaient plus de points? De la même façon, lorsque les critères d'évaluation avec le système de points sont révélés dans la DDP, il est sage que les candidats portent beaucoup d'attention aux critères qui permettront d'avoir plus de points. Plus les points alloués sont élevés, plus le critère est important dans le projet du client. Toutefois, attention de ne pas ignorer les autres critères avec moins de points puisque ceux-ci s'additionnent. *Quand vient le temps d'obtenir un contrat, tous les points comptent!*

L'attribution du contrat peut ne pas avoir lieu tout de suite. La vérification de la solvabilité et des références peut être effectuée et le candidat devra fournir des preuves pour les exigences obligatoires (p. ex., assurance, couverture CSPAAT, etc.). Le client peut vouloir négocier si le budget ou les coûts proposés sont trop élevés. Parfois, le contrat est alloué à plus d'un candidat si l'envergure du projet est trop grande pour les capacités d'un seul candidat ou si le client veut

diviser le travail en plus petits contrats pour réduire les risques. Si le fournisseur est relativement nouveau ou s'il y a eu des problèmes avec le fournisseur par le passé, le client pourrait vouloir commencer par un petit contrat ou faire des essais de contrats pour voir la performance du candidat et ses solutions. Une fois que le contrat est attribué, le processus d'achat est engagé pour la livraison et la facturation de la solution. Si vous êtes un candidat qui n'a pas réussi, demander une rencontre avec l'acheteur pour connaître les forces et les faiblesses de votre proposition selon l'équipe d'évaluation.

La gestion du contrat a lieu tout au long du terme du contrat. Le client supervise le processus d'achat et la relation avec le fournisseur pour assurer la conformité avec le contrat. La visibilité des activités de gestion de contrat varie selon les organismes. Par exemple, la communication entre les parties peut être continue ou seulement quand un problème surgit. Les fournisseurs devraient avertir les clients le plus vite possible si un problème survient pour entraver la livraison de produits ou services. Le client voudra le plus de détails possible y compris quand le problème sera résolu. Avant la date de terminaison du contrat, le client voudra rouvrir le processus d'achat pour insérer les leçons apprises pendant la durée du contrat. Il est très rare que les contrats se poursuivent pour une période indéterminée.

Les fournisseurs qui ont reçu des contrats ont des responsabilités de gestion aussi : la surveillance et l'évaluation continue de la qualité des livrables et la conformité avec les autres engagements y compris le calendrier de livraison. Les fournisseurs sont encouragés à profiter des relations commerciales pour vérifier et évaluer le niveau de satisfaction du client et savoir s'il y a d'autres défis avec lesquels le fournisseur peut aider. Apprendre à connaître le client et bâtir la confiance pendant le terme du contrat est avantageux. Ces activités sont associées avec la gestion de la relation avec le client et sont essentielles pour développer et maintenir des relations commerciales à long terme.

Différence de perspective de l'acheteur et du fournisseur

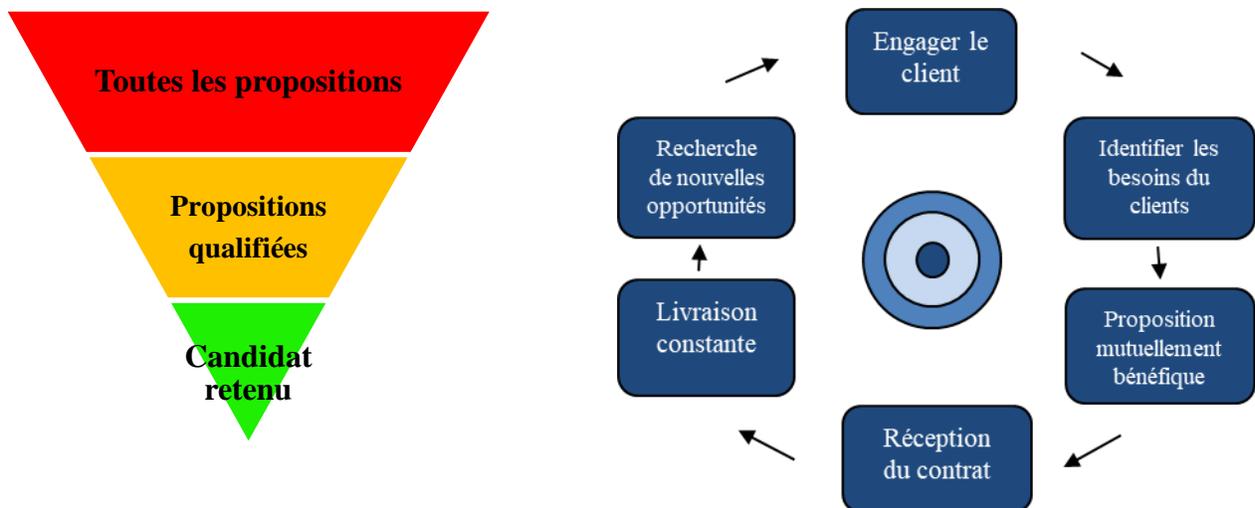
Il y a des différences fondamentales dans les façons que l'acheteur et le fournisseur perçoivent le résultat du processus d'approvisionnement.

Perspective de l'acheteur

L'objectif de l'acheteur est de canaliser les propositions dans un processus pour aboutir avec la proposition gagnante

Perspective du fournisseur

L'objectif du fournisseur est de faire grandir son entreprise, comme une roue en expansion, à travers le processus *continu* dans la création de relations commerciales mutuellement bénéfique.



Développer votre proposition en examinant le problème ou l'opportunité sous l'angle de différentes perspectives (p. ex., celle du client, du personnel, du consommateur, d'une communauté, du fournisseur, etc.). Vous engagerez l'intérêt du client en démontrant que vous avez investi du temps et des ressources pour apprendre à le connaître ainsi que ses besoins. Même si les clients cherchent à garder leurs fournisseurs heureux, surtout si la disponibilité du produit ou du service est rare, le premier point de mire du client est d'atteindre la plus grande valeur; celle-ci n'est pas nécessairement associée avec les prix les plus faibles. Par exemple, la valeur ajoutée peut être atteinte en aidant le client à diminuer le plus de risque possible avec la solution que vous offrez. Rendez le travail avec vous le plus facile possible. Assurer que des plans de contingence soient développés à l'avance pour réduire le montant de temps nécessaire pour résoudre des problèmes à haut risque. Le temps est de l'argent et pour chaque partie, une de leur plus grande ressource. La planification d'urgence est une occasion de créer de la valeur partagée et des solutions mutuellement bénéfiques.

Propositions spontanées

Si vous souhaitez fournir des produits ou des services à un organisme qui n'a pas affiché de DDP, n'attendez pas puisque ce jour ne viendra pas si vite. Visitez le site web du client et l'Internet pour recueillir des renseignements qui vous permettront d'avoir un aperçu de la mission, des valeurs, des principes, des services, des processus et des circonstances. Organisez une rencontre avec le gérant des achats, l'acheteur ou autres gérants selon votre domaine d'intérêt. Votre objectif est de connaître les affaires de l'entreprise, ses défis, ses possibilités et ses besoins sous-jacents. Vous avez besoin de ces renseignements pour découvrir comment votre entreprise peut répondre à leurs besoins ou fournir des produits ou des services additionnels pour aider le client à faire croître son commerce.

Allez-y, utilisez les renseignements de ce livret et votre recherche pour développer et soumettre une proposition spontanée pour que le client l'examine. Même si votre proposition n'est pas acceptée, vous mettez votre entreprise sur le marché. Restez en communication avec le client et concentrez-vous sur la construction de relations positives avec le personnel clé de la compagnie. Lorsque viendra le temps où le client est prêt à rechercher le type de produits ou services que vous offrez, le client connaîtra votre entreprise. En procédant ainsi vous avez un avantage sur vos concurrents qui ne font pas l'effort de connaître des clients ou comprendre leurs besoins actuels et ceux qui attendent comme spectateurs pour que les clients potentiels affichent des documents d'approvisionnement. En développant des relations et en offrant des propositions spontanées, vous ne participez pas seulement à la partie, mais vous influencez comment la partie est jouée et des clients potentiellement dans le futur!

Une méthode encore plus efficace pour soumettre une proposition spontanée est de la remettre en personne. Essayez d'organiser une rencontre avec le gestionnaire d'approvisionnement pour discuter au sujet des besoins du client, présenter votre solution et soumettre votre proposition. Si une rencontre face à face n'est pas possible, tenter d'organiser une vidéoconférence. Si le gestionnaire d'approvisionnement n'est pas disponible, organisez une rencontre avec l'acheteur. Si aucune personne n'est disponibles, essayez d'organiser la première rencontre avec le gestionnaire du domaine d'intérêt ou un gestionnaire supérieur de la compagnie. Certaines compagnies ou certains organismes n'ont pas de gestionnaire d'approvisionnement ou d'acheteur désignés.

À moins d'en avoir discuté à la rencontre face à face, faites des suivis par téléphone dans deux à trois semaines et ensuite chaque trois à quatre semaines. Si vous avez soumis votre proposition par écrit ou par livraison, faites des suivis par téléphone avec le client à l'intérieur d'une semaine pour confirmer que votre proposition a été reçue par la personne appropriée (demandez le nom de la personne si vous ne le connaissez pas). Organisez une rencontre ou une vidéoconférence avec cette personne pour parler au sujet des besoins de la compagnie et répondez des questions au sujet de votre proposition. Par la suite, faites des suivis par téléphone toutes les trois ou quatre semaines pour voir si les circonstances ou les besoins ont changé.

Si vos activités de suivis n'ont donné aucun résultat après 12 essais (rencontre en personne ou par téléphone), considérez investir du temps avec d'autres organismes. Après tout, vous êtes intéressés aux clients qui sont intéressés à ce que vous offrez et qui veulent bâtir des relations d'affaires mutuellement bénéfiques.

- Soyez curieux; recherchez le site web du client, l'Internet, des articles de journaux; impliquez les personnes clé pour comprendre le commerce du client, les besoins, les risques et les opportunités à venir
- Comprenez le processus d'approvisionnement que le client utilise
- Répondez aux EDI et DDR des clients qui peuvent aider la durabilité de votre entreprise
- Lorsqu'une DDP est mise sur le marché, communiquez seulement comme le précise le document
- Respectez toujours les échéanciers dictés dans les documents d'approvisionnement
- Définissez la stratégie de gestion pour la relation avec le client
- Définissez la stratégie de gestion des risques (les vôtres et ceux du client) si vous obtenez le contrat – faites des plans de contingence
- Les DDP sont une mine d'or de renseignements! Faites attention à la quantité de points alloués à chaque critère d'évaluation, mais rappelez-vous aussi que tous les points comptent
- Développez votre proposition à partir de multiples points de vue et vendez votre produit ou service en vous concentrant sur comment votre entreprise et ses meilleures offres répondent le mieux aux besoins du client et crée de la valeur partagée
- Si vous avez de la valeur à offrir au client, engagez-le avant qu'il présente une DDP
- Les retours et les suivis sont une mine d'or d'information! Obtenez et apprenez à partir de la rétroaction positive

LES EXIGENCES OBLIGATOIRES

Qu'est-ce que les exigences obligatoires?

Les exigences obligatoires sont toutes les conditions définies par le client qui doivent être respectées dans la réponse à une DDP.

L'approvisionnement est un processus dispendieux pour le client. À partir de l'information fournie jusqu'à maintenant dans ce livret, vous devez vous rendre compte que la plupart du temps, du personnel et d'autres ressources du client sont investis dans le processus d'approvisionnement avant et après la mise sur le marché. Par conséquent, le client fera tous les efforts possibles pour

trouver le meilleur fournisseur et réduire les risques et augmenter le rendement de l'investissement. Comme une compagnie qui veut embaucher la meilleure personne, le client cherche le meilleur candidat pour son projet et utilisera les exigences obligatoires comme seuil *minimum*.

Il y a deux types d'exigences obligatoires : celles qui sont administratives par nature et d'autres qui sont écrites spécifiquement pour la DDP. Les exigences obligatoires administratives proviennent des politiques et des lois sur l'approvisionnement. Elles existent pour assurer l'équité, la transparence et la protection légale en réduisant les risques de poursuites judiciaires. Les exigences administratives se trouvent dans toutes les DDP. Les exigences obligatoires écrites spécifiquement pour la DDP existent pour que les candidats connaissent les exigences minimales aux quelles répondre en ce qui a trait à la solution que le client cherche à acheter ainsi que d'autres règles, processus ou conditions auxquels il faut répondre.

Comme mentionné ci-dessus, la conformité avec les exigences obligatoires est le premier élément étudié par l'acheteur dans les étapes d'évaluation et de sélection du processus d'approvisionnement. Voyez cette révision de conformité comme la barrière à travers laquelle toutes les propositions doivent passer et l'acheteur comme le surveillant qui protège l'intégrité du processus de DDP. Les propositions qui ne répondent pas à *toutes* les exigences obligatoires seront bloquées par l'acheteur. Les propositions qui répondent aux exigences obligatoires passent à l'évaluation. Les domaines d'exigences obligatoires sont :

- **L'intégrité du processus et les exigences légales du client**

L'intégrité du processus de demande du client est maintenue dans l'établissement de conditions que tous les candidats doivent respecter sinon, ils envisagent la disqualification (p. ex., échéance pour les questions, communication avec l'acheteur seulement, date limite de soumission, etc.). Dans le cas du secteur public et l'utilisation de fonds publics, les gouvernements doivent s'assurer de respecter les exigences des lois qui gouvernent leurs activités d'approvisionnement.

- **Signature du représentant autorisé**

Rappelez-vous qu'une DDP est juridiquement contraignante. Ceci signifie que le client est obligé d'acheter selon les conditions décrites dans la DDP et, en soumettant une proposition, le candidat est obligé de fournir les livrables offerts. Pour qu'une proposition constitue une offre, elle doit être signée par des représentants légalement autorisés du candidat, sinon elle n'est pas considérée de bonne foi. Les propositions qui ne sont pas signées sont disqualifiées parce qu'elles ne représentent pas des offres qui tiendraient devant une poursuite judiciaire. Avant de soumettre votre proposition, vérifiez toujours pour vous assurer que celle-ci est signée par des représentants autorisés. Les propositions ne peuvent pas être signées ou modifiées après l'échéancier de soumission.

- **Vérification des compétences, de la capacité et du rendement financier**

Rappelez-vous que l'objectif de l'acheteur est de canaliser les propositions à travers le processus d'approvisionnement. Pour faciliter cet objectif, la DDP établit le minimum de ressources, de capacités, de compétences, de rendement financier ou d'expérience du fournisseur que le client est prêt à accepter pour le travail sur son projet. Souvent, une exigence obligatoire est reliée à l'expérience ou l'achèvement de projet d'envergure semblable (p. ex., dans tout le département), en nature (p. ex., la technologie), ou d'une certaine valeur (p. ex., 2 \$ millions), ou avec certains clients (p. ex., les hôpitaux) ou pour une certaine période de temps (p. ex., dans les derniers cinq ans). Si le candidat ne répond pas aux exigences obligatoires du client, il peut être disqualifié. Si votre entreprise ne répond pas à toutes les exigences obligatoires, pensez à créer un partenariat avec d'autres individus ou entreprises qui ont les capacités pour remédier à toutes les lacunes et présentez une proposition conjointe.

- **Vérification de la conformité du fournisseur aux exigences légales**

Les exigences obligatoires peuvent inclure la déclaration et la vérification de la conformité aux lois et aux règlements qui gouvernent le travail du candidat et sont pertinentes à l'envergure du travail décrit dans la DDP (p. ex., membre en règle d'une association professionnelle, la couverture CSPAAT, conforme aux lois des droits de la personne, les normes de santé, etc.). Avant de soumettre votre proposition, assurez-vous que votre entreprise est conforme à toutes les lois et soyez prêts à fournir des preuves de conformité selon les exigences obligatoires établies dans la DDP lorsqu'on vous le demande.

- **Dates critiques**

Les exigences obligatoires peuvent inclure des dates de livraison ou d'achèvement de projets spécifiques qui sont critiques pour la réussite du projet du client. Les candidats qui soumettent des propositions doivent être certains d'avoir les ressources, les compétences, la capacité de respecter ces échéanciers. Parfois, la DDP exigera que le candidat prévoie des plans de contingence dans sa proposition pour assurer que les dates de livraison et de performance sont respectées. Il s'agit d'une meilleure pratique d'avoir la planification d'urgence en place pour que votre entreprise puisse poursuivre ses opérations même avec des défis (p. ex., manque de main-d'œuvre/arrêt de travail, température, problèmes techniques, etc.) et ceci s'étend à toute planification contingente pour assurer de répondre à tous les engagements avec vos clients. Si votre proposition prévoit une planification de contingence pour répondre aux engagements avec votre client et que la DDP ne demande pas pour des plans de contingence, assurez-vous d'inclure une déclaration dans votre proposition qui identifie que vous avez des plans de contingence pour assurer que les dates de livraison et d'achèvement sont respectées. Ceci améliorera la perspective de l'évaluateur à votre égard comme fournisseur parce que vous démontrez que vous prenez les besoins du client au sérieux en les incorporant dans votre plan de contingence.

Si une date limite ne peut pas être respectée dans certaines circonstances, soyez prêt à informer le client du retard si on vous le demande. Les clients comprennent que des imprévus se présentent et que le fournisseur ne peut pas prévoir tous les problèmes qui peuvent se présenter. Toutefois, la planification d'urgence pour les risques plausibles et la transparence au sujet des retards est préférable pour que le client puisse utiliser cette information lorsqu'il fait son plan de contingence. Idéalement, le client et le fournisseur collaborent lorsque vient le temps de finaliser leur plan de contingence.

- **Attentes et rendement**

Les exigences obligatoires peuvent inclure un rendement ou des attentes *non négociables* pour le produit, services ou travaux. Ces exigences sont le résultat des deux premières étapes du processus d'approvisionnement et reflètent des exigences que le client veut pour répondre à ses besoins. Par exemple si le client demande un camion à incendie rouge au diesel alors le camion que vous proposez offrir doit être rouge et prendre du diesel. Ce ne peut pas être un camion d'incendie jaune ou orange ni prendre de l'essence ou du propane. En lisant les attentes, vous pourriez avoir une différente solution qui répond mieux aux besoins du client; comment gérer ce type de situation sera abordé dans la partie II de ce livret.

Comment savoir quelles exigences est obligatoire?

Les exigences obligatoires se trouvent tout au long du document d'approvisionnement; celui-ci doit donc être lu attentivement pour repérer chacune des exigences. Habituellement, certaines sont présentées dans une section qui porte un nom semblable (p. ex., exigences obligatoires, attentes, conception, mesures, conditions, etc.). Toutefois, d'autres exigences obligatoires se retrouveront tout au long du document et peuvent être repérées par du vocabulaire instructif comme : *doit, il faut, le manquement à, etc.*

Même si les recommandations faites dans une DDP ne sont pas obligatoires, on recommande fortement que les candidats y donnent suite. Par exemple, si la DDP invite ou recommande que les candidats fassent une tournée d'une installation, les candidats devraient y participer. Des renseignements supplémentaires pourraient être acquis qui aideraient à mieux comprendre l'envergure du travail de la DDP ou des défis à fournir des solutions. De plus, les concurrents qui participent à la tournée auront des renseignements que vous n'aurez pas si vous refusez. Si un client fait une recommandation dans sa DDP, soyez convaincu qu'il y a une raison. Les candidats devraient profiter de chaque occasion pour connaître le client et comprendre ses besoins.

Avant qu'une proposition soit lue au complet et considérée pour l'évaluation, elle doit passer une révision de conformité. Si les exigences obligatoires ne sont pas respectées, l'effort et les ressources que vous avez investis dans le développement de votre proposition peuvent être réduits à une expérience d'apprentissage. Maintenant, nous vous fournirons un de nos meilleurs outils de meilleures pratiques pour vous aider à gérer les exigences obligatoires.

Liste de vérification de conformité aux exigences obligatoires (LVCEO)

L'utilisation d'une liste de vérification est une des meilleures pratiques pour éviter des erreurs et la disqualification. De plus, elle peut être un outil utile pour aider à gérer le processus de développement de votre proposition. Nous recommandons :

- Développer une liste de vérification avec laquelle vous êtes à l'aise de travailler – une qui contient le plus d'instructions détaillées dont vous avez besoin. Notre LVCEO est présentée à l'annexe 1.
- Développer une liste de vérification électronique pour pouvoir copier et coller lorsque vous écrivez votre proposition.
- Suivez les étapes suivantes lorsque vous complétez votre liste de vérification. Même si ce processus semble prendre beaucoup de temps (surtout si la DDP est longue) et vous pourriez être tenté de combiner des étapes, nous vous suggérons fortement de ne pas le faire.

Outils : Copie de la DDP (elle sera la copie de travail)
Stylo bleu ou noir et du papier
Stylo rouge
Autocollants
Surligneurs de trois couleurs différentes

Étape 1 : Repérez le # de la DDP sur la page couverture de la DDP et écrire les mots « Questions pour DDP # » au-dessus d'une page de papier. Lire votre copie de travail de la DDP en entier à votre vitesse de lecture normale pour avoir une idée générale du contenu du document. En lisant, utilisez le stylo bleu ou noir pour noter toutes les questions qui vous viennent à l'idée au sujet du contenu de la DDP pour ne pas les oublier. Assurez-vous d'écrire le numéro de page du contenu auquel la question se rapporte. Laissez quatre à cinq espaces entre chaque question. Numérotez vos questions (p. ex., Q1, Q2, Q3, etc.) et notez le numéro correspondant dans la marge de la DDP à côté du contenu de la question. Marquez la page.

Questions pour la DDP

1. # page, (écrire la question)
2. # page, (écrire la question)
3. # page, (écrire la question)

En poursuivant, si d'autres questions surviennent, continuez à les noter sur la copie de travail et inscrivez-les sur votre feuille de questions en utilisant la même méthode.

Étape 2 : Repérez la section des exigences obligatoires dans la DDP et placez un autocollant sur le bord de la page pour trouver la section à l'étape 3.

Étape 3 : En utilisant trois différentes couleurs de surligneurs, **relisez lentement la DDP au complet** en cherchant :

- a) **Le nom du client, le titre et le # de la DDP (sur la page couverture de la DDP) et chaque date critique (dans la DDP).** Cherchez les dates importantes comme la date limite pour soumettre des questions et la date limite pour soumettre une proposition. Utilisez une couleur de surligneur pour ces éléments seulement. *(Ces éléments sont surlignés en rose à l'annexe 1)*
- b) **Le vocabulaire instructif (doit, il faut, le manquement à, etc.) qui reflète la nature obligatoire de l'exigence associée.** *Souvenez-vous que les exigences obligatoires sont insérées partout dans la DDP et non seulement dans la section qui porte ce titre.* Lorsque vous trouvez une exigence, utilisez une autre couleur de surligneur et surlignez toutes les phrases qui donnent les détails de l'exigence. *(Cette section est surlignée en jaune à l'annexe 1)*
- c) **Toutes les recommandations faites aux candidats dans la DDP.** Surlignez chaque recommandation avec la troisième couleur. Certaines DDP n'ont pas de recommandation. *(Cette section est surlignée en vert à l'annexe 1)*

Utilisez les ressources disponibles pour vous aider avec la révision. Par exemple, si vous avez une copie électronique de la DDP, en plus de la révision avec la copie papier, utilisez votre ordinateur pour faire une recherche de mots clés dans le document (p. ex., doit, il faut, le manquement à, échéancier, date, limite, exigence, spécifications, etc.). Étant conscient de l'exigence de confidentialité, si vous pouvez, demandez à une autre personne de lire la DDP en répétant les étapes a) à c) pour vérifier et assurer qu'aucune exigence obligatoire, recommandations, aucun échéancier ou ont été oubliés. Comparez leurs résultats avec votre copie de travail. Étant donné les conséquences sérieuses d'oublier une exigence obligatoire, si une autre personne n'est pas disponible ou si demander à une autre personne contrevient à l'exigence de confidentialité, vérifiez votre travail une deuxième et troisième fois la tête reposée.

Étape 4 : À partir des renseignements surlignés sur votre copie de travail, complétez les trois premières étapes de la LVCEO à l'annexe 1 (p. ex., les sections rose, jaunes et vertes) en ressortant les renseignements directement du texte surligné dans la DDP. Copiez les mots exacts des exigences de la DDP sur votre liste de vérification.

Étape 5 : Révisez votre liste de questions au sujet de la DDP. Vérifiez chacune pour voir si la réponse à la question se trouve ailleurs dans la DDP. Si oui, avec le stylo rouge notez la réponse sous la question. Si vous avez des questions pour lesquelles vous ne trouvez pas de réponses, insérez-les dans une lettre formelle au client lui demandant des clarifications. **Assurez-vous toujours de soumettre vos questions au client avant la date limite et respectez le récipiendaire et la procédure décrite dans la DDP.** Complétez la section des questions dans votre LVCEO. Agrafez une copie de vos questions et la lettre de soumission des questions à la LVCEO. Lorsque des questions sont soumises au client par n'importe quel candidat avant la date limite, l'acheteur peut fournir une liste de questions avec les réponses à tous les candidats. Si vous recevez la liste de questions et réponses, ajoutez-les à votre LVCEO.

Étape 6 : Faites une copie de sauvegarde de votre LVCEO et les pièces jointes au cas où l'original se perde. Placez cette copie de sauvegarde à un endroit que vous vous rappellerez. En développant votre proposition, gardez la liste de vérification attachée à la page couverture et mettez-la à jour (et la copie de sauvegarde) au fur et à mesure que chaque exigence obligatoire est adressée. Assurez-vous d'insérer les réponses à vos questions dans votre proposition comme il convient.

A
S
T
U
C
E
S

- Assurez-vous toujours que votre proposition est signée avant de la soumettre
- Respectez toutes les exigences obligatoires
- Si vous êtes incapable de respecter les exigences obligatoires, créez un partenariat avec un individu ou une entreprise pour soumettre une proposition conjointe
- Assurez votre conformité à toutes les lois applicables et soyez prêt à fournir des preuves de conformité aux exigences obligatoires décrites dans une DDP sur demande
- Gardez des plans de contingences courants et assurez l'inclusion de planification pour respecter les dates contractuelles de livraison et d'achèvement
- Le vocabulaire instructif comme « *doit, il faut, le manquement* » est utilisé pour identifier les exigences obligatoires
- Donnez suite aux recommandations du client
- Utilisez systématiquement une LVCEO lorsque vous développez des propositions
- **Actualiser toujours immédiatement** votre LVCEO au fur et à mesure que les renseignements et les activités sont complétés

PARTIE II – ÉCRITURE DE PROPOSITION

Les demandes de propositions viennent sous toutes sortes de formats. Nous ne recommandons pas d'utiliser des propositions recyclées (existante) ou en conserve (standardisées/gabarits). Écrire votre proposition prend du temps; toutefois, vous aurez plus de contrôle sur le ton et le contenu qui devrait être sur mesure pour répondre efficacement à la DDP. Les évaluateurs tendent à percevoir plus favorablement les candidats qui rendent leur travail d'évaluation plus facile en soumettant des propositions claires, précises et bien organisées où l'information est facile à trouver. Idéalement, votre proposition devrait être organisée pour refléter la DDP avec les titres et le contenu des sections. Puisque plus en plus de compagnies soumettent des propositions électroniques, les gabarits de DDP seront dictés par l'acheteur.

L'exemple de schéma d'une proposition présenté ci-dessous est fourni pour illustrer 19 sections potentielles qui peuvent constituer le corps de la proposition. Les propositions doivent seulement inclure les sections qui sont pertinentes à la situation. Ce schéma exemplaire est une référence générale pour comprendre quelles informations peuvent être incluse dans une proposition et comment organiser les sections, surtout pour les propositions spontanées.

Exemple de schéma de proposition d'affaires

1. Page couverture
2. Page de signataire de la soumission
3. Déclarations de conflits d'intérêt et de divulgation
4. Table des matières
5. Sommaire exécutif
6. Les exigences obligatoires
7. Introduction
8. Personnel clé
9. État actuel
10. Buts et objectifs
11. Approche et envergure du travail
12. Méthodes
13. Calendrier
14. Budget/prix
15. Assurance qualité
16. Documentation/information supplémentaire

17. Personne-ressource de la compagnie et coordonnées

18. Annexes

19. Dernière page

1. Page couverture

Au minimum, une page couverture doit contenir l'information suivante :

- Nom et logo de votre entreprise
- Titre
- Nom du client
- Sous-titre – Nom du projet/DDP
- Numéro de DDP/sollicitation
- Date

	Nom de l'entreprise
Réponse à une demande de proposition	
Nom du client	
Nom du projet/DDP	
# de DDP/sollicitation	
Date	

Pour une proposition spontanée, vous pouvez utiliser le titre de la proposition, nommer le projet comme sous-titre et omettre le numéro de DDP/sollicitation. Vous avez besoin d'aide pour concevoir votre page titre? Cherchez sur l'Internet pour des exemples de pages titres pour trouver des idées pour la conception de votre page titre ou chercher des gabarits gratuits téléchargeables.

2. Page de signataire de la soumission

Comme mentionné auparavant, ***une proposition n'est pas une offre si elle n'est pas signée***. Il est très perturbant pour un candidat si sa proposition lui revient à cause de disqualification parce qu'il manquait les signatures. Certains candidats placent la page de signataire après les détails de l'offre et juste avant les annexes. Toutefois, nous recommandons, surtout pour les demandes de proposition, que la page de signataire soit placée au début de votre proposition à la suite de la page couverture. Un formulaire de signature est souvent fourni dans une DDP et peut être semblable à celui à l'annexe 2.

Dans le cas d'une proposition spontanée, il n'y aura pas de page de signataire formelle. Toutefois, vous devriez inclure une déclaration telle que « cette offre est valide pour une période de (n^o) jours ». Souvent, la période de temps est 90 jours, mais vous choisissez combien de temps vous vous engagez à fournir des produits ou des services au prix indiqué. La déclaration devrait être datée et signée par une personne autorisée de votre compagnie.

3. Déclarations de conflits d'intérêt et de divulgation

Une DDP demande habituellement que le candidat fasse une déclaration spécifique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et la divulgation d'informations. Ces déclarations peuvent être incluses dans l'engagement du candidat de la DDP ou elles peuvent être placées ailleurs dans la DDP. Des exemples de ces déclarations sont présentés à l'annexe 3.

Ces déclarations ne sont normalement pas incluses dans une proposition spontanée.

4. Table des matières

La table des matières (TDM) devrait renvoyer le lecteur aux sections et sous-sections de votre proposition. Une table des matières n'aide pas seulement à organiser votre proposition, mais elle démontre aussi des habiletés organisationnelles et fournit une apparence professionnelle à votre document. De plus, elle facilite une évaluation précise de votre proposition parce qu'elle aide l'évaluateur à repérer l'information. Lorsqu'une proposition n'inclut pas de TDM, les évaluateurs peuvent avoir de la difficulté à trouver les informations, surtout si la proposition est longue. Les renseignements non trouvés ne sont pas évalués ce qui entraîne la perte de point. Les évaluateurs n'ont souvent pas le temps ni le désir de chercher dans chaque DDP; faites de votre mieux pour les aider à repérer l'information en utilisant des titres précis et une TDM.

Si votre proposition a moins de cinq pages, vous pouvez omettre la TDM. Assurez-vous d'utiliser des titres dans votre document qui représentent clairement le type d'information dans chaque section.

Si vous utilisez Microsoft Word, saviez-vous qu'il y a une fonction « table des matières » intégrée dans le logiciel? Sinon, cherchez de l'aide en ligne pour apprendre à utiliser cette fonction; celle-ci peut vous aider à sauver du temps dans la préparation de votre proposition. Lorsque vous utilisez Word, n'oubliez pas de mettre la TDM à jour régulièrement parce que la mise à jour ne se fait pas automatiquement lorsque vous modifiez le document. L'exemple de TDM à l'annexe 4 a été préparé avec la fonction particulière de Word.

Peu importe si vous utilisez la fonction Word ou non pour votre TDM, assurez-vous que tous les titres et les sous-titres des sections sont inclus dans la table des matières et que les numéros de page sont corrects.

5. Sommaire exécutif

Les opinions diffèrent au sujet de la raison d'être du sommaire exécutif et le meilleur temps pour le préparer. Certains professionnels croient que le sommaire exécutif est un résumé des points essentiels de la proposition alors que d'autres disent que c'est un outil pour promouvoir votre solution au problème du client. Certains professionnels croient que le sommaire exécutif doit être écrit en dernier pour permettre la formation et l'élaboration d'idées avant l'écriture du sommaire. D'autres professionnels écrivent le sommaire exécutif en premier et l'utilisent comme guide pour écrire la proposition et ajustent le sommaire au fur et à mesure que l'élaboration procède. Ces opinions peuvent être très déroutantes pour les personnes qui apprennent à écrire des propositions. En réalité, il n'y a pas de réponse spécifique à ces questions.

L'attention mise sur la mise en valeur des éléments majeurs de la DDP ou la promotion d'une solution dépend sur qui est le client et son approche au commerce. Par exemple, malgré tout le travail compris dans l'élaboration d'une proposition d'affaires, parfois, dans le secteur privé, certains clients (pas tous) liront seulement le sommaire exécutif et iront ensuite directement à la

section du budget/prix. Alors, l'importance du sommaire exécutif est encore plus critique et doit être faite *vraiment, vraiment* bien pour les clients du secteur privé. Les clients du secteur sans but lucratif ont tendance à lire plus que le sommaire exécutif, surtout s'ils reçoivent des fonds du gouvernement pour les produits ou services qu'ils recherchent. Dans le secteur gouvernemental, avant qu'une solution soit même considérée, ils doivent s'assurer de la conformité avec les exigences obligatoires. Nous suggérons que, plutôt que de vous questionner longuement au sujet de l'objectif du sommaire exécutif dans une proposition d'affaires, considérer plutôt quel serait l'objectif du sommaire exécutif *pour votre client*.

Nous croyons que le sommaire exécutif doit souligner les points majeurs et avantageux de la proposition et qu'il devrait être écrit de façon à engager et influencer le lecteur. Vous cherchez à piquer la curiosité du lecteur, pour qu'il veuille lire la proposition et connaître la solution que vous offrez; comment elle et vous répondrez le mieux aux besoins du client. Le sommaire exécutif ne doit pas détailler l'excellence de votre compagnie; il doit cibler le client.

En ce qui concerne le temps pour écrire le sommaire exécutif, avant ou après l'écriture de la proposition, ceci dépend plutôt de la préférence de l'écrivain dans son processus d'écriture. À moins d'avoir beaucoup d'expérience dans le développement de proposition, nous recommandons que vous (et votre équipe) développiez un plan de ce que vous voulez inclure dans votre proposition et utilisez-le pour guider le développement. Gardez l'écriture du sommaire exécutif en dernier pour souligner les points importants de votre proposition et écrivez-le de façon engageante afin d'influencer le lecteur; tel devrait être le ton de la proposition en entier.

Encore une fois, pour revenir sur la discussion au sujet de l'approche, comment vous écrivez votre proposition y compris le sommaire exécutif, influencera la perception du client de votre offre. Mettez-vous dans les souliers du client et demandez-vous : si j'étais le client, qu'est-ce que je voudrais voir dans le sommaire exécutif et quelles seraient mes attentes sur la présentation? Les clients veulent savoir que vous comprenez qui ils sont et que vous connaissez leur entreprise; quels sont leurs besoins; quelle solution proposez-vous et comment elle répond à leurs besoins; et pourquoi devrait-il vous choisir au lieu de vos concurrents dont la solution répond aussi à leurs besoins. Utilisez du langage persuasif et faites des points spécifiques dans votre proposition et soulignez les avantages pour votre client.

Lorsque vous écrivez votre sommaire exécutif, tentez de vous limiter à une page ou deux si votre proposition est plus longue. Les organismes aiment voir et entendre leur nom alors n'hésitez pas de répéter le nom du client deux ou trois fois dans un sommaire exécutif d'une page. Mentionner leur nom indique que vos efforts sont axés sur eux. Utilisez des termes simples parce que vous ne pouvez pas présumer que toutes les personnes qui évaluent la proposition connaissent le jargon de l'industrie, ou qu'ils ont de l'expérience dans votre domaine d'expertise ni que la langue dans laquelle la proposition est écrite est la première langue de l'évaluateur. Un panel d'évaluateurs

peut être composé de personnes avec différents domaines d'expérience (p. ex., finance, ressources humaines, TI, opérations, gestions, spécialistes, etc.). D'ailleurs, le langage technique peut être très ennuyeux alors, à moins qu'il soit essentiel de l'utiliser dans le sommaire exécutif (p. ex., la DDP est pour une solution technique), laissez-le dans la proposition où vous avez plus de possibilités pour expliquer et donner des détails. Le sommaire exécutif devrait souligner les avantages et non les détails de votre solution; gardez les détails dans le corps de la proposition. Révisez toujours pour les coquilles et *les erreurs numériques*; demandez à une tierce personne de vérifier et corriger si possible.

6. Exigences obligatoires

Nous mettons énormément d'accent sur les exigences obligatoires comme domaine très critique et l'importance d'être précis et transparent dans votre écriture. Comme nous l'avons mentionné auparavant, il y a deux types d'exigences obligatoires : administratives et spécifiques à la DDP; elles peuvent se retrouver partout dans le document de la DDP. Ayant déjà terminé le développement fastidieux de votre LVCEO, vous profiterez maintenant des avantages de son utilisation. Avec la LVCEO en main, vous devriez pouvoir compléter cette partie dans un temps raisonnable. En élaborant chaque exigence obligatoire de la liste dans votre proposition et détaillez votre réponse assurez-vous de mettre votre LVCEO à jour en même temps.

Pour les débutants, la meilleure façon d'être précis et transparent est d'utiliser les mots exacts de l'exigence dans la DDP qu'on vous a précédemment dit d'inclure dans votre LVCEO. La meilleure façon de répondre aux exigences obligatoires est de copier-coller les mots exacts de votre LVCEO. Votre réponse à chaque exigence obligatoire devrait se retrouver directement au-dessous de l'exigence.

Exemple

1. **Divulgence d'information.** Le candidat doit être en accord avec le fait que n'importe quelle information fournie dans cette proposition, même si elle est identifiée comme confidentielle, peut être divulguée lorsque la loi ou le tribunal l'exige. Le candidat doit consentir à la divulgation confidentielle de cette proposition par le client au conseiller embauché par le client pour l'appuyer et l'aider dans le processus de la DDP y compris l'évaluation de cette proposition.

Réponse du candidat : Le candidat est d'accord avec les conditions de divulgation de l'information.

2. [Insérez la prochaine exigence]

Réponse du candidat :

Vous trouverez peut-être certaines exigences spécifiques à la DDP qui doivent être insérées dans d'autres sections de votre proposition (p. ex., technologie spécifique). Insérez-les dans la section des exigences obligatoires et dans la réponse indiquez « Le candidat est d'accord avec cette exigence. Les détails de (nom de l'exigence) sont situés à la page #, section # de cette proposition ». *Assurez que les références aux numéros de page et de section sont correctes au fur et à mesure de l'écriture, la modification et la révision de la proposition.*

Cette section n'est pas incluse dans une DDP spontanée.

7. Introduction

Dans cette section vous présentez votre compagnie et vos partenaires si vous soumettez une DDP conjointe. Vous mentionnez brièvement les informations importantes de votre compagnie (p. ex., le nom, nombre d'années en affaires, domaines de services, types de clientèles, possiblement une déclaration sur la valeur que vous apportez à votre communauté et n'importe quelle activité que votre entreprise fait). Faites des éloges précis (p. ex., votre part du marché, ventes brutes annuelles, etc.) et la vérité sur ce qui vous démarque de vos concurrents. Assurez-vous de vendre votre marque (parler de visions, mission, principes et valeurs de votre organisme que vous partagez avec le client; vous devriez connaître ces derniers à partir de votre recherche de leur site web); parlez des réussites de votre entreprise (si vous êtes un nouveau propriétaire d'une entreprise existante, vous pouvez inclure les réussites d'avant votre entrée en poste puisque vous présentez les réussites de l'entreprise); mentionnez des projets de nature, de grandeur, de budget ou de clients semblables et les résultats prospères de ces clients. Si vous avez travaillé avec le client dans le passé, il convient de mentionner brièvement le projet et les résultats positifs. Si vous savez qu'une de vos caractéristiques (p. ex., autochtone, une femme ou minorité propriétaire d'entreprise, entreprise locale, etc.) correspond à une politique du client qui encourage le commerce avec des groupes particuliers, mentionnez-le dans votre proposition.

Une bonne façon de préparer l'écriture de cette section est de réfléchir au sujet de la façon dont vous feriez la promotion de votre entreprise si vous aviez deux minutes avec le client? Quelle est l'information essentielle que vous voulez que le client sache? Ensuite, examiner l'information à partir de la perspective du client. Avez-vous inclus plus ou moins d'informations que le client veut savoir? N'allongez pas trop cette section; vous pourriez perdre l'attention du client. Tenez-vous-en à l'information pertinente au sujet de votre entreprise que vous voudriez savoir d'un fournisseur si vous étiez le client. Assurez-vous de donner un ton positif et utilisez des mots actifs et descriptifs pour donner le goût au client de travailler avec vous plutôt qu'avec vos concurrents.

8. Personnel clé

Dans cette section vous fournirez une courte biographie professionnelle de chaque membre du personnel de votre entreprise impliqué dans le travail décrit dans la DDP. Par exemple, identifiez le nom, le titre, le domaine d'expertise, le nombre d'années d'expérience et le rôle de chaque

membre du personnel. Mentionnez n'importe quelles qualifications/certifications ou expérience spécialisées du personnel qui accompliront des fonctions, comment ceci avantagera le client ainsi qu'une vue d'ensemble de leur rôle dans le projet. Par exemple, si une des personnes mentionnées est la personne-ressource principale pour le client, donnez son nom, leur rôle et les avantages d'avoir une personne-ressource assignée.

Assurez que le curriculum vitae (CV) de chaque personne mentionnée dans cette section de la proposition soit mis en annexe. Précisez dans la section que les curriculum vitae de chaque membre du personnel se retrouvent en annexe (#).

9. État actuel

Dans cette section vous tirerez de l'information de la DDP et de votre recherche pour refléter votre compréhension du client, de son entreprise, sa situation présente y compris les défis et les opportunités qu'ils envisagent actuellement qui contribuent aux besoins du client (p. ex., la raison d'être de la DDP). En concentrant sur le client, utilisez cette section avec sagesse de façon à démontrer que vous comprenez très bien les besoins du client. Si le client croit que vous comprenez ses besoins, il verra les avantages de travailler avec vous plutôt qu'avec d'autres qui n'ont pas le même niveau de compréhension. Certains professionnels disent d'imiter exactement ce que le client a écrit au sujet de ses besoins dans la DDP; par contre, nous croyons que ceci ne reflète que l'habileté d'un individu à copier du texte.

Nous suggérons de copier les déclarations de besoin du client mentionnées dans la DDP dans votre proposition, mais ensuite, élaborer avec votre interprétation de ces déclarations. Vos interprétations devraient être présentées avec *vos propres mots*. Si vous pouvez démontrer votre compréhension du problème/opportunité à partir de différentes perspectives (p. ex., la compagnie, la clientèle, la communauté, etc.), faites-le si c'est pertinent et si cela vous permet de vous démarquer de vos concurrents. Toutefois, avant d'avancer dans cette direction, assurez-vous que vos hypothèses reposent sur des observations directes, de l'expérience et de la preuve. Vous voulez éviter les mauvaises suppositions qui donne le message au client que vous ne les comprenez pas ni leurs besoins.

À moins que le défi/opportunité que le client envisage soit complexe, cette section aura d'un à trois paragraphes.

10. Buts et objectifs

Le monde mélange parfois les termes but et objectifs. Ils sont différents. Des buts devraient refléter les résultats désirés que vous attendez à l'achèvement du contrat de travail. Les objectifs doivent viser directement répondre aux besoins du client. Les objectifs précisent comment vous allez atteindre le but. Les objectifs doivent être SMART (spécifique, mesurable, atteignable,

réaliste et temporel). Les objectifs fournissent les critères mesurables pour permettre au client et à vous d'évaluer les livrables. Par exemple, dans le cas d'un contrat fictif pour l'entretien des trottoirs l'hiver le but et les objectifs pourraient être :

Exemple :

But 1 : Les trottoirs sont déneigés et déglacés

Objectif 1 : Les trottoirs assignés sont déneigés lorsque l'accumulation est plus que 3 centimètres (cm)

Objectif 2 : Les trottoirs assignés sont saupoudrés d'un composé de sable pour la fonte de la glace approuvé par le client dans les 15 minutes après l'enlèvement de la neige.

Objectif 3 : La neige ne s'accumulera jamais au-dessus de 12 cm sur les trottoirs assignés.

Objectif 4 : Les cycles de l'enlèvement de la neige et l'ensablement continueront sur les trottoirs assignés jusqu'à ce que l'accumulation soit moins de 3 cm.

Prenez soin de ne pas avoir trop de buts et d'objectifs puisque ceci peut devenir un fardeau administratif pour vous et le client. Rappelez-vous que vous devez mesurer ce que vous dites et être prêt à fournir des preuves de ce monitoring sur l'inspection du client ou lorsque vous répondez à une plainte. Les buts et les objectifs devraient viser les livrables de votre proposition. Ils devraient être directement liés aux besoins du client et servir de critère pour évaluer le travail contractuel accompli. Ils n'ont pas besoin de tenir compte de chaque détail du travail puisque ceci est présenté dans la section de méthode.

11. Approche et envergure

Dans cette section vous fournirez un plan de haut niveau de votre approche pour compléter les exigences et l'envergure du projet.

Exemple :

Le Déneigement de Frosty emploie la technologie et les ressources humaines pour la surveillance des conditions météorologiques ainsi que l'accumulation de neige et de glace 24 heure/7 jours semaine pendant les mois d'octobre à mai. Des procédures normalisées existent pour la préparation et l'envoi du personnel dans les 15 minutes après l'avis de neige ou de glace pour respecter l'exigence obligatoire du client pour le déploiement. Seulement les composés de sable pour fonte de neige exigé par le client sont utilisés.

12. Méthode

Dans cette section vous présenterez les détails sur la façon dont le travail décrit dans la DDP sera accompli. Les spécifications par rapport aux exigences obligatoires (p. ex., équipement, matériel, etc.) devraient être incluses.

Exemple :

Le Déneigement Frosty surveille les conditions météorologiques 24 heures/7 jours semaine entre le 1er octobre et le 31 mai. Les propriétaires de dépanneurs 24 heures situés à différents endroits en ville (voir annexe #) sont contractés d'informer l'agent de déploiement de Frosty lorsqu'il y a accumulation de neige et glace.

Lorsque l'accumulation atteint le niveau de l'exigence obligatoire, seuil de 3 cm ou lorsque la glace s'accumule, les équipes de travail sont déployées et sur place dans les 15 minutes du déploiement. Les équipes de travail informent l'agent de déploiement des conditions pendant qu'ils travaillent sur les cycles de déneigement et déglacage. Les équipes de travail sont averties d'attendre lorsque l'accumulation est de moins de 3 cm et tous les trottoirs assignés sont déglacés. La sécurité du personnel est extrêmement importante. Chaque membre du personnel est équipé d'équipement de protection personnel (vêtements insolés, chapeau, gants, bottes de travail, protection de l'ouïe et de la vision); a 10 minutes de pause pour chaque heure de travail pour se reposer et s'hydrater ainsi que deux pauses dîner de 20 minutes pour un quart de travail de 8 heures.

L'agent de déploiement utilise un poste de communication modèle 1234 pour recevoir et faire des appels et les travailleurs utilisent des téléphones mobiles connectés à ce poste. L'équipement de secours d'urgence comprend un poste de radio CB1234 avec un transmetteur télécommande. Cinquante travailleurs de déneigement sont équipés avec des souffleuses commerciales avec des lames de 32 pouces qui peuvent lancer la neige jusqu'à une hauteur de 8 pieds et à une distance de 25 pieds. Trente travailleurs sont équipés avec des épandeurs industriels utilisés pour répandre les produits obligatoires de « 'Ice Away et Ice-B-Gone » inoffensifs pour les animaux et l'environnement.

Si vous présentez plus d'une option qui répond aux exigences du client, identifiez-les séparément comme Option 1 et Option 2. Lorsque vous avez plus d'une option, assurez-vous que la section budget/prix (discuté à la section 14) fournisse des budgets/prix distincts pour chaque option. Nous ne recommandons pas de remplir votre proposition avec de nombreuses options puisque les évaluateurs pourraient interpréter cela comme si vous ne comprenez pas les besoins du client, que vous n'êtes pas confiants dans les options que vous proposez et que vous ciblez davantage votre besoin de vendre plutôt que les besoins du client. Choisissez une ou deux options qui respectent les exigences obligatoires et qui répondent le mieux aux besoins du client.

Si vous présentez une solution qui ne respecte pas les exigences spécifiques parce que vous croyez qu'elle répond mieux aux besoins du client, identifiez-la ainsi (p. ex., Option 3 – Solution améliorée) et placez-la **après** les solutions qui répondent aux exigences spécifiques du client. Si la solution améliorée est plus longue qu'une page, mettez-la dans une annexe séparée. Donnez-lui le titre (p. ex., Solution améliorée) et ajoutez une déclaration engageante à la fin de la section qui indique où trouver l'annexe.

Exemple :

Frosty croit vraiment comprendre l'importance de la sécurité du public et des animaux pour (nom du client). Annexe # – Solution améliorée utilise la technologie de haute qualité qui répand automatiquement un composé de déglçage supérieur immédiatement après le déneigement. Cette solution améliorée permettra :

- d'éliminer le risque d'accumulation de neige entre le déneigement et l'ensablement
- réduire le risque de glisser et tomber puisque le composé agit rapidement et pour une longue durée
- réduire la fréquence des cycles de déneigement déglçage (selon la météo)

Particulièrement excitant est le fait que ce composé de déglçage supérieur comprend des éléments naturels évalués à 100 % inoffensif pour les humains, les animaux et les plantes qui ne signifie aucun ruissellement de toxines dans le système d'eau public.

13. Calendrier

Les renseignements ayant rapport avec les échéanciers y compris les étapes importantes du projet ou les temps de production et livraison, etc. devraient être inclus dans cette section. Assurez-vous que le calendrier que vous proposez est réaliste. L'utilisation d'un tableau Gantt peut être une façon efficace et professionnelle de présenter beaucoup d'information dans un calendrier. L'exemple à l'annexe 5 est en format Gantt et a été créé avec Microsoft Excel.

Le calendrier n'a pas besoin d'être présenté dans un tableau. Si le projet n'est pas complexe, les tâches principales et les étapes importantes peuvent être présentées dans une liste.

Exemple :

- Le paiement pour l'équipement et le dépôt pour les services d'installation est dû par le 16 mai 2019
- L'équipement informatique sera livré sur place dans la semaine du 18 au 22 mai 2019

- L'installation de l'équipement sera faite pendant la semaine du 25 mai au 6 juin 2019
- Paiement final de la facture est dû le 7 juillet 2019

Ce qui importe est que le client comprenne quand les éléments clés de la solution auront lieu. De plus, les clients voudront aussi savoir :

- Les dates que vous proposez pour le début et la fin du projet
- Les activités qui impliquent la participation du client et les dates que vous proposez pour ces activités (p. ex., les dates de réunions, etc.)
- Les activités où le client doit prévoir l'accès sur place pour votre personnel (p. ex., des visites sur place et les dates)
- Les étapes importantes du projet (p. ex., l'achèvement de phases ou d'étapes) et les dates prévues
- N'importe quelles autres tâches ou activités qui sont critiques dans l'atteinte des objectifs du projet avec les dates de début et de fin correspondantes et la fréquence de livraison de ces éléments clés
- Les événements clés (p. ex., le lancement, les communications ou publications importantes, etc.) et les dates proposées pour ces événements
- N'importe quelles dates de paiement importantes pour poursuivre le travail

Lorsque les dates sont inconnues, il convient d'identifier ces dates dans le calendrier comme la semaine attendue par rapport à la date du début du projet (p. ex., la semaine [1, 2, 3, etc.] ou la semaine du [mois, jour, année] comme dans l'exemple précédent).

Les calendriers devraient faire partie du corps de votre proposition et non dans une annexe.

14. Budget/prix

Dans cette section vous devriez identifier le budget\prix pour les solutions que vous vous engagez à fournir dans le contrat.

Si vous proposez plus d'une solution et que chaque option a un budget\prix différent, assurez-vous que les références correspondent avec les étiquettes que vous leur avez données précédemment dans votre proposition (p. ex., Option 1, 2 ou 3; voir section 12 Méthodes) et présentez des budgets\prix différents pour chacune.

Les montants détaillés ne devraient pas inclure les taxes applicables puisque celles-ci peuvent changer au cours du contrat et vous ne voulez pas être responsable pour couvrir une augmentation que le client devrait payer. Pour aborder le paiement de taxes, assurez-vous d'inclure une déclaration qui indique que ***les montants fournis n'incluent pas les taxes applicables qui seront des frais additionnels.***

15. Assurance qualité

Celle-ci est une section que les candidats insèrent dans leurs propositions pour assurer la qualité des solutions qu'ils proposent au client.

Avez-vous un programme de contrôle de la qualité (p. ex., une série de processus) que vous utilisez pour contrôler la qualité de vos produits, services et livraisons? Si oui, décrivez brièvement votre programme dans cette section. Si le processus comprend le nom d'une personne spécifique avec qui communiquez en cas d'inquiétude au sujet de la qualité, insérez-le dans cette section pour démontrer l'efficacité dans le service à la clientèle. Si vous n'avez pas de programme de contrôle de la qualité, pensez à en développer un le plus tôt possible. Gérer un contrat implique l'évaluation de tout ce que vous fournissez au client y compris vos méthodes de livraison. Suivre de près la qualité et la satisfaction du client est essentiel pour établir/maintenir une bonne réputation, développer de bonnes relations commerciales et la loyauté de la clientèle, augmenter les recommandations de ses clients et améliorer la prospérité à long terme de votre entreprise.

16. Documentation\information supplémentaire

Cette section n'est pas toujours nécessaire dans une proposition. Développez cette section si vous devez fournir de la documentation ou des renseignements supplémentaires demandés dans la DDP et n'est pas développés ailleurs dans la proposition (p. ex., les exigences obligatoires, méthodes, etc.).

Assurez-vous que l'information ou la documentation que vous fournissez dans cette section n'est pas plus appropriée pour une autre section (p. ex., exigences obligatoires, méthodes, etc.). Si vous avez des renseignements supplémentaires que vous voulez fournir au client au sujet de vos services, insérez un énoncé ici pour indiquer l'annexe où se retrouve l'information. Un exemple de documentation supplémentaire pourrait être les renseignements de la garantie du produit.

Cette section peut être aussi simple qu'une liste de la documentation supplémentaire et l'identification du numéro d'annexe où se retrouve chaque document.

17. Nom et coordonnées de la personne ressource de la compagnie

Dans cette section, insérez l'identification de la personne avec qui l'acheteur devrait communiquer au sujet de la proposition; son nom, son titre et les coordonnées.

Exemple :

La personne ressource du candidat pour cette proposition est :

John Smith, Superviseur
123 rue Main
N'importe où, ON P7J 1D0

Téléphone : (807) 123-4567, poste 89

Cellulaire : (807) 987-6543

Sans frais : 1-800-765-3421

Courriel : jsmith@proponent.ca

18. Annexes

Rappelez-vous, vous voulez que votre proposition soit attrayante, facile à lire et à comprendre et être engageante et informative. Votre proposition fait la promotion de votre entreprise et les solutions que vous offrez au client. Utiliser un format uniforme pour les titres de chaque annexe comme il est le cas pour les annexes de ce livret.

N'insérez pas de longs documents au complet, des CV ou des illustrations techniques, des formulaires ou des feuilles de calcul dans le corps de la proposition. Ceci encombre la proposition, fatigue les yeux et rend la proposition difficile à lire. Ce type de document devrait être placé dans les annexes. Chaque document devrait être une annexe séparée avec son titre (p. ex., Annexe 6, Dessins techniques). Une exception à cette règle est les CV du personnel clé; ceux-ci peuvent être regroupés dans la même annexe.

Dans la section pertinente du corps de votre proposition, insérez le numéro d'annexe qui lui a été assigné. Par exemple, dans la section de méthodes, un énoncé qui précise où se retrouve le dessin technique pourrait se lire : ***Le dessin technique pour cet équipement est fourni à l'annexe n°***

Avant de soumettre votre proposition assurez-vous que :

- Chaque numéro d'annexe et le titre correspondent au titre de l'annexe
- Le numéro d'annexe correspond à celui précisé dans le corps de la proposition
- La table des matières présente précisément le numéro d'annexe, le titre, le numéro de page et le format. Sinon, faites une mise à jour de la table des matières et vérifiez pour les erreurs.

19. Dernière page

Une proposition professionnelle a toujours une dernière page qui sert à fermer la proposition et protéger le contenu à l'intérieur. La dernière page devrait être blanche sur les deux côtés et idéalement on utilise un papier plus épais que les pages du document.

Lorsque vous terminez votre proposition, nous recommandons de ne pas utiliser de trombones pour attacher la proposition; celles-ci ont tendance à se défaire lorsqu'on tourne les pages ou si on l'échappe accidentellement. Évitez aussi l'utilisation d'agrafes si possible. Il est préférable de finir la proposition avec une reliure en spirale qui ne sont pas dispendieuse et donne une allure professionnelle à la proposition.

En espérant que vous commencez à être plus confiant au sujet du contenu d'une proposition et comment l'écrire. Nous allons maintenant conclure la partie II avec des renseignements généraux et des astuces pour l'écriture.

À faire et ne pas faire dans le développement de proposition

Au fil des années, nous avons remarqué une faiblesse dans l'habileté de l'écriture commerciale qui peut influencer négativement la perception de l'évaluateur au sujet des habiletés d'un candidat, surtout si un des livrables de la DDP est de préparer des rapports. En plus des renseignements sur le développement de proposition fournis dans les parties I et II de ce livret, les prochains éléments sont présentés pour vous aider à éviter les erreurs communes que nous voyons dans les propositions commerciales. Cette liste comprend des renseignements que nous avons déjà couverts; ils sont répétés comme rappel à cause de la fréquence qu'ils apparaissent dans les propositions.

NE PAS FAIRE :

1. **Présenter une proposition trop longue (100 pages +) ou trop courte (1 page).**

La longueur de votre proposition devrait correspondre avec la complexité de l'envergure du travail dans la DDP. Il y a une raison spécifique pour chaque question présentée dans une DDP et les propositions devraient aborder tous les renseignements précisés par le client. Les propositions doivent convaincre le lecteur de la raison pour laquelle votre compagnie et ses solutions répondent mieux aux besoins du client. Donner trop de renseignements au sujet de votre compagnie non pertinents aux exigences de la DDP non seulement rallonge inutilement votre proposition et ajoute du temps d'écriture, mais ceci change l'accent de votre proposition des besoins du client à votre besoin de promouvoir votre entreprise. Une proposition ne doit pas être présentée comme un long dépliant de promotion pour tous vos produits et vos talents. Il est plus valable de voir la proposition comme un document qui présente une solution *spécifique* pour les besoins *spécifiques*

du client. Le transfert d'accent arrive lorsque le ton et le contenu de la proposition semblent concentrer davantage sur votre entreprise plutôt que sur le client. Rappelez-vous, les clients sont des consommateurs qui paient et l'accent devait être sur leurs besoins alors que les avantages d'une relation commerciale devraient être mutuels.

2. Utiliser des troupes recyclées

Il y a d'énormes risques de coquilles et de manques aux exigences obligatoires ou la négligence des besoins du client lorsque les candidats utilisent d'anciennes propositions en changeant quelques mots. Par exemple, nous avons reçu des propositions où le nom d'une autre compagnie est identifié comme le client. Nous recommandons d'utiliser avec précaution les troupes et les réponses préconçues qui sont des gabarits de contenu de proposition. Même si un certain contenu au sujet de votre entreprise est préconçu il ne doit pas se lire ainsi. L'utilisation de troupes et de réponses préconçues évidente pour les évaluateurs. Comme un chanteur écrit une chanson pour quelqu'un d'important, vous écrivez une proposition pour un client important. La proposition devrait être écrite spécifiquement pour le client, à son sujet, et la solution offerte devrait cibler leurs exigences de leur façon. La mélodie des mots que vous choisissez, qu'elle soit optimiste (engageante) ou monotone (strictement factuelle) influencera l'impact de votre proposition sur le client.

3. Soumettre des propositions écrites à la main

En termes simples, l'écriture à la main peut être difficile à lire et soumettre des propositions écrites à la main n'est pas professionnel.

4. Soumettre des propositions non structurées

Les évaluateurs doivent pouvoir trouver l'information pour évaluer votre proposition et deviendront frustrés si votre proposition n'est pas organisée. Les évaluateurs ne passeront pas plus de temps à chercher l'information dans votre proposition et ils accorderont des points selon ce qu'ils voient. En vérité, les candidats qui soumettent des propositions non structurées ne devraient pas s'attendre d'avoir beaucoup de points ou de contrat.

5. Présumer que les évaluateurs connaissent

Même si vous connaissez déjà le client, ne présumez pas que les évaluateurs connaissent votre entreprise. Même si un évaluateur connaît votre entreprise, il ne peut pas vous accorder des points fondés sur ses connaissances. Selon l'éthique des évaluateurs, les points sont accordés seulement sur l'information présentée dans la proposition. Si un candidat refusé conteste l'attribution d'un

contrat, il peut y avoir une révision des évaluations. Alors, vous devriez toujours préparer vos propositions comme si le client ne vous connaît pas.

6. Trop répéter le contenu

Nous avons souvent observé que les candidats ont copié coller le même contenu dans d'autres sections de leur proposition. Ceci n'ajoute aucune valeur à la proposition. Évitez les répétitions et lorsque vous le faites, changez le vocabulaire pour présenter le même message d'une autre façon.

7. Faire des promesses que vous ne pouvez pas respecter

Faire des promesses que vous ne pouvez pas garder est inévitablement une façon de détruire la confiance, la relation d'affaires et risquer une poursuite. De plus, on pourrait vous défendre de soumettre des propositions pour d'autres contrats.

8. Soumettre des propositions non signées

Oui, c'est un élément de cette liste étant donnée la sévérité des conséquences et de la fréquence à laquelle ceci se produit. Une proposition non signée n'est pas une offre de bonne foi et les contrats ne peuvent pas être attribués quand une offre n'a pas été faite.

9. Soumettre de propositions en retard

Considérez comme la date et l'heure limite de soumission de propositions comme étant écrit dans la pierre. Le respect du délai protège l'intégrité du processus de DDP et les candidats devraient respecter le processus d'approvisionnement du client. Rappelez-vous, le client peut avoir des exigences réglementaires qu'il doit respecter et les propositions sont horodatées lorsqu'elles sont reçues. Ne vous attendez pas à ce que votre proposition soit acceptée même si elle est soumise avec une minute de retard. La réception de propositions acceptées par erreurs après la date limite de soumission peut être contestée.

Allons maintenant énumérer les choses que vous devriez faire lorsque vous développez des propositions; certaines ont déjà été présentées, mais leur répétition est importante.

Faire :

1. Écrire avec clarté

Soyez transparent avec vos idées en utilisant un langage simple et précis.

2. Organiser votre proposition

Utilisez une table des matières, des titres descriptifs et des diviseurs pour séparer les sections afin que les informations soient faciles à trouver.

3. Harmoniser la suite des idées

Imaginez que les propositions sont des histoires de groupes de personnes qui se rassemblent pour résoudre un problème ou s'engagent dans un projet qui mène à un résultat mutuellement bénéfique. Harmoniser la suite de votre histoire avec le plan de votre proposition. Le contenu devrait être écrit de façon à ce que les transitions entre les sections soient faciles jusqu'à la fin de l'histoire.

4. Aspirer à une présentation professionnelle

Les propositions doivent avoir une apparence professionnelle ce qui implique l'attention aux détails comme la mise en forme, l'utilisation de la couleur, des images, des graphiques, des tableaux, des données, l'impression et la finition (p. ex., le papier que vous utilisez et le type de reliure). S'il n'y a pas beaucoup d'espace blanc sur une page, il est fort probable que cette page est trop encombrée avec des images trop grandes ou des marges trop minces. Nous recommandons de laisser les marges normales (p. ex., 2,54 cm).

5. Souligner vos succès

Les clients veulent savoir que vous pouvez accomplir le travail décrit dans la DDP. Lorsque vous présentez votre compagnie, assurez-vous de décrire vos habiletés, vos capacités, votre expérience et mettez vos réussites en valeur.

6. Faites des liens avec de l'information pertinente

Si la DDP le permet, ajoutez des liens Internet vers des adresses et des vidéos sur le web si disponible.

7. Insérer des références et des témoignages

Les clients veulent savoir que vous pouvez faire le travail décrit dans la DDP et que vous respecterez les engagements que vous avez faits dans la proposition. Une bonne façon de rassurer le client est en insérant des références et des témoignages de votre clientèle actuelle ou passée dans votre proposition. Mentionnez-les dans l'introduction de la section avec une référence à l'annexe où se trouvent les lettres et les témoignages.

8. Faire la liste du personnel du projet

Le cas échéant, faites la liste de tout le personnel impliqué dans le projet et fournissez leurs coordonnées.

9. Inclure des qualifications du personnel

Assurez-vous d'insérer les qualifications éducationnelles et professionnelles du personnel clé impliqué dans le projet quand vous les mentionnez dans la section du personnel clé de votre proposition. Joindre des copies de leur CV professionnel en annexe à la proposition.

10. Envisager de soumettre une proposition en partenariat

Considérez former des partenariats avec des individus ou des compagnies qui ont les qualifications et les ressources pour augmenter vos chances de réussite en soumettant une proposition conjointe. Former des partenariats des individus ou des compagnies d'expérience est une bonne façon de remédier aux lacunes dans la capacité de répondre aux exigences obligatoires.

11. Intégrer de la valeur ajoutée/l'innovation

Si possible, intégrez des éléments à valeur ajoutée ou innovant dans votre solution. Par exemple, si la DDP demande de fournir des logiciels, une valeur ajoutée ou innovation serait d'offrir la formation gratuite sur place, dîner en ligne et des séances d'apprentissage, garantie prolongée, etc.

12. Avoir accès à des services professionnels au besoin

Différents moyens pour vous aider à développer et réviser votre proposition. Si vous pensez embaucher des professionnels pour de l'aide, nous vous recommandons de vous assurer qu'ils sont qualifiés et capable de répondre à vos besoins. Il y a aussi des organismes qui existent pour appuyer les entrepreneurs comme la SDÉG qui ont du personnel d'expérience pour vous aider.

Conseils généraux pour l'écriture

1. Garder constamment le lecteur à l'esprit
2. Utiliser un style de rédaction commercial :
 - a. Document formel
 - b. Ton professionnel (formel si le client est inconnu, amical/formel si la relation est existante)
 - c. Éviter l'utilisation de langage complexe et technique
 - d. Utiliser une bonne grammaire
 - e. Éviter les longues phrases
 - f. Utilise une voix active et positive tout au long de la proposition
 - g. Écrire de la part de votre compagnie et non comme un individu
 - h. Être constant dans le temps des verbes – le présent est préférable
 - i. Éviter l'utilisation du jargon
 - j. Ne pas utiliser d'abréviation sauf si elles ont été introduites formellement. À la première mention, insérez le mot et l'abréviation; p. ex. liste de vérification de conformité aux exigences obligatoires (LVCEO). Ensuite, il convient d'utiliser seulement l'abréviation à moins que le terme soit au début d'une phrase. Si la phrase commence par un article (la, le, un, etc.), l'abréviation peut être utilisée; p. ex., La LVCEO...
3. Planifier le contenu de la proposition avant de l'écrire – développer un plan et le suivre
4. Écrire le sommaire exécutif en dernier – après la finition du contenu de votre proposition
5. Insérer une table des matières si votre proposition a plus de cinq pages
6. Utiliser des titres spécifiques liés au contenu qui suit
7. Le contenu doit être précis et clair – transparent, sur le sujet et facile à comprendre
8. Le contenu doit avoir une suite logique et le document devrait avoir une apparence attirante
9. Envisager d'utiliser des listes, des tableaux, des diagrammes, des graphiques, etc. pour illustrer les éléments clés. N'encombrez pas la page et n'utilisez pas tout l'espace blanc sur la page
10. Les documents supplémentaires doivent être placés en annexe
11. Être constant dans la mise en forme et l'utilisation de polices
12. La révision pour les erreurs, les coquilles, la numérotation – il ne devrait avoir aucune erreur dans le document lorsqu'il est soumis
13. Assurer la révision interne du document par d'autres membres du personnel et que toutes les exigences ont été abordées

QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES

Comment connaître le meilleur temps pour engager des acheteurs et savoir quand il est trop tard?

Alors qu'on reconnaît généralement qu'il vaut mieux engager les acheteurs le plus vite possible, il n'est pas inhabituel de voir des compagnies s'impliquer à la dernière minute. Idéalement, vous commencerez à développer une relation avec les acheteurs même avant qu'ils présentent des documents d'approvisionnement. Toutefois, ceci n'est pas toujours possible et dans certains cas les fournisseurs n'ont pas suffisamment développé leurs habiletés et capacités avant que les contrats soient attribués. La bonne nouvelle est que l'offre et la demande changent sans cesse. Il est possible de combler les lacunes des produits ou services nécessaires ou commencer à développer des relations commerciales en anticipation de possibilités futures au fur et à mesure que la compagnie cliente progresse à travers les étapes du cycle du projet (dans le cas de l'exploitation minière, le cycle de vie de la mine). Les besoins des compagnies changent à mesure qu'elles évoluent, alors, de cette perspective, il n'est jamais trop tard pour développer des relations d'affaires avec des acheteurs. Veillez seulement à faire votre recherche pour assurer que le client potentiel a une bonne affinité stratégique avec votre entreprise.

Qu'arrive-t-il s'il y a une erreur ou les informations sont insuffisantes dans le document d'approvisionnement?

Parfois, les oublis sont identifiés dans les documents d'approvisionnement après l'affichage par l'acheteur. Si une erreur est découverte dans le document d'approvisionnement, l'acheteur fournira un addenda au document d'approvisionnement. Si un candidat remarque une erreur potentielle ou a des questions au sujet du document d'approvisionnement qui nécessite des clarifications, il devrait en informer l'acheteur en soumettant des questions. Si des questions qui requièrent des clarifications sont reçues des candidats, l'acheteur peut publier un document qui identifie toutes les questions reçues et les réponses respectives.

Est-ce une bonne idée de s'identifier comme minorité dans la proposition?

Les propositions devraient être développées du point de vue de la compagnie et non d'un individu. Néanmoins, si votre compagnie est la propriété ou elle est opérée par un groupe minoritaire ou que la majorité de ses employés font partie d'un groupe minoritaire, veuillez identifier cet aspect unique dans votre proposition. Faites-le surtout si le client potentiel a une politique ou a fait des déclarations publiques au sujet de faire affaire avec ce groupe minoritaire. Une partie de l'histoire à raconter dans votre proposition est d'illustrer comment votre compagnie s'ajuste et s'harmonise avec les besoins du client potentiel. Aidez les clients potentiels à découvrir comment votre

compagnie peut aussi les aider à respecter leur responsabilité sociale organisationnelle ou leurs objectifs d'approvisionnement sociaux.

Y a-t-il des gabarits différents pour les propositions de différents secteurs industriels?

Le schéma de proposition fourni dans ce livret est générique et flexible pour que vous puissiez y inclure seulement les sections qui se rapportent à votre situation particulière. Idéalement, la structure de votre proposition sera telle que décrite dans la DDP où la structure suit les mêmes titres pertinents que la DDP. Il y a des éléments (sections) d'une proposition qui transcendent toutes les industries et d'autres éléments qui sont différents. C'est pourquoi il est important de ne pas utiliser des propositions ou des réponses « en boîte » puisqu'il n'y a pas de modèle de proposition universelle. Les propositions devraient toujours être personnalisées aux besoins du client. Cela étant dit, il peut y avoir des renseignements de la description de votre entreprise, le personnel clé et les CV qui sont valables dans différentes propositions. Toutefois, nous recommandons de ne pas copier-coller, mais plutôt d'affiner ces derniers pour assurer la mise à jour et là où il convient, ajuster aux besoins spécifiques du client.

Est-ce que les CV devraient toujours être inclus dans les propositions?

Un document d'approvisionnement présentera généralement les informations requises. Dans le cas de provision de services, il est normal que les clients potentiels veuillent que les candidats fournissent les CV du personnel clé impliqué dans le projet. Si le document d'approvisionnement demande des CV, ceux-ci devraient être fournis et sont généralement placés en annexe. Les CV fournissent aux acheteurs et à l'équipe d'évaluation des renseignements qui transmettent les habiletés du personnel clé à accomplir le travail demandé. Par exemple, si la tâche à accomplir est de construire un pont, l'acheteur voudra savoir si l'équipe de travail comporte des ingénieurs et des prestataires et leurs expériences spécifiques.

Comment savoir si j'ai manqué quelque chose dans ma proposition?

Il appartient aux candidats de lire avec soin le document d'approvisionnement et aborder toutes les exigences et les informations demandées. Nous recommandons l'utilisation de listes de vérification telles que la liste de vérification des exigences obligatoires fournie dans ce livret. Afin de maintenir l'intégrité de leur processus d'approvisionnement, la compagnie et l'acheteur ne peuvent pas vous aider à ce niveau, car cela les expose à des risques légaux.

Est-ce que je peux modifier ma proposition soumise?

À moins de déclaration contraire, vous devriez pouvoir modifier votre proposition avant la date limite de soumission. Aucune modification ne peut être faite après cette date.

Est-ce qu'un site web est nécessaire pour les petites entreprises locales?

Qu'une entreprise ait besoin ou non d'un site web est une décision de marketing stratégique ainsi que le contenu qui y sera présenté et s'il est statique ou requiert des mises à jour constantes. Les sites web peuvent être des outils utiles pour la marque (l'image) de votre entreprise et la façon dont vous voulez être perçu par vos clients. Les acheteurs chercheront à l'Internet pour des fournisseurs potentiels. Avec les outils disponibles aujourd'hui, les entreprises peuvent développer et entretenir un site web avec un coût modéré. Si vous choisissez d'avoir un site web, nous ne recommandons pas l'utilisation de sites web gratuits qui insèrent des publicités puisque vous n'aurez pas de contrôle sur les types de publicité et celles-ci peuvent envoyer le mauvais message de votre entreprise.

CONCLUSION

Ce livret d'instruction donne une bonne vue d'ensemble sur le développement efficace de proposition d'affaires. La première partie a présenté des informations précieuses et instructives pour comprendre le processus d'approvisionnement de multiples points de vue. Dépasser la transaction simple jusqu'à la fixation d'objectifs qui incorporent des relations mutuellement bénéfiques appuie la réussite commerciale à long terme. Nous avons mis beaucoup d'accent sur les avantages de faire de la recherche pour cibler l'approche sur les besoins du client, démontrer l'harmonisation entre vos compagnies et pour illustrer comment vous allez répondre à leurs besoins et pourquoi vous êtes le meilleur candidat pour le contrat.

Nous avons aussi souligné l'importance d'aborder convenablement toutes les exigences obligatoires et nous vous avons donné un outil utile pour vous aider à identifier et analyser les besoins du client (chercher les besoins sous-jacents), comment planifier votre proposition et assurer que vos propositions ne sont jamais disqualifiées à cause de la non-conformité. De plus, comment les lacunes aux exigences obligatoires peuvent être remédiées à l'aide de la création de partenariats stratégiques. En fait, la partie I présente le document d'approvisionnement (DDP) comme une source critique d'information de multiples façons y compris l'importance de porter attention aux critères d'évaluation lorsque vous planifiez pour atteindre le plus de points possibles. Pour les situations où il n'y a pas de demande de proposition, ce livret a aussi fourni des renseignements pour la soumission de propositions spontanées. La partie II vous accompagne pas à pas à travers chaque section de la proposition et vous a présenté une richesse d'astuces et de techniques pour écrire et finir une proposition professionnelle de façon à ce qu'elle soit appréciée par ceux qui l'évalueront.

Rappelez-vous il n'y a pas de proposition parfaite et il existe beaucoup de ressources pour vous aider. Entre ce livret d'instruction et votre recherche vous aurez une base solide et avec un peu de chance être plus confiant dans votre habileté à développer des propositions efficaces. Soyez assuré qu'avec la richesse d'informations, les nouveaux outils dans votre ceinture et l'effort que vous êtes prêt à investir, vous êtes prêt pour le défi. Bonne chance!

PARTIE III – SUPPLÉMENT : ÊTRE DANS LES AFFAIRES DANS LE DOMAINE DE L'EXPLOITATION MINIÈRE

INTRODUCTION

Ce supplément d'informations cible spécifiquement les entrepreneurs qui souhaitent faire affaire avec les compagnies de l'exploitation minière.

DÉFINITIONS

Capital :	l'argent ou les biens disponibles pour l'investissement, le développement ou la création et la production de biens et services pour générer du revenu. Les biens ayant généralement un coût de 10 000 \$ ou plus
Commodité :	les matières premières provenant de la terre ou des produits agricoles (p. ex., l'or, l'argent, le gaz, l'huile, le blé, le sucre, etc.)
Marché de commodité :	Un endroit où les commerçants achètent et vendent des commodités
Délai de production :	le temps entre le début et l'achèvement d'un processus (p. ex., le temps entre la commande et la livraison d'un produit ou d'un service
Sous-traitance :	chercher un contrat externe à l'organisme. Ceux-ci sont normalement des services auxiliaires (p. ex., l'opération du camp)
Présélection :	l'étape préliminaire du processus de soumission où on détermine si un candidat a les habiletés et la capacité d'accomplir l'ampleur du travail
Dépenser :	l'achat de biens ou de services
Capacité de rendement :	la productivité d'une machine, d'un processus ou d'un système en unité mesurable (p. ex., tonnes produites par heure)

EXPLOITATION MINIÈRE

Avoir une compréhension solide du commerce, de la culture, des technologies et les connaissances de l'exploitation minière aidera votre entreprise à être prospère.

En général, les activités du secteur minier sont de trouver, d'extraire, de transformer et raffiner des minéraux, des ressources de minerais, des métaux ou des pierres précieuses à un coût global moindre que le taux actuel de l'échange (vente). L'écart de prix est le profit ou la perte contractée par la mine. La fluctuation des prix des commodités rend le secteur minier susceptible à des cycles d'expansion et de récession. Les mines qui font partie des corporations internationales plus grandes peuvent diminuer les niveaux de production et même les suspendre temporairement pour réduire artificiellement la disponibilité sur le marché dans le but de stabiliser ou augmenter les prix. Ces stratégies de contrôle de l'offre ont un impact direct sur les fournisseurs qui font affaire avec des sites miniers particuliers.

La culture minière commence avec la compréhension qu'une mine a un début et une fin. Les gisements de minerais peuvent être de petit ou grand et être de faible ou de haute qualité. La culture d'une mine est souvent affectée par la longueur de la vie de la mine et la géographie. La culture des mines isolées où les travailleurs y demeurent est influencée par les salaires, le logement, les repas et la rotation des quarts de travail. La main d'œuvre des endroits isolés est souvent transitoire. Les mines isolées fournissent le service complet sur le site. Les mines situées près des communautés prennent la main d'œuvre de la région. Ces mines ont moins de roulement de personnel, sont inclusives au commerce régional et deviennent parties de la communauté.

La technologie entraîne des changements majeurs dans tous les aspects de l'exploitation minière. Le système de positionnement global, les technologies de nuage, la productique et la robotique, les véhicules télécommandés et autonomes et l'analyse prédictive ne sont que quelques avancements majeurs en cours dans le secteur minier. Les changements entraînés par les avancements en technologie sont rapides et continus. Les fournisseurs prospères doivent rester à l'affût des connaissances, des ventes et l'appui avec des solutions de premier ordre.

L'exploitation minière produit des produits qui sont contrôlés par le prix du produit à l'échelle mondiale. Quand le prix de commodité augmente, une mine pourrait concentrer sur l'augmentation de la capacité et du taux de la capacité de rendement. Le prix pour transformer chaque tonne devient moins important. Quand les prix baissent, les coûts de transformation sont très importants. Comprendre la nature cyclique du secteur minier et les effets du changement des prix des commodités permet à un fournisseur prospère de modifier les ventes et les stratégies du marché pour s'aligner avec les priorités actuelles de la mine et de l'acheteur.

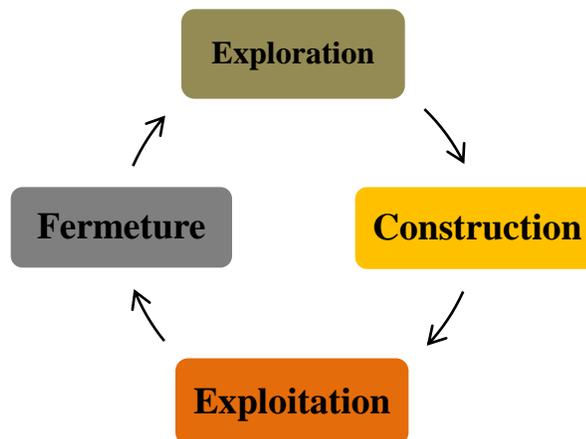
Les étapes de l'exploitation minière

L'exploitation minière est un terme généralement utilisé pour décrire l'extraction et la transformation de minerais, de minéraux et de métaux précieux, etc. Comme activité commerciale, l'exploitation minière peut être répartie en quelques éléments ou étapes :

ÉLÉMENTS

- **Exploration**
- **Construction**
- **Capital**
- **Exploitation** (extraction et production)
- **Opération du camp**
- **Fermeture**

ÉTAPES DU CYCLE D'UNE MINE



Comprendre les éléments et le timing du cycle minier aidera votre entreprise à identifier quelles étapes correspondent avec ce que vous offrez, quand, où et comment commencer la mise sur le marché et les stratégies de vente spécifiques à l'exploitation minière.

Exploration

L'exploration est la première des étapes et est essentiellement la recherche et la découverte de gisements de minéraux et minerais prometteurs. Habituellement, une zone de minerais prometteuse est identifiée et un budget de projet de forage est établi. Les sections de morts-terrains (couche de terrain supérieure non productive) sont enlevées; ensuite on fait des prélèvements de la surface inférieure et le forage en profondeur. Les programmes d'exploration ont souvent lieu pendant les mois d'hiver parce que c'est moins dispendieux de déménager l'équipement sur les routes de glaces et forer les lacs et les étangs gelés. Un projet d'exploration se poursuit jusqu'à ce que le budget soit dépensé ou que les résultats des prélèvements est de faible qualité et le que programme de forage s'arrête. Les matériaux approvisionnés pendant l'étape de l'exploration comprennent des fournitures pour le camp, de l'équipement, les réparations, le carburant et le transport. Les compagnies d'exploration sont généralement petites et transitoires.

Construction

Une fois que la quantité et la qualité du gisement ont été établis, un plan de mine est développé et le financement approprié est assuré. La construction de la mine commence. Selon la grandeur et l'endroit de la mine, la construction peut durer de deux à cinq ans avant que les activités de production commencent. Pendant la construction, de gros montants d'argent sont dépensés et vite! Le processus d'approvisionnement est habituellement centralisé et administré par la firme d'ingénieurs en chef de la mine. Les firmes d'ingénieurs et les acheteurs de projet sont situés loin du site de la mine, souvent dans une ville importante. Souvent, un bureau satellite peut être situé sur place ou dans une communauté autour. Ces bureaux satellites coordonnent les livraisons et administrent les petits achats et les urgences. Les fournisseurs doivent passer un processus long et complexe pour connaître qui, comment est la meilleure façon de communiquer avec l'équipe d'approvisionnement de la mine. Le voyage pourrait être nécessaire pour rencontrer et établir une relation avec l'acheteur du projet.

L'équipe d'ingénieurs du projet pourrait émettre diverses expressions d'intérêts, de préqualification ou de demande de proposition dans la région d'une nouvelle mine. L'objectif de ce processus d'invitation est de comprendre les fournisseurs régionaux, la diversité, les habiletés et la capacité. Répondre à ces invitations représente des opportunités pour les fournisseurs de promouvoir leur entreprise, connaître qui gère les activités d'approvisionnement et commencer à établir des relations commerciales. Une autre opportunité aussi importante de vendre des produits et des services est d'apprendre à qui seront attribués les contrats de construction. Les contractants et les sous-traitants majeurs fourniront aussi un volume important de biens et service à la construction de la mine et les édifices. Ces contractants utilisent souvent des fournisseurs régionaux pour répondre à leurs besoins de biens et services. Pendant l'étape de la construction, des volumes importants de divers matériels sont utilisés. Ceux-ci comprennent toutes les formes de matériaux de construction, du carburant, le transport, des installations temporaires, de l'équipement et beaucoup, beaucoup plus. Pendant l'étape de construction, le prix est raisonnablement important; toutefois, la qualité et le délai de livraison qui s'alignent avec le calendrier de construction sont aussi des critères de décision importants.

Capital

Une mine entreprend de l'investissement majeur en capital au début pour acheter l'équipement nécessaire pour extraire, broyer et transformer le minerai. Pendant la vie de la mine, les dépenses de capital sont continuellement nécessaires pour remplacer l'équipement en fin de vie et gérer les changements dans l'extraction et la production. Des exemples sont : l'équipement pour enlever le mort-terrains, des foreuses (exploration et opération), toutes sortes d'engins mobiles (sur et souterraines), l'équipement de transformation et de production, etc. bien que les dépenses en capital soient normalement faites avec les fournisseurs internationaux, l'opportunité pour les petits

fournisseurs locaux existe pour le maintien, l'entretien et la réparation de l'équipement. Voici des exemples : des programmes de gestion des pneus, le nettoyage à vapeur, lubrification, entretien du verre, des filtres, des courroies, des tuyaux, des sièges, etc. Les morceaux doivent être fournis et achetés du fabricant d'équipement d'origine (FÉO) pendant la période de garantie. Par contre, après l'expiration de la garantie, les morceaux non FÉO peuvent être utilisés ce qui crée l'opportunité de considérer des morceaux après marché.

Exploitation (extraction et production)

Une fois que l'étape de construction est complète et que la mine est en exploitation, l'activité essentielle est la ligne de production : l'extraction, le broyage et la transformation. Normalement, cette ligne de production opère 24 heures par jour, sept jours par semaine (24/7) pendant la vie de la mine. La gestion de la mine concentre sur la maximisation du personnel, le contrôle du taux de rendement et les gestions le coût par unité de production. Le coût de fonctionnement d'une mine est très élevé et n'importe quels retard ou arrêt de production deviennent une situation préoccupante et dispendieuse. Les fournisseurs prospères doivent être capable responsable de livrer et répondre aux attentes élevées une mine qui opère 24/7.

La vie d'une mine peut durer des décennies créant d'excellentes opportunités pour les fournisseurs régionaux. Des explosifs, des réactifs, les abrasifs, le carburant, les filtres, des mèches de forage, des courroies de transporteurs, la tuyauterie, les vêtements de travail, l'équipement de protection personnel et des outils ne sont que quelques exemples de fournitures nécessaires. Des dépenses élevées, régulières et stables ont lieu pendant les processus d'extraction et de production. Cette étape de l'exploitation minière représente une occasion majeure pour les fournisseurs locaux qui vendent et développent des partenariats avec les mines. Encore, les fournisseurs doivent être conscients des prix des commodités et comment les changements de prix peuvent occasionner des changements dans l'opération d'une mine, les besoins de l'acheteur et leur critère de prise de décision.

L'opération du camp

Les mines à accès éloigné doivent transporter la main d'œuvre nécessaire jusqu'à la mine. Ceci veut dire que la mine doit construire un camp pour loger et nourrir sa main d'œuvre. Les camps peuvent accommoder de 300 à 600 employés et contractants sur place pour de longues durées. Les mines qui hébergent des travailleurs nécessitent toutes sortes de biens et services pour nourrir, loger et divertir les employés dans un environnement propre, sécuritaire et confortable (p. ex., nourriture, meuble, draps, services de nettoyage, services de buanderie, etc.), l'opération du camp est sous-traitée. Les fournisseurs régionaux ont l'occasion d'opérer les camps ou de vendre des biens ou des services au contractant général.

Fermeture

Un moment donné, le gisement de minéral ou de minerai sera épuisé ou ne sera plus rentable atteignant la fin de la vie de la mine. Cette étape requiert la déconstruction du site, la récupération, le nettoyage environnemental et la restauration en profondeur du site. Ces tâches sont généralement sous-traitées. Beaucoup d'opportunités existent pour les fournisseurs régionaux pour vendre des biens ou des services aux sous-traités qui effectuant les activités de fermeture.

APPROVISIONNEMENT

À toutes les étapes de l'exploitation minière, l'approvisionnement de biens, de services et d'équipement est important et arrive très vite. Inversement, lorsque le prix de commodité diminue sous les coûts de production, les dépenses sont sévèrement restreintes et la réduction des coûts est critique. Par exemple, le prix élevé de l'or excite les compagnies d'explorations qui lancent ou agrandissent des projets de forage. Inversement, les projets de forage peuvent être réduits ou annulés quand les prix baissent. Les critères utilisés pour prendre des décisions d'achat changent lorsqu'il y a d'importants changements dans les prix de commodité. C'est-à-dire, l'augmentation des prix de commodité, le coût d'un article peut devenir moins important que les autres critères comme la vitesse de livraison ou la qualité. Lorsque les prix de commodité sont à la baisse, le coût des articles devient encore plus important.

Les mines ou les camps d'exploration peuvent être des entités autonomes ou faire partie d'une corporation plus grande. Les mines autonomes contrôlent tous les aspects des décisions d'achat, alors qu'une société centralise souvent les achats d'approvisionnement à l'aide de contrats d'entreprise. Les gros contrats d'entreprise peuvent valoir des dizaines de millions de dollars et nécessiter des fournisseurs prospères avec la capacité de distribution internationale. Les contrats d'entreprise empêchent souvent les fournisseurs régionaux de faire des soumissions sur des biens ou des services spécifiés dans ces contrats. (p. ex., pneus, carburant, équipement de protection personnel, etc.)

Approvisionnement et exploration

Les décisions d'approvisionnement à l'étape d'exploration ont tendance à être centralisées pour des décisions de contrat majeur. Ces décisions sont habituellement prises par les cadres supérieurs des petites compagnies d'exploration situées dans les grandes villes (p. ex., Vancouver et Toronto). Toutefois, l'autorité de faire les achats pour les besoins de l'opération est souvent déléguée au géologue du projet ou au gérant du camp situé sur le site de l'exploration. Les besoins opérationnels peuvent inclure tous les matériaux et les services nécessaires pour mener une exploration et les activités de forage souvent dans des endroits isolés. Les biens et les services requis aux camps d'exploration sont d'excellentes occasions de vente pour les fournisseurs

régionaux p. ex., carburant, lubrifiant, nourriture, hébergement, des tiges et des mèches de forage, des boîtes à noyaux et des étagères, du bois, des conteneurs maritimes, clôture, locations de véhicules, réparation d'équipement, soudure, vêtements de travail et beaucoup, beaucoup plus. Il est important que les fournisseurs régionaux sachent quand les compagnies d'exploration installent des projets de forage dans leur région. Les compagnies d'exploration sont à la recherche des fournisseurs fiables qui comprennent leurs besoins commerciaux uniques et qui « *font ce qu'ils disent qu'ils feront!* »

Approvisionnement et construction

L'approvisionnement s'en tient surtout avec quelques contractants. Les fournisseurs devraient connaître qui sont ces contractants principaux et comment ils entendent s'approvisionner :

- Firme d'ingénieur de la mine en chef
- Contractants généraux majeurs
- Sous-traitants majeurs

Le personnel d'approvisionnement de ces firmes travaillera généralement hors site, souvent dans les bureaux principaux de leur compagnie. Le personnel d'approvisionnement voyagera occasionnellement au site de la mine permettant la rencontre de fournisseurs régionaux.

Approvisionnement et exploitation (extraction et production)

Les mines peuvent prendre des engagements avec les communautés avec les énoncés de politique. Souvent, une mine émet une politique sur l'approvisionnement ou une déclaration semblable. Une politique sur l'approvisionnement peut aborder des critères environnementaux et durables lorsqu'ils prennent des décisions d'achat. La politique peut aussi parler de l'appui des entreprises et les édifices régionaux et l'appui des partenariats autochtones. Bien que les politiques disent des mots signifiants, il est important que les communautés et les fournisseurs s'assurent que les mines sont responsables de ce qu'elles disent et exigent d'avoir des preuves de leurs actions.

Les compagnies minières importantes auront un certain niveau de centralisation de l'approvisionnement. Ces activités d'approvisionnement centralisées sont habituellement situées dans le bureau central de la compagnie et peuvent même être dans différents pays. La centralisation de l'approvisionnement qui est loin du site de la mine est un défi pour les fournisseurs régionaux; il est difficile d'apprendre à les connaître et de bâtir des relations significatives. Toutefois, la mine peut avoir une fonction d'approvisionnement sur place qui appuie immédiatement les besoins opérationnels et d'entretien. Il est important que les fournisseurs régionaux apprennent à connaître le personnel d'approvisionnement sur site et établissent des relations.

Les mines recherchent des fournisseurs qui démontrent une connaissance de l'exploitation minière et sont habiles et capables de répondre à leurs besoins pressants. Les fournisseurs régionaux peuvent avoir peu de connaissance et d'habileté, mais il existe la possibilité d'établir des relations entre les fournisseurs régionaux et les firmes nationales plus grandes. Ces partenariats permettent la présence locale à l'aide de fournisseurs locaux plus petits qui sont renforcés par les compagnies plus grandes qui ont la capacité. Les partenariats sont d'excellentes occasions d'acquérir de nouvelles affaires.

Les secteurs majeurs de l'exploitation minière sont souvent externalisés pour permettre au personnel clé de la mine de concentrer sur l'extraction et la production. Ces contrats externalisés peuvent inclure :

- Fonctionnement du camp : cuisine, hébergement, entretien
- Gestion des pneus (pneus, réparations et la gestion des coûts et les rapports)
- Explosifs (fabrication et emplacement)
- Services de main d'œuvre à forfait
- Certaines activités d'entretien
- Services TI

Un développement plus récent est l'externalisation des services d'approvisionnement. Par exemple, une mine du nord de l'Ontario a externalisé ses services d'approvisionnement à un contractant en Inde. L'endroit, le décalage horaire et le manque de possibilité d'établir des relations deviennent un défi pour les fournisseurs régionaux.

Approvisionnement et fonctionnement du camp

La plupart des mines concluent des contrats de sous-traitance pour le fonctionnement du camp. Des partenariats sont souvent développés avec les communautés autochtones régionales. Beaucoup de nourriture, de rafraîchissements, de produits d'entretien et de draps ne sont que quelques articles nécessaires au fonctionnement d'un camp. Les fournisseurs régionaux devraient connaître quelles compagnies ont des contrats pour le fonctionnement de camp et leurs pratiques d'approvisionnement. Ils devraient aussi apprendre à connaître et développer des relations avec le personnel d'approvisionnement.

QUESTIONS FRÉQUEMMENT POSÉES

Quels éléments de l'exploitation minière sont le plus facile et le plus difficile d'accès pour les fournisseurs cherchant à vendre leurs biens et leurs services?

Une fois que le défi d'identifier qui mène l'approvisionnement et déterminer comment engager les acheteurs est relevé, les deux éléments de l'exploitation minière qui sont relativement facile d'accès son l'exploration et le fonctionnement du camp. L'élément le plus difficile pour les fournisseurs et le programme de capital qui implique de gros budgets et les articles à prix élevés.

CONCLUSION

Même si l'exploitation minière est complexe, au rythme rapide et en changement constant, elle peut fournir d'incroyables occasions aux fournisseurs qui prennent le temps de connaître le domaine, d'établir des relations, de chercher à résoudre des problèmes et ont assez d'habiletés et de capacité pour répondre aux besoins de l'exploitation minière.

L'étendue et le changement continu des critères de décision pour l'approvisionnement à travers les cycles de l'exploitation minière font en sorte qu'il est important que le fournisseur soit constamment à l'affût des conditions changeantes du marché et modifie constamment ses stratégies de ventes. Ce processus peut être onéreux, mais il y a d'importantes ressources disponibles pour vous aider à connaître le secteur minier et de connecter avec des mines y compris :

- Ministère du Développement du Nord et des Mines
- Développement économique municipal de Greenstone (DÉMG)
- Société d'aide au développement des collectivités (SDÉG)
- Chambres de commerce
- Associations professionnelles
- Recherche sur l'Internet

PART IV – SUPPLÉMENT : ÊTRE DANS LES AFFAIRES AVEC LE GOUVERNEMENT

INTRODUCTION

Ce supplément d'informations cible spécifiquement les entrepreneurs qui souhaitent être dans les affaires avec les gouvernements et le secteur parapublic.

DÉFINITIONS

Secteur parapublic	organismes financés par le gouvernement de l'Ontario, mais n'en font pas partie
Gouvernement municipal	un terme utilisé pour décrire les gouvernements locaux et régionaux organisés qui comprend les villes, des comtés, des villages, des villes et des municipalités
Offre permanente (OP)	un arrangement avec des fournisseurs potentiels de biens ou services spécifiques. C'est une offre d'un fournisseur à une entité du gouvernement permettant l'achat récurrent de biens et service ou une combinaison des deux pour des prix préétablis selon des modalités et des conditions selon les besoins
Fournisseur attitré (FA)	un arrangement d'approvisionnement typiquement établi avec une DDP, autorisant un ou plus d'un fournisseurs à fournir des biens ou services à un ministère ou plus pour une période de temps définie selon des modalités et des conditions, y compris le prix tel que décrit dans l'entente de FA

GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Selon le gouvernement du Canada, environ 22 \$ milliards est dépensé annuellement pour l'achat de biens et services pour les différents secteurs du gouvernement :

- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Patrimoine canadien
- Emploi et Développement social Canada
- Environnement et Changement climatique Canada

- Ministère des Finances du Canada
- Pêches et océans Canada
- Affaires internationales Canada
- Santé Canada
- Citoyenneté et immigration Canada
- Affaires autochtones et du Nord Canada
- Infrastructure Canada
- Innovation, Science et Développement économique Canada
- Ministère de la Justice
- Ministère de la Défense nationale
- Revenu national
- Ressources nationales Canada
- Services publics et Approvisionnement Canada
- Transport Canada
- Anciens Combattants Canada

Les Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) procurent des biens et des services pour ces ministères à la meilleure valeur pour les Canadiens. Les activités d'approvisionnement sont effectuées en conformité avec les lois, les règlements, les ententes, les politiques, les directives et les lignes directrices.

Processus d'approvisionnement

Moins de 25 000 \$

Les achats requis d'une valeur de moins de 25 000 \$ sont considérés comme étant de faible valeur. Pour chaque besoin les agents de négociation de contrat détermineront quelle méthode d'approvisionnement sera utilisée pour obtenir la meilleure valeur. Ils peuvent communiquer avec les fournisseurs directement pour obtenir des devis et choisir le fournisseur à partir de celles-ci ou ils peuvent utiliser d'autres méthodes d'approvisionnement concurrentielles ou non pour identifier et choisir un fournisseur.

Plus de 25 000 \$

Un processus d'appels d'offres ouvert public est utilisé pour les achats d'une valeur de 25 000 \$ ou plus. Ces approvisionnements importants sont accessibles au public sur un site web du gouvernement du Canada au <https://achatsetventes.gc.ca/>. Nous recommandons la consultation de ce site puisqu'il offre des informations reliées à :

- Les acquisitions nouvelles et actives (biens, services et construction)
- Contrats attribués
- Et plus

Offres permanentes

Ces arrangements résumant les modalités et les conditions qui s'appliqueront aux besoins futurs en biens et services commandés selon les besoins. Il est important de comprendre que recevoir une OP ne signifie pas qu'un engagement d'achat existe. Une OP est simplement un arrangement que diverses agences gouvernementales peuvent utiliser pour le processus d'approvisionnement.

Webinaires utiles

Le gouvernement fédéral fournit des webinaires utiles aux fournisseurs. Ces webinaires aident les nouvelles entreprises à apprendre comment vendre au gouvernement fédéral. Les sujets importants sont :

- Être dans les affaires avec le gouvernement du Canada
- Repérer les opportunités sur [Achatsetventes.gc.ca](https://achatsetventes.gc.ca)
- Soumissionner

Les renseignements sur les webinaires sont disponibles sur :

<https://achatsetventes.gc.ca/calendrier-des-evenements>

Occasion de vente

Plusieurs petites communautés isolées n'ont pas de bureau fédéral dans leur région ni l'accès au personnel d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Toutefois, ceci ne devrait pas empêcher les entreprises à chercher des occasions de vendre leurs biens et services. Le gouvernement fédéral a un portail d'approvisionnement central sur l'Internet qui permet aux fournisseurs à travers le Canada pour voir les opportunités et soumettre des offres. Les fournisseurs des communautés plus petites et isolées peuvent offrir des biens et services uniques qui offrent des avantages qui l'emportent sur les difficultés potentielles et les coûts additionnels à cause des distances. Nous encourageons fortement les fournisseurs à consulter les opportunités en cours du gouvernement fédéral au <https://achatsetventes.gc.ca/>

Informations et liens utiles additionnels :

- Comment faire affaire avec le gouvernement fédéral :
<https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/faire-affaire.html>
- Liste d'opportunités de soumissions :
<https://achatsetventes.gc.ca/donnees-sur-l-approvisionnement/appels-d-offres>
- L'historique de l'attribution de contrat :
<https://achatsetventes.gc.ca/donnees-sur-l-approvisionnement/contrats-octroyes>

GOVERNEMENT PROVINCIAL (ONTARIO)

Selon le gouvernement de l'Ontario, il dépense environ 29 \$ billions annuellement sur divers biens et services. Les principaux ministères sont :

- Agriculture, Alimentation et Affaires rurales
- Procureur général
- Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires
- Collèges and Universités
- Éducation
- Énergie, Développement du Nord et des Mines
- Environnement, Protection de la nature et des Parcs
- Finance
- Affaires francophones
- Services gouvernementaux et Services aux consommateurs
- Industries du Patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture
- Affaires autochtones
- Infrastructure
- Travail, Formation et Développement des compétences
- Soins de longue durée
- Affaires municipales et du Logement
- Ressources naturelles et des Forêts
- Services aux aînés et de l'Accessibilité
- Solliciteur général
- Transport
- Secrétariat du Conseil du Trésor

Processus d'approvisionnement

Biens sous 25 000 \$

Pour les biens à valeur de moins de 25 000 \$, le processus d'approvisionnement des ministères provinciaux peut inviter les fournisseurs à soumettre des offres.

Biens de plus de 25 000 \$

Un processus d'appels d'offres ouvert public est utilisé pour les achats d'une valeur de 25 000 \$ ou plus. Les possibilités d'approvisionnement sont disponibles en ligne à travers un fournisseur de service de la province de l'Ontario. Une fois que vous y accédez, le site web fournit une grande quantité d'informations y compris les possibilités de soumissions et les attributions passées.

En date d'achèvement de ce livret, l'inscription avec le Portail des appels d'offres de l'Ontario envoie des avis par courriel qui fournit des possibilités pour votre entreprise. Ce portail est accessible au <https://ontariotenders.app.jaggaer.com/esop/nac-host/public/web-fr/login.html>

Moins de 100 000 \$, Services et construction

Pour des services ou de la construction d'une valeur totale de moins de 100 000 \$, les besoins seront mis par écrit et un minimum de trois fournisseurs qualifiés sera invité à soumettre des offres.

Plus de 100 000 \$, Services et construction

Un processus d'appels d'offres ouvert public est utilisé pour les achats de services ou de construction de plus de 100 000 \$. Les possibilités d'offres sont accessibles au : <https://ontariotenders.app.jaggaer.com/esop/nac-host/public/web-fr/login.html>

Offres permanentes et fournisseurs attitrés

Les offres permanentes (OP) et les fournisseurs attitrés (FT) sont des arrangements souvent utilisés. Ces ententes résument les modalités et les conditions qui s'appliqueront aux besoins futurs à acheter au fur et à mesure que les besoins se présentent. Il est important de comprendre que recevoir une OP ou une FT ne signifie pas qu'un engagement d'achat existe; ce sont des types d'arrangements que diverses agences provinciales peuvent utiliser pour expédier le processus d'approvisionnement. Les ententes se retrouvent au :

<https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/VORSearch?OpenForm&Lang=FR>

Occasions de vente

Plusieurs petites communautés isolées n'ont pas de bureau provincial dans leur région ni l'accès au personnel d'approvisionnement du gouvernement provincial. Toutefois, ceci ne devrait pas empêcher les entreprises à chercher des occasions de vendre leurs biens et services à la province. Un portail d'approvisionnement central sur l'Internet permet aux fournisseurs de voir les opportunités et soumettre des offres. Ce portail d'approvisionnement est offert gratuitement, mais les entrepreneurs doivent s'enregistrer dans le système. Les fournisseurs des communautés plus petites et isolées peuvent offrir des biens et services uniques qui offrent des avantages qui l'emportent sur les difficultés potentielles et les coûts additionnels à cause des distances. Les fournisseurs sont fortement encouragés à consulter les opportunités de soumissions d'offre sur le portail d'approvisionnement de l'Ontario :

<https://ontariotenders.app.jaggaer.com/esop/nac-host/public/web-fr/login.html>. De plus, les fournisseurs sont encouragés à consulter les possibilités de ventes de toutes les provinces du Canada en vertu de l'Accord de libre-échange canadien (ALEC). L'ALEC est une entente d'échange intergouvernementale conçue pour réduire et éliminer, dans la mesure possible, les obstacles au mouvement de personnes, de biens, de services et des investissements au Canada. L'objectif de l'ALEC est d'établir un marché domestique ouvert, efficace et stable.

Avis important (Ontario) :

En 2019, le gouvernement de l'Ontario a annoncé une transition vers une approche plus moderne, efficace et transparente pour s'approvisionner des biens et des services. L'objectif de cette nouvelle approche est d'éliminer le superflu et livrer de meilleurs services plus simplement et rapidement afin d'optimiser la valeur de chaque dollar public dépensé. Le gouvernement de l'Ontario veut centraliser l'approvisionnement pour toute la fonction publique de l'Ontario et les organismes du secteur parapublic. En augmentant le pouvoir d'achat et en accélérant les processus, l'approvisionnement sera plus efficace et les coûts diminueront. Une approche unique uniformisée permettra aux entreprises de toute grandeur à travailler avec le gouvernement. Les changements aux processus d'approvisionnement de l'Ontario seront mis en œuvre tout au long de 2020. Nous recommandons de vous garder au courant avec les mesures intérimaires et les nouveaux renseignements en consultant :

<https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/french/SCC-IM-FAQS-FR>

Informations et liens utiles additionnels :

- Faire affaire avec le gouvernement de l'Ontario
 - <https://www.ontario.ca/fr/page/faire-affaire-avec-le-gouvernement-de-lontario>

- Renseignements pour les fournisseurs
 - https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/french/forvendors_FR
- Vision de la chaîne d'approvisionnement Ontario 2020
 - [https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/0/a9c958d5406c1ab18525806f005b042c/\\$FILE/MGCS-Vision-2020-FR.pdf](https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/0/a9c958d5406c1ab18525806f005b042c/$FILE/MGCS-Vision-2020-FR.pdf)

GOUVERNEMENT MUNICIPAL

Un gouvernement municipal peut inclure une seule région ou plusieurs régions unifiées. En Ontario, il y a 444 gouvernements municipaux variant en grandeur de villages à régions. La demande de biens, de services et de construction est liée aux services fournis dans chaque région locale. Les biens, les services et la construction nécessaires pour fournir l'eau, le service de protection, les routes, le divertissement, l'administration et plusieurs autres services aux citoyens sont vastes.

Les pratiques d'approvisionnement des municipalités sont gouvernées par :

- Loi sur les Municipalités, 2001
- Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic
- Accord de libre-échange canadien
- Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), Entente États-Unis-Mexique-Canada (EUMCA) et autres ententes d'échange internationales
- Jurisprudence actuelle

Processus d'approvisionnement

Moins de 100 000 \$

Pour les besoins en biens, en services et constructions d'une valeur estimée moins que 100 000 \$ on obtient un minimum de trois (3) devis écrits. Ceci est le seuil maximum avant que les appels d'offres publiques ouvertes soient impliqués. Toutefois, une municipalité peut choisir un processus d'appels d'offres concurrentiel comme des demandes de propositions pour les acquisitions de moins de 100 000 \$. Selon leurs lois d'approvisionnement respectives, chaque gouvernement municipal établit ses seuils d'approvisionnement. Plusieurs municipalités de l'Ontario ont fixé des seuils moins élevés que 100 000 \$. Les soumissionnaires devraient se familiariser avec les seuils de soumissions pour chaque gouvernement municipal avec qui ils veulent faire affaire.

Plus de 100 000 \$

Un processus d'appels d'offres ouvert public est utilisé pour les achats de services ou de construction de plus de 100 000 \$. Ces acquisitions plus importantes sont disponibles sur les portails d'approvisionnement publics.

Utilisation de portails d'approvisionnement

Les gouvernements municipaux de l'Ontario doivent publier les approvisionnements de valeur importante sur un portail d'approvisionnement. Malheureusement, puisque l'approvisionnement entre les municipalités n'est pas centralisé, il y a quelques portails d'approvisionnement qui peuvent être utilisés. Les fournisseurs devraient connaître les portails utilisés par les gouvernements municipaux de leur région et les autres avec lesquels ils veulent faire affaire. La plupart des portails percevront des frais aux soumissionnaires pour l'accès aux documents d'approvisionnement. Habituellement, les frais s'appliquent à chaque téléchargement ou un taux annuel pour une inscription peut être offert. Les fournisseurs devraient se familiariser avec les divers portails et les frais.

Voici une liste non exhaustive des portails :

- MERX
- Bids and Tenders
- Biddingo
- Bonfire
- BestBidz

Utilisation de contrats d'achat collectifs

En plus de faire des appels d'offres pour leurs propres biens, services et besoins en consultation, les municipalités ont aussi l'option de participer à des attributions d'achats plus grands. Ces contrats plus importants peuvent avoir été attribués par les gouvernements fédéral, provincial ou des organismes d'achats collectifs (OAC).

Exemples d'organismes d'achats collectifs (non exhaustifs) :

- Health Pro
- Ontario Education Collaborative Marketplace (OECM)
- Local Authority Services (LAS)
- St. Joseph Care Group, Group Purchasing Organization (SJCG – GPO)
- Northern Supply Chain (NSC)
- Lakehead Purchasing Consortium (LPC)

Occasions de vente

Les gouvernements municipaux sont les clients idéaux pour les ventes des petites et moyennes entreprises. Les décisions d'achat sont prises par le personnel de la municipalité située dans la région permettant l'établissement de relations acheteurs – vendeurs. La plupart du temps, les activités d'approvisionnement sont centralisées dans les villes. Dans les plus petites communautés rurales, souvent les décisions d'achat sont décentralisées aux gestionnaires et superviseurs de secteurs. Les vendeurs devraient se familiariser avec les processus d'approvisionnement des gouvernements municipaux dans leur région ainsi que d'autres avec qui ils veulent faire affaire.

Plusieurs gouvernements municipaux ont des sites web qui fournissent des liens aux processus de vente correspondant à leurs besoins. Par exemple,

Municipalité de Greenstone	http://www.greenstone.ca/content/bid-opportunities-rfq-tenders-rfp
Ville de Thunder Bay	https://www.thunderbay.ca/en/business/tenders-and-proposals.aspx
Ville de Toronto	https://www.toronto.ca/business-economy/doing-business-with-the-city/

SECTEUR PARAPUBLIC (Ontario)

Le terme secteur parapublic est utilisé pour décrire un éventail d'agences financées par les fonds publics. Ces agences peuvent être, mais ne s'y limitent pas :

- Conseils scolaires
- Hôpitaux
- Collèges
- Universités
- Services de santé
- Bibliothèques
- Services à l'enfance

Les organismes du secteur parapublic sont essentiellement financés provincialement, mais reçoivent souvent des fonds supplémentaires d'autres sources. En tant qu'entité publique, ces organismes doivent se conformer aux obligations de l'approvisionnement public. Le gouvernement a publié une Directive en matière d'approvisionnement dans le SP qui résume vingt-cinq (25) directives que les organismes du secteur parapublic doivent respecter. Les grandes lignes sont :

- **7.2.3 Exigence obligatoire n° 3 : Seuils d'approvisionnement concurrentiel**

Les organismes doivent avoir recours à un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert lorsque la valeur estimée des biens ou des services est de 100 000 \$ ou plus.

- **7.2.6 Exigence obligatoire n° 6 : Affichage des documents d'approvisionnement concurrentiel**

L'annonce des processus d'approvisionnement concurrentiels ouverts doit se faire au moyen d'un système d'appel d'offres électronique auquel tous les fournisseurs canadiens ont accès facilement.

- **7.2.10 Exigence obligatoire n° 10 : Divulgence du processus d'évaluation**

Les documents d'approvisionnement concurrentiel doivent divulguer intégralement la méthodologie et le processus utilisés pour l'évaluation des soumissions, dont la méthode utilisée en cas de résultats égaux.

- **7.2.20 Exigence obligatoire n° 20 : Séance d'information à l'intention des fournisseurs non retenus**

Lorsque la valeur des achats est de 100 000 \$ ou plus, les organismes doivent informer tous les fournisseurs non retenus qu'ils peuvent participer à une séance d'information sur l'évaluation de leur soumission

La version complète de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic peut être consultée au :

[https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/Attachments/BPSProcDir-pdf-fre/\\$FILE/bps_procurement_directive-fre.pdf](https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/Attachments/BPSProcDir-pdf-fre/$FILE/bps_procurement_directive-fre.pdf)

Avis important (Ontario) :

En 2019, le gouvernement de l'Ontario a annoncé une transition vers une approche plus moderne, efficace et transparente de s'approvisionner des biens et des services. L'objectif de cette nouvelle approche est d'éliminer le superflu et livrer de meilleurs services plus simplement et rapidement afin d'optimiser la valeur de chaque dollar public dépensé. Le gouvernement de l'Ontario veut centraliser l'approvisionnement pour toute la fonction publique de l'Ontario et les organismes du secteur parapublic. En augmentant le pouvoir d'achat et en accélérant les processus, l'approvisionnement sera plus efficace et les coûts diminueront. Une approche unique uniformisée permettra aux entreprises de toute grandeur à travailler avec le gouvernement. Les changements

aux processus d'approvisionnement de l'Ontario seront mis en œuvre tout au long de 2020. Nous recommandons de vous garder au courant avec les mesures intérimaires et les nouveaux renseignements en consultant :

<https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/french/SCC-IM-FAQS-FR>

Occasions de vente

Comme pour les municipalités, les organismes du secteur parapublic sont les clients idéaux pour les petites et moyennes entreprises. Les biens et les services achetés par les OSP sont souvent plus spécialisés et spécifiques à leurs besoins. Les décisions d'achat sont souvent prises par le personnel de l'organisme permettant l'établissement de la relation acheteur – vendeur. L'approvisionnement plus centralisé peut se produire dans les plus grands organismes du secteur parapublic (p. ex., les soins de santé, l'éducation) alors que les décisions d'achat dans les plus petits organismes sont souvent déléguées aux gestionnaires et superviseurs d'un département. Les vendeurs devraient se familiariser avec les processus d'approvisionnement des gouvernements municipaux dans leur région ainsi que d'autres avec qui ils veulent faire affaire.

Utilisation de contrats d'achats collectifs

Puisque les OSP sont financés par le gouvernement, ils ont aussi accès aux contrats d'achats collectifs tels que mentionnés pour les municipalités. Ces contrats collectifs plus importants sont souvent utilisés pour les fournitures typiques comme le papier, les nettoyeurs, les meubles de classe, les fournitures de bureau, etc.

Informations et liens utiles additionnels :

- Faire affaire avec les secteurs parapublics Ontariens – Guide destiné aux petites et moyennes entreprises
[https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/Attachments/BPSDoingBusiness-Handbook-fre/\\$FILE/BPSDoingBusiness-Handbook-fre.html](https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/Attachments/BPSDoingBusiness-Handbook-fre/$FILE/BPSDoingBusiness-Handbook-fre.html)
- Ligne directrice en matière d'approvisionnement destinée aux organismes financés par les fonds publics en Ontario
<https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/french/bps-procurementguideline-fr>

CONCLUSION

Bien que vendre au gouvernement et au secteur parapublic peut initialement paraître onéreux, complexes et chargé de règlements, les gouvernements améliorent constamment les informations qu'ils donnent aux fournisseurs pour informer et faciliter l'accès aux occasions d'approvisionnement. Les fournisseurs qui prennent le temps de comprendre l'approvisionnement du gouvernement et la technologie utilisée pour faire des soumissions sont souvent récompensés avec l'augmentation des ventes. Peu importe la grandeur ou l'endroit, les entreprises devraient considérer faire affaire avec le gouvernement comme une de leurs stratégies. Toutes les formes de gouvernements achètent une vaste et diverse gamme de produits, de services et de construction et l'utilisation de portail d'approvisionnement permet aux fournisseurs de toutes sortes l'occasion de voir et faire des soumissions sur les besoins du gouvernement.

Ce processus peut être onéreux. En plus des liens de renseignements fournis dans ce supplément, il y a d'autres ressources disponibles y compris :

- Développement économique municipal de Greenstone (DÉMC)
- Société d'aide au développement des collectivités (SDÉG)
- Chambres de commerce
- Associations professionnelles
- Consultants professionnels
- Recherches à Internet

RÉFÉRENCES

Gouvernement du Canada. (2020). Achatsetventes.gc.ca. Repéré le 23 janvier 2020 de <https://achatsetventes.gc.ca/>

Gouvernement de l'Ontario. (2020). Centralisation de la chaîne d'approvisionnement. Repéré le 23 janvier 2020 de <https://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/>

ANNEXES

Annexe 1

Gabarit de liste de vérification de conformité aux exigences obligatoires

LISTE DE VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ AUX EXIGENCES OBLIGATOIRES

CLIENT : (insérer le nom)		No. DDP (insérer le numéro de DDP/soumission)	
Nom de la DDP : (insérer le titre)			
Date limite pour les questions : (insérer le jour et la date)		Date limite de soumission : (insérer le jour et la date)	

EXIGENCES OBLIGATOIRES (insérer une exigence par ligne)	Détails et commentaires (insérer les détails/vocabulaires spécifiques pour chaque exigence)	Page de la DDP	Page de la proposition	Vérifié par [initiales]
1	Page de signataire			
2	Addenda			
3				
4				

RECOMMANDATIONS	DÉCISIONS	Page de la DDP	Page de la proposition	Vérifié par [initiales]
1 (Copier la recommandation de la DDP ici)	<input type="checkbox"/> Adopté <input type="checkbox"/> Rejeté			
2 (Copier la recommandation de la DDP ici)	<input type="checkbox"/> Adopté <input type="checkbox"/> Rejeté			

QUESTIONS	Date	Vérifié par
(Insérer les vos questions et celles soumises par les autres candidats. Si des questions sont soumises, l'acheteur publiera une liste de toutes les questions et réponses à tous les candidats inscrits). La DDP peut être modifier à la suite des questions ou si le client trouve une erreur ou une omission dans la DDP originale.	[soumission/reçu/modifié]	[initiales]
1		
Question : (insérer la question ici)		
Réponse : (insérer la réponse ici)		
Abordé dans la proposition : (insérer l'endroit; p. ex., nu. de page, paragraphe, etc.)		
2		
Question : (insérer la question ici)		
Réponse : (insérer la réponse ici)		
Abordé dans la proposition : (insérer l'endroit; p. ex., nu. de page, paragraphe, etc.)		

Annexe 2

Exemple de page de signataire de la soumission

PAGE DE SIGNATAIRE OBLIGATOIRE	
[Cette PAGE <u>doit être</u> complétée et retournée avec la soumission de la proposition]	
Engagement du candidat :	
Je/nous soussignés, agent autorisé du candidat, déclarons par la présente qu'aucune personne, firme ou société autres que celle représentée par les signatures ci-dessous, n'a aucun intérêt dans cette proposition.	
Je/nous déclare aussi que tous les énoncés, calendriers et autres informations fournis dans cette proposition sont vrais, complets et justes aux meilleures des connaissances du candidat.	
Je/nous déclare aussi que cette soumission est faite sans collusion, connexion, connaissance ou comparaison de figures ou d'arrangement avec n'importe quelles autres société, firme ou personnes faisant une soumission, et qu'elle est dans tous les aspects, équitables.	
Je/nous comprenons que si cette déclaration est reconnue fausse le résultat pourrait être le rejet de la soumission.	
Je/nous avons reçu, pris en compte et inclut dans la soumission tous les addendas émis.	
Je/nous avons reçu ____ [indiquez le nombre] addenda	
<hr/>	
IMPRIMER LE NOM LÉGAL DE LA FIRME	
ADRESSE POSTALE	
VILLE	CODE POSTAL
NOM DE LA PERSONNE RESSOURCE [imprimé]	NUMÉRO DE TÉLÉPHONE
NUMÉRO DE TÉLÉCOPIEUR	NUMÉRO DE CELLULAIRE
ADRESSE COURRIEL	
SIGNATURE DU REPRÉSENTANT AUTORISÉ	
NOM IMPRIMÉ	
DATE	

Annexe 3

Exemple de déclarations de conflits d'intérêt et de divulgation

Conflit d'intérêts

Le candidat doit déclarer tous les conflits d'intérêts potentiels, conformément à [n° de la DDP]. Ceci inclut la déclaration de noms et tous les détails pertinents de tous les individus [employés, consultants ou les individus agissant à n'importe quel titre] qui [a] a participé à la préparation de la proposition; ET [b] étaient des employés de la ville dans les douze [12] derniers mois précédents la date limite de soumission.

- Le candidat déclare par la présente qu'il n'y avait pas de conflit d'intérêts dans la préparation de la proposition et il n'y a pas de conflit d'intérêts prévisible dans l'accomplissement des obligations contractuelles décrites dans la DDP.
- Le candidat déclare par la présente qu'il y a un conflit d'intérêts actuel ou potentiel relié avec la préparation de cette proposition, ou le candidat prévoit un conflit d'intérêts actuel ou potentiel dans l'accomplissement des obligations contractuelles décrites dans la DDP. Les détails du conflit d'intérêts actuel ou potentiel sont les suivants :

Divulgation d'information

Par la présente, le candidat accepte que n'importe quelles informations fournies dans la proposition, même si elle est identifiée comme étant confidentielle, peuvent être divulguées si la loi l'exige ou par ordonnance judiciaire. Le candidat consent à la divulgation, sur une base confidentielle, de cette proposition par le client aux conseillers retenus par le client pour conseillers ou appuyer le processus de la DDP, y compris l'évaluation de cette proposition.

Annexe 4

Exemple de table des matières

Table des matières

1. Page de signataire de la soumission.....	1
3. Déclarations de conflit d'intérêt et de divulgation.....	2
5. Sommaire exécutif.....	3
6. Exigences obligatoires.....	4
7. Introduction.....	8
8. Personnel clé.....	9
9. État actuel.....	9
10. Buts et objectifs.....	10
11. Approche et envergure.....	11
12. Méthodes.....	12
13. Calendrier.....	14
14. Budget\prix.....	15
15. Assurance qualité.....	16
16. Documents et informations supplémentaires.....	17
17. Nom et coordonnées de la personne ressource de la compagnie.....	18
18. Annexes.....	19
ANNEXES.....	21

Annexe 5

Exemple de calendrier d'approvisionnement [style Gantt]

DDP – Achat et installation d'équipement informatique											Calendrier du projet
Date de début :		6 janvier 2019									
Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Notes
Débutant	6 janv.	13 janv.	20 janv.	27 janv.	3 févr.	10 févr.	17 févr.	24 févr.	3 mars	10 mars	
Première phase	Planification du projet										
		Révision du plan									
		Cueillette de renseignements									
			Ébauches des exigences								
			Vérification des exigences								
Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Notes
Débutant	17 mars	24 mars	31 mars	7 avril	14 avril	21 avril	28 avril	5 mai	12 mai	19 mai	
Deuxième phase	Ébauche des exigences										
		Vérification des exigences									
			Préparer DDP								
			DDP mis sur le marché								
				? reçues							
			? Réponses								
		Réception des propositions									
Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Notes
Débutant	26 mai	2 juin	9 juin	16 juin	23 juin	30 juin	7 juillet	14 juillet	21 juillet	28 juillet	
Troisième phase	Révision de la conformité										Fin du projet
		Évaluations									
			Présentations								
		Attribution									
		Lettres de disqualification aux candidats non conformes									Lettres de disqualification aux candidats non conformes Première sélection de candidats Présentations des candidats Contrat [s] attribué [s] Transfert du contrat au secteur TI pour la gestion
		Première sélection de candidats									
		Présentations des candidats									
		Contrat [s] attribué [s]									
		Transfert du contrat au secteur TI pour la gestion									

