



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

Fonds municipal vert



Administrer un
processus d'appel
d'offres efficace
pour les initiatives
concernant les
sites contaminés

Programme de Leadership en
réhabilitation de sites contaminés
Série de guides

Remerciements

Le présent guide repose sur les pratiques exemplaires observées dans l'ensemble des collectivités canadiennes ainsi que sur l'information fournie par d'éminents experts et par les municipalités d'Edmonton (Alberta) et de Kingston (Ontario). Il s'inspire également d'une recherche réalisée pour le compte de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) par Monique Punt, du cabinet MPunt Environmental Consulting, et par Tammy Lomas-Jylha, du cabinet Lomas-Jylha Consulting Inc, chercheuses et auteures principales.



Le gouvernement du Canada a doté la Fédération canadienne des municipalités (FCM) de 550 millions de dollars afin d'établir le Fonds municipal vertMC. Un financement supplémentaire de 125 millions de dollars a également été annoncé dans le Budget 2016 et sera ajouté au Fonds en 2017-2018. Le Fonds appuie les partenariats et sert de levier aux projets financés par les secteurs public et privé afin d'atteindre des normes supérieures de qualité de l'air, de l'eau, du sol et de protection du climat.

Administrer un processus d'appel d'offres efficace pour les initiatives concernant les sites contaminés

©2017 Fédération canadienne des municipalités
Tous droits réservés
24, rue Clarence
Ottawa (Ontario) K1N 5P3
www.fcm.ca/fmv



Table des matières

À propos de ce guide.....	2
Introduction.....	3
DI, DDQ ou DP?.....	3
Solutions aux difficultés courantes associées aux DP	4
Difficulté : Attirer des soumissionnaires viables.....	4
Difficulté : Déterminer la durée de la période de soumission.....	4
Difficulté : Garantir un processus équitable et transparent pour sélectionner le meilleur soumissionnaire.....	4
Conseils utiles pour rédiger votre DP	6
La voie à suivre.....	9
Références.....	9

À propos de ce guide

Ce document fait partie d'une série de guides élaborés pour le programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés (LRSC) de la FCM. Ce programme, qui repose sur un cadre des pratiques exemplaires en sept étapes, permet aux municipalités de faciliter le processus de réaménagement de sites contaminés. Administrer un processus d'appel d'offres efficace fait partie des éléments clés de la sixième étape du cadre : Gérer les programmes et les projets.

***Avis de non-responsabilité :** Le présent document fournit des renseignements et des conseils relatifs aux activités d'approvisionnement. Toutefois, il n'exclut pas ni ne remplace toute autre exigence provinciale ou municipale. Chaque province et territoire possède ses propres lois et orientations en matière d'approvisionnement, que les municipalités doivent respecter lorsqu'elles élaborent des documents d'appel d'offres. Les municipalités possèdent également leurs propres pratiques, politiques et lignes directrices relatives à l'approvisionnement*

Cadre des pratiques exemplaires du programme de Leadership en réhabilitation de sites contaminés



S'engager à agir

Sensibiliser la municipalité et obtenir d'elle un engagement officiel à l'appui du réaménagement des sites contaminés

► [Consultez le guide](#)



Comprendre le milieu

Réaliser une analyse approfondie des sites contaminés et du contexte local

► [Consultez le guide](#)



Établir des partenariats

Tisser des liens avec les principales parties prenantes du secteur des sites contaminés

► [Consultez le guide](#)



Concevoir une stratégie

Élaborer une politique et des programmes structurés en vue de faciliter le réaménagement des sites contaminés

► [Consultez le guide](#)



Promouvoir les programmes et les occasions de réaménagement

Sensibiliser les gens aux enjeux, aux programmes et aux possibilités de réaménagement concernant les sites contaminés

► [Consultez le guide](#)



Gérer les programmes et les projets

Favoriser le réaménagement des sites contaminés locaux



Évaluer, améliorer et célébrer

Évaluer et améliorer les politiques, les démarches et les programmes relatifs au réaménagement des sites contaminés, et célébrer les réussites

► [Consultez le guide](#)

Introduction

Les municipalités doivent souvent avoir recours à un processus d'appel d'offres pour vendre et réaménager un site contaminé, ou pour obtenir de l'aide pour certaines initiatives, notamment :

- établir un inventaire des sites contaminés;
- établir une stratégie visant les sites contaminés;
- réaliser des évaluations environnementales des sites;
- réhabiliter un site contaminé.

Les conseils présentés dans le présent guide aideront votre municipalité à recevoir des soumissions de haute qualité et à trouver la bonne personne, entreprise ou équipe pour réaliser le travail requis. Les conseils portent particulièrement sur les processus de demande de propositions (DP), mais ils s'appliquent également aux processus de demande d'information (DI) et de demande de qualification (DDQ). De plus, vous pouvez appliquer ces conseils pour élaborer des formulaires de demande pour vos programmes municipaux visant les sites contaminés.

DI, DDQ ou DP?

Selon le degré de précision de votre idée, vous pouvez avoir recours à un ou à plusieurs de ces processus d'appel d'offres pour recruter des promoteurs de projet qui élaboreront votre initiative visant les sites contaminés. Consultez les lois et exigences de votre province en matière d'approvisionnement pour vous assurer que votre municipalité peut se servir de ces approches :

- Une **demande d'information (DI) ou une lettre d'intérêt (LI)** est utilisée quand vous savez essentiellement ce que vous voulez, mais que vous avez besoin de plus de renseignements de possibles soumissionnaires pour élaborer une demande de propositions ou évaluer leur degré d'intérêt. Votre DI ou LI doit présenter les exigences éventuelles et inviter les soumissionnaires potentiels à décrire leur capacité à satisfaire ces exigences. Vous pouvez aussi leur demander de suggérer comment structurer la demande de propositions.
- Une **demande de qualification (DDQ)** permet de faire un premier tri parmi les soumissionnaires et d'évaluer leur degré d'intérêt et leurs capacités à exécuter le travail. La DDQ définit les exigences minimales qu'un soumissionnaire doit satisfaire pour passer au processus plus détaillé de demande de propositions.
- Une **demande de propositions (DP)** est le processus d'appel d'offres le plus officiel; il respecte généralement des règles d'approvisionnement strictes en ce qui a trait au contenu, à l'échéancier et aux réponses des soumissionnaires. Une DP est utilisée quand vous savez quels résultats vous désirez obtenir et que vous êtes prêt à sélectionner un entrepreneur pour exécuter le travail. Elle décrit les tâches à effectuer et les résultats à atteindre. En général, le soumissionnaire retenu est sélectionné en fonction du prix, de la valeur et de l'efficacité de la solution proposée.



Solutions aux difficultés courantes associées aux DP

Les municipalités peuvent rencontrer des difficultés lors du processus de demande de propositions. La section ci-dessous porte sur quelques-unes des difficultés les plus fréquentes et sur les solutions proposées.

Difficulté : Attirer des soumissionnaires viables

Solutions :

- Faites circuler l'information sur divers canaux, notamment :
 - le site Web de votre municipalité;
 - les médias;
 - les bases de données publiques sur les appels d'offres;
 - les groupes locaux de développement des affaires;
 - les associations professionnelles (p. ex. les promoteurs ainsi que les professionnels en immobilier, en environnement ou en sites contaminés).
- Tenez des séances d'information (en personne ou par webinaire) afin de décrire le processus de soumission et les exigences.
- Servez-vous du processus de DI ou de DDQ afin d'évaluer l'intérêt des soumissionnaires ou demandeurs potentiels et d'effectuer un premier tri.

Difficulté : Déterminer la durée de la période de soumission

Solutions :

- Accordez-vous suffisamment de temps pour informer votre public cible de la DP.
- Assurez-vous que la durée de la période de soumission reflète la portée et la complexité du projet.
- Accordez suffisamment de temps aux soumissionnaires pour qu'ils préparent des soumissions de qualité et fassent preuve de diligence raisonnable (p. ex. obtenir du financement, examiner les exigences en matière de permis et les restrictions d'utilisation des terres).

Difficulté : Garantir un processus équitable et transparent pour sélectionner le meilleur soumissionnaire

Solutions :

Avant la rédaction de la DP :

- Désignez un employé municipal en tant que personne-ressource principale pour la DP et le projet, ce qui permet d'adopter une approche uniforme pour répondre aux demandes.
- Recueillez l'avis de divers services municipaux qui peuvent fournir leur expertise pendant le processus de DP.
- Demandez à vos services d'achat et à vos services juridiques d'examiner votre DP. Si votre municipalité dispose déjà de modèles de DP, travaillez avec vos services d'achat et vos services juridiques afin d'adapter vos modèles à votre initiative visant les sites contaminés, s'il y a lieu.
- Consultez le conseil et, au besoin, faites-le approuver la DP.

Pendant la rédaction de la DP :

- ▶ Commencez par établir des critères obligatoires et des critères d'évaluation¹. Cela vous aidera à décrire exactement les qualifications que vous recherchez au sein de l'équipe du projet, ainsi que les caractéristiques du projet. Le reste de la DP sera plus claire et précise, ce qui améliorera la qualité des réponses que vous recevrez.
- ▶ Assurez-vous que le document est simple à consulter, en le convertissant par exemple en fichier PDF consultable.
- ▶ Énoncez clairement les exigences et soyez très précis quant aux renseignements que le soumissionnaire ou le demandeur doit donner.
- ▶ Fournissez une structure de réponse définie (utilisez par exemple des formulaires électroniques avec des menus déroulants). Les réponses seront ainsi uniformes et faciles à comparer.
- ▶ Suivez les conseils donnés dans la prochaine section : « Conseils utiles pour rédiger votre DP ».

Au moment d'évaluer les soumissions :

- ▶ Créez une équipe d'évaluation possédant une expertise variée du travail à exécuter afin de vous assurer que tous les aspects des soumissions seront bien examinés.
- ▶ Envisagez d'utiliser la méthode des deux enveloppes, selon laquelle le soumissionnaire fournit la partie technique et la partie financière de la soumission séparément. Cela vous permet d'évaluer les aspects techniques d'une soumission sans être influencé par le prix.

Exemple d'évaluation d'une soumission en deux enveloppes

Un comité d'évaluation technique passe en revue et note les aspects techniques des soumissions. Un agent d'approvisionnement compile ces résultats, puis évalue les prix offerts. La note finale de la soumission se base sur la formule décrite dans la DP : la note technique compte pour 80 % et la note financière, pour 20 %.

Étapes de l'évaluation

1. Les soumissions qui répondent à toutes les exigences obligatoires sont sélectionnées.
2. Les aspects techniques des soumissions sont évalués en fonction des critères d'évaluation décrits dans la DP.
3. Si les soumissions obtiennent la note d'évaluation technique minimale, le prix offert dans la soumission est examiné.
4. La note finale de la soumission est calculée selon la pondération prédéterminée des notes techniques et financières, calculées au prorata du nombre de points maximum ou du prix le moins élevé.

$$\text{Note technique au prorata} = \frac{\text{Points techniques du soumissionnaire}}{\text{Maximum de points techniques possible}}$$

$$\text{Note financière au prorata} = \frac{\text{Prix offert le moins élevé}}{\text{Prix du soumissionnaire}}$$

$$\begin{aligned} &+ \\ \text{Note globale de la soumission} = & \quad \textbf{Note technique au prorata x 80} \\ & \quad \textbf{Note financière au prorata x 20} \end{aligned}$$

¹ Les critères obligatoires sont ceux que le soumissionnaire doit satisfaire pour être considéré comme un soumissionnaire admissible. Les critères d'évaluation servent à classer les soumissionnaires par ordre de mérite.

Conseils utiles pour rédiger votre DP

En suivant les conseils ci-dessous, vous aiderez votre municipalité à rédiger une DP claire et à recevoir les meilleures réponses possible des soumissionnaires.

Section de la DP	Conseils
Introduction et renseignements généraux : description du contexte de l'initiative et du travail à réaliser	<ul style="list-style-type: none">➤ Donnez suffisamment de renseignements au soumissionnaire pour qu'il puisse adéquatement donner suite à la demande. Décrivez le besoin auquel répond la demande et fournissez toute définition clé.➤ Pour les initiatives propres à un site, donnez des renseignements sur le site contaminé, notamment :<ul style="list-style-type: none">• l'emplacement du site : adresse, numéro de rôle, description légale, façade du terrain, superficie (acres), cartes et photos aériennes, intersection principale, plan de renvoi provisoire de l'arpentage, levé topographique;• l'utilisation du terrain : usages actuels et antérieurs, utilisation des zones avoisinantes, zonage;• le contexte du site : structures présentes sur la propriété et âge des immeubles, services publics offerts, accès à partir du chemin public, circulation, notes générales sur le site et l'emplacement, données environnementales (évaluation du site, principaux contaminants connus, réservoirs de stockage souterrains), évaluation archéologique, autres évaluations pertinentes (p. ex. eau souterraine);• la valeur du terrain : estimation de la valeur nette, évaluation foncière récente, taxes annuelles;• les possibilités de réhabilitation et l'évaluation des coûts de réhabilitation;• la vision et les priorités de la municipalité relativement au site.➤ Fournissez en pièces jointes des documents importants concernant le projet, ou fournissez un lien qui y donne accès (p. ex. le plan officiel, le plan d'amélioration communautaire, le plan d'investissement, la stratégie visant les sites contaminés, les règlements administratifs, les mesures incitatives financières de la municipalité, d'autres programmes incitatifs pertinents). Décrivez clairement l'importance et la pertinence de chaque document.➤ S'il y a lieu, décrivez toute mesure incitative ou occasion de financement offerte au soumissionnaire.

Section de la DP	Conseils
<p>Critères obligatoires et critères d'évaluation : description des critères qui serviront à évaluer les soumissionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indiquez les critères vers le début du document. Il s'agit d'une des sections les plus importantes. ➤ Établissez avec soin les critères obligatoires. Ils serviront à déterminer l'admissibilité des soumissionnaires et les critères d'évaluation, et à classer les soumissionnaires par ordre de mérite. Si les critères obligatoires sont trop sévères, vous pourriez exclure des soumissionnaires ou des demandeurs que vous ne voulez pas exclure. S'ils sont trop souples, vous pourriez recevoir la candidature de soumissionnaires ou de demandeurs incapables d'exécuter adéquatement le travail. ➤ Décrivez clairement comment les soumissions seront évaluées. Donnez une note maximale ou la pondération pour chaque critère d'évaluation technique, puis indiquez la pondération des critères techniques par rapport au prix. ➤ Vous devriez demander aux soumissionnaires de répondre à des exigences précises, telles que : <ul style="list-style-type: none"> • posséder de l'expérience, une expertise et des qualifications; • déclarer tout conflit potentiel; • expliquer comment l'approche proposée s'aligne sur les priorités, les politiques et les programmes de la municipalité; • établir un plan de travail (p. ex. un plan de réaménagement ou de réhabilitation); • donner des références sur l'entreprise; • donner des renseignements sur l'assureur; • préciser les échéanciers.
<p>Énoncé de travail : description des tâches et des livrables, et calendrier de livraison</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminez à quel point vous voulez être normatif. Si vous visez des résultats précis, vous pourriez diviser le travail en tâches plus petites afin que les soumissionnaires déterminent plus facilement les ressources requises et les coûts. Il sera aussi plus simple de comparer les soumissions. ➤ Si vous voulez que les soumissionnaires proposent des solutions créatives, évitez d'être trop normatif. Songez à présenter votre projet sous forme de question ou de problème à résoudre. ➤ Indiquez les principaux livrables requis et les dates auxquelles ils doivent être exécutés.
<p>Exigences relatives au contenu de la réponse et à l'envoi : énumération de tous les éléments requis afin de répondre à la demande</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminez un nombre limite de pages afin de favoriser des réponses concises et de vous assurer que la soumission est adaptée à vos besoins. ➤ Décrivez tout élément qui doit obligatoirement être contenu dans la demande. Définissez clairement ce qui devrait être inclus ou non dans la réponse et la façon de présenter l'information. ➤ Fournissez une liste de vérification pour vous assurer que les soumissionnaires ou les demandeurs donnent tous les renseignements requis. ➤ Donnez des instructions claires sur le moment et la façon dont la réponse doit être envoyée. ➤ Si possible, permettez aux soumissionnaires d'envoyer leurs soumissions par voie électronique. Cependant, certaines politiques d'approvisionnement exigent que les soumissionnaires remettent des copies papier.

Section de la DP	Conseils
<p>Obligations et engagements de la municipalité : description de la façon dont vous appuierez le soumissionnaire pendant la période d'appel d'offres et le contrat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendant la période d'appel d'offres, informez les soumissionnaires de ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> • la rapidité à laquelle la municipalité répondra aux questions; • le nom de la personne-ressource à qui poser des questions; • la possibilité d'accéder au site contaminé en question pendant la période d'appel d'offres; • l'existence de documents supplémentaires disponibles concernant la demande ou le site. ➤ Indiquez quel soutien la municipalité apportera pendant la durée du contrat, notamment les experts, les employés municipaux, les données et les documents.
<p>Structure de gouvernance : description de la place du soumissionnaire retenu dans la structure de gouvernance de la municipalité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentez la structure de gouvernance de votre municipalité et indiquez la place du soumissionnaire retenu dans cette structure et la personne dont il relèvera. ➤ Décrivez le processus décisionnel auquel est soumis le travail du soumissionnaire retenu, ce qui aidera ce dernier à mieux comprendre vos besoins et vos exigences.
<p>Exigences financières : description de la répartition du financement accordé pour exécuter le travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si possible, indiquez le plafond budgétaire pour le travail : les soumissionnaires pourront mieux comprendre le degré d'effort auquel vous vous attendez et adapter leurs soumissions en conséquence. Vous vous assurerez également que les soumissions reçues sont réalistes et tiennent compte des ressources que vous consacrerez au projet.
<p>Références : indication précisant si les soumissionnaires doivent soumettre des références ou s'ils sont encouragés à le faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandez des références afin d'obtenir des renseignements utiles de tiers sur le soumissionnaire.
<p>Exigences relatives à la préparation de rapports et à la mesure du rendement : description des données et des rapports que le soumissionnaire retenu devra fournir</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si le travail à exécuter est soumis aux exigences en matière de mesure du rendement des sites contaminés de votre municipalité, précisez les données dont le promoteur du projet devra effectuer le suivi (p. ex. la superficie réhabilitée ou la quantité de terre traitée).
<p>Exigences juridiques et contractuelle : description des conditions contractuelles que le soumissionnaire retenu devra accepter</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Placez les sections juridiques et les renseignements relatifs au contrat au dos de la DP ou dans un autre document. Puisque ces sections peuvent être longues, elles risquent de diluer les éléments clés de la DP si elles sont placées au début du document. ➤ Fournissez des déclarations de conflits d'intérêts, les exigences en matière d'assurance, etc. dans cette section. ➤ Fournissez les modèles de contrat ou d'entente qui seront négociés et signés par la municipalité et le soumissionnaire, ou ajoutez un lien vers ces modèles.

La voie à suivre

Administrer des processus d'appel d'offres fait partie des éléments clés de la sixième étape du cadre de LRSC, « Gérer les programmes et les projets ». En appliquant les conseils présentés dans le présent guide, vous pourrez attirer les meilleurs soumissionnaires pour vos projets visant les sites contaminés, en plus de garantir un processus de sélection équitable et transparent. Une fois que vos projets seront terminés et que vos sites contaminés locaux auront retrouvé une vocation productive, vous pourrez passer à la dernière étape du cadre de LRSC : « Évaluer, améliorer et célébrer ». À ce moment, vous pourrez évaluer les progrès réalisés jusque là et, selon l'évaluation, améliorer vos programmes et processus visant les sites contaminés puis célébrer votre réussite.

Références

Boguski, T. K. Writing a Request for Proposals: a primer for brownfield pilots. Kansas State University.
<http://www.engg.ksu.edu/HSRC/Tosc/rfp.pdf> (consulté en avril 2017).

Gouvernements de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et de l'Alberta. *Guidelines to the Procurement Obligations of Domestic and International Trade Agreements*, novembre 2013.
<http://economic.alberta.ca/documents/ProcurementGuidelines.pdf> (consulté en avril 2017).

Gouvernement de l'Ontario. *Guide sur l'élaboration de règlements municipaux en matière d'approvisionnement, conformes aux exigences de la Loi de 2001 sur les municipalités*, juillet 2003,
www.ontla.on.ca/library/repository/mon/6000/10313558.pdf (consulté en avril 2017).

Lewis, John. Why RFPs often suck (and how to make them better), 26 octobre 2016.
<https://www.linkedin.com/pulse/why-rfps-often-suck-how-make-them-better-john-lewis?trk=hp-feed-article-title-like> (consulté en mars 2017).



FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

Plus de **financement.** Plus de **possibilités.**

La Fédération canadienne des municipalités peut aider votre collectivité à obtenir du financement pour :

- améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol;
- s'adapter aux impacts des changements climatiques;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES);
- investir dans la planification d'infrastructures;
- prendre des décisions éclairées en matière.

Nous offrons aussi des occasions d'apprentissage entre pairs, de la formation et des ressources pour vous aider à atteindre vos objectifs.

Le financement est offert dans le cadre du programme Municipalités pour l'innovation climatique, du Programme de gestion des actifs municipaux et du Fonds municipal vert.

En savoir plus **fcm.ca/financement**

Les programmes sont mis en oeuvre par la Fédération canadienne des municipalités et financés par le gouvernement du Canada.

Canada