



Table des matières

Généralités.....	2
Définitions.....	2
Exigences préalables à la passation de marchés.....	6
Appel d'offres concurrentiel/processus d'approvisionnement.....	7
Éléments importants à considérer lors de l'acquisition de biens et services.....	11
Relations d'affaires.....	13
Contrats écrits	13
Écueils courants lors de la documentation des marchés.....	16
Écueils courants lors de la gestion des marchés.....	16
Modèles et liens.....	18
Sommaire.....	19
Annexes.....	19
Annexe A : Modèle – Énoncé des travaux	19
Annexe B : Modèle – Demande de propositions.....	19
Annexe C : Modèle – Contrat de services des BNP	19
Annexe D : Organigramme du processus passation de marchés.....	19

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

Généralités

1. Les Biens non publics (BNP) sont régis par un cadre de responsabilisation distinct de celui de l'État. Le cadre de responsabilisation des BNP offre au personnel autorisé la souplesse nécessaire pour accomplir les tâches qui lui sont assignées. La politique de passation de marchés des BNP s'applique à l'acquisition de biens ou de services selon le cadre de responsabilisation des BNP. Le personnel doit suivre les politiques des BNP pour assurer la préservation de l'intégrité du cadre de responsabilisation des BNP.

2. Ce document doit être lu en parallèle avec :
 - a. la politique de passation de marchés des BNP;
 - b. la Délégation des pouvoirs du chef d'état-major de la défense pour l'administration financière des biens non publics.

Définitions

3. Il est important de comprendre les définitions suivantes avant de s'engager dans un processus de demandes de soumissions concurrentielles :

Accord : contrat exécutoire entre la Couronne et une ou plusieurs autres parties, dûment passé et autorisé conformément à la politique de passation des marchés des BNP.

Adjudication : acceptation d'une soumission, conformément à la politique de passation des marchés des BNP, telle que modifiée de temps à autre.

Appel d'intérêt : demande de soumission non contraignante pour recueillir de l'information des parties qui seraient intéressées par un processus d'approvisionnement potentiel. Il s'agit d'une pratique d'approvisionnement commune utilisée pour obtenir des précisions sur des produits ou des services, des commentaires, de la rétroaction ou la réaction de fournisseurs ou d'entrepreneurs potentiels avant de lancer un appel d'offres. Un prix ferme ou de l'information sur les coûts ne sont pas exigés. La rétroaction peut inclure notamment les pratiques exemplaires, les normes de l'industrie et des points sur la technologie. L'autorité contractante a recours à l'appel d'intérêt lorsqu'elle connaît ses besoins, mais requiert des renseignements supplémentaires des fournisseurs. La prochaine étape est habituellement la demande de propositions ou la

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

demande de prix.
Approvisionnement : obtention de biens ou de services aux fins d'utilisation à titre temporaire ou permanent. Le processus d'approvisionnement commence avec la détermination d'un besoin et l'approbation du financement, et comprend toutes les activités contractuelles, de gestion et financières qui sont requises pour répondre à ce besoin; le processus se termine avec la fermeture des dossiers d'approvisionnement, y compris des activités contractuelles et financières connexes.
Autorisation de modification : autorisation par écrit, donnée par l'autorité contractante ou par le gestionnaire de projet, qui modifie la portée ou les caractéristiques du travail à effectuer.
Autorité contractante : la personne responsable de toutes les questions liées à l'approvisionnement et des questions contractuelles découlant de tout contrat établi. Il faut que les pouvoirs officiels aient été délégués à l'autorité contractante qui doit aussi détenir une certification valide relative à l'un des deux cours de certification sur l'administration financière des BNP.
Autorité technique ou chargé de projet : personne responsable de l'aspect technique du travail à exécuter dans le cadre du contrat.
Biens ou services : fournitures, biens meubles, matériaux et services de construction, assurances, avantages sociaux et contrats d'entretien et de services.
Bon de commande : acceptation par écrit de la Couronne d'une offre d'acheter des biens ou des services.
Concurrence : rivalité entre deux ou plusieurs entreprises qui visent le même client ou le même marché. Tous les soumissionnaires potentiels n'ont pas tous la même capacité à répondre au besoin et le processus d'appel d'offres va déterminer lequel d'entre eux conviendra le mieux.
Consultant : fournisseur d'un service qui en vertu de son expertise est mandaté pour effectuer une tâche ou un travail précis. Il pourrait s'agir notamment d'un planificateur qui mène une étude; d'un architecte ou d'un ingénieur qui prépare des plans et gère un chantier de construction relatif à un bâtiment ou à un projet; d'un avocat qui représente la Couronne sur une question de droit; d'un évaluateur qui formule une opinion sur la valeur d'un bien.
Contrat de services : lorsqu'une personne ou une entreprise est chargée d'atteindre un objectif sans la supervision quotidienne de l'autorité contractante ou de son agent ou ses agents, l'entrepreneur indépendant décidant lui-même des moyens à prendre pour accomplir un travail donné.

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

Demande de dépenses en capital : demande d'approbation relative à des investissements importants aux termes du cadre de responsabilisation des BNP. Une fois approuvée par l'autorité compétente, la demande de dépenses en capital donne l'autorisation de réaliser l'achat, le projet ou la rénovation.

Demande de prix : forme de demande de soumissions où la Couronne publie les spécifications, les conditions, et les précisions au sujet du contrat proposé en faisant un appel d'offres restreint à des fournisseurs choisis, par opposition à une annonce publique, invités à soumettre leur proposition cachetée en réponse aux spécifications détaillées.

Demande de propositions : forme de demande de soumissions où la Couronne invite des entrepreneurs, des vendeurs ou des fournisseurs potentiels, souvent au moyen d'une annonce publique, à soumettre leur proposition d'affaires pour l'approvisionnement d'un produit de base, d'un service ou d'un bien de grande valeur, sans publier les spécifications, les conditions et les précisions au sujet du contrat proposé qui pourrait en résulter.

Demande de soumissions (ou appel d'offres) : processus d'approvisionnement officiel et concurrentiel comme une demande de propositions, une demande de prix, un appel d'offres ou toute autre demande d'approvisionnement.

Document de contrat canadien de construction : contrat canadien de la construction normalisé, produit par le Comité canadien des documents de construction, qui définit la marche à suivre normalisées en matière d'appel d'offres et de contrats.

Dossiers de contrat : comprend le document d'appel d'offres (tel que la demande de propositions ou la demande de prix), toutes les pièces jointes et les annexes (études, croquis, spécifications techniques, matériel didactique, permis, etc.), les addendas, le contrat et l'offre du soumissionnaire retenu.

Énoncé des besoins : document officiel qui présente au personnel chargé de l'aspect technique du travail et de l'approvisionnement les caractéristiques des exigences opérationnelles et les critères de rendement essentiels pour évaluer les options.

Énoncé des travaux : document officiel qui fournit une description complète de la nature et de l'étendue des travaux à entreprendre (portée des travaux), les objectifs (produits livrables), les prix et l'échéancier, y compris la date estimée de fin des travaux, que le vendeur, le fournisseur, le consultant ou l'entrepreneur s'engage à exécuter. L'énoncé des travaux doit présenter les étapes du travail à effectuer, leur séquence, leurs liens avec le travail global et, s'ils sont connus, les biens ou les services à acquérir, et toutes les exigences à remplir, telles que spécifications techniques, attestations de conformité, plans, croquis ou matériel didactique. L'énoncé des travaux

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

accompagne la demande de propositions.
Entente de concession : contrat négocié entre une entreprise et un gouvernement où ce dernier lui donne le droit d'effectuer, sous certaines conditions, des activités précises qui relèvent de la compétence du gouvernement. Un modèle d'entente de concession se trouve dans le manuel A-PS-110.
Entrepreneur : voir « vendeur » ci-après.
Gestionnaire de projet : un employé, un entrepreneur ou tout autre agent des BNP autorisé à gérer un projet des BNP au nom de la Couronne.
Indemnité : clause de la common law ou du droit civil disposant que la Couronne ne peut être tenue responsable que des actes ou des omissions de ses employés. La Couronne ne peut pas être tenue responsable des actes ou des omissions d'une tierce partie.
Marché (ou contrat) : accord ayant force obligatoire entre une autorité contractante et une ou plusieurs parties légalement distinctes pour fournir des biens ou des services moyennant une contrepartie valable.
Offre de prix : offre reçue d'un fournisseur choisi de fournir des biens ou des services précis, en réponse à une demande formelle de prix.
Portée du projet : présente en détail le travail à accomplir par le vendeur, le fournisseur, le consultant ou l'entrepreneur. Elle donne notamment de l'information sur les jalons, les rapports, les produits à livrer, l'échéancier et les produits finaux.
Proposition : offre d'un soumissionnaire en réponse à une demande de propositions de fournir des biens ou des services, dont l'acceptation pourrait faire l'objet de négociations.
Proposition conforme : proposition d'un soumissionnaire ayant déposé une soumission recevable, conforme en tous points à toutes les exigences de l'appel d'offres, et dont le rendement antérieur, la réputation et la capacité financière sont jugés acceptables.
Soumission ou offre : offre d'un fournisseur, d'un consultant ou d'un entrepreneur de fournir des biens ou des services en réponse à une demande de soumissions dont l'acceptation mènera à un accord officiel ou un bon de commande.
Soumissionnaire : personne ou entreprise qui répond à un document de demande de soumissions. Le soumissionnaire retenu est le fournisseur, le consultant ou l'entrepreneur retenu à la suite d'un processus de demande de soumissions, qui

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

s'engage à fournir les biens ou les services au titre de la demande de soumissions et à entreprendre les travaux précisés au contrat.

Travail ou projet : biens ou services fournis par le soumissionnaire retenu dans le cadre du contrat, y compris la main d'œuvre, les matériaux, l'équipement et toute autre composante requise dans l'exécution du contrat.

Vendeur ou fournisseur ou entrepreneur : une personne ou une entreprise auprès de laquelle la Couronne peut acheter ou louer des biens ou des services; ou qui assure elle-même la prestation de services, la fabrication ou la production de biens pour la Couronne.

Exigences préalables à la passation de marchés

4. Avant de conclure un marché, il convient de connaître les exigences suivantes :
 - a. Pouvoir délégué de signature. Seuls les membres du personnel disposant du pouvoir délégué de signature conformément à la Délégation des pouvoirs du chef d'état-major de la défense pour l'administration financière des biens non publics peuvent prendre des engagements financiers ou passer des marchés. Même dans ces conditions, ils peuvent conclure des marchés uniquement pour le type de biens et services particuliers pour lesquels ils sont autorisés à passer des marchés ou à prendre des dispositions pour leur acquisition ou leur achat, comme il est indiqué dans les tableaux joints;
 - b. Autorité contractante : Pour chaque marché des BNP, il est impératif de désigner une autorité contractante qui assumera la responsabilité du marché. Celle-ci doit être titulaire d'une certification valide d'un des deux cours de certification des pour l'administration financière des BNP et faire signer un formulaire de délégation des pouvoirs d'administration financière par l'autorité concernée;
 - c. Programmes, services et activités approuvés. Une autorité contractante doit confirmer que l'exigence peut être respectée par l'entremise du cadre de responsabilisation des BNP et qu'un marché représente le meilleur moyen d'obtenir les biens ou services requis.
 - d. Disponibilité des fonds. Les autorités approbatrices ne doivent prendre des engagements, passer des marchés ou conclure d'autres arrangements exigeant un débours de fonds non publics que dans les cas où il y a à la fois

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

un besoin approuvé et où il existe un solde non grevé pour se libérer de toute obligation valide découlant de cet engagement, de ce marché ou de cet arrangement.

Appel d'offres concurrentiel/processus d'approvisionnement

5. Le processus d'approvisionnement commence avec la détermination des besoins, et comprend tous les dossiers de passation de marchés, de gestion des marchés et les dossiers financiers connexes; le processus se termine avec la fermeture des dossiers d'approvisionnement, y compris des activités contractuelles et financières connexes. L'annexe D présente un organigramme du processus d'approvisionnement.

6. La passation de marchés est un sous-processus de l'approvisionnement. Le processus de passation de marchés est entamé au moment de la demande de propositions et se termine quand les biens et services sont fournis, les factures sont payées et le dossier du marché est fermé. On peut avoir recours à plus d'un marché pour l'acquisition d'un service, d'un bien ou d'une installation.

7. Pour les activités d'approvisionnement simples, comme l'acquisition d'une tondeuse de 1200 \$ (bien) ou un appel de services de plomberie de 250 \$ (service), le personnel autorisé doit simplement obtenir préalablement trois offres de prix. La facture produite par le fournisseur ou l'entrepreneur est le contrat qu'on utilisera pour effectuer le paiement et procéder à tout examen de conformité. Nota : il n'est pas nécessaire de documenter les marchés prescrits et non concurrentiels pour les biens dont la valeur s'élève à 1 000 \$, à l'exclusion des taxes.

8. Pour les activités d'approvisionnement plus complexes, le personnel autorisé doit définir avec précision ses exigences en rédigeant un énoncé des travaux et en sollicitant officiellement des soumissions (demande de propositions ou demande de prix). Le site Web des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) propose de nombreux modèles à cet effet.

9. Les étapes du processus d'approvisionnement des BNP sont énoncées ci-dessous pour orienter le personnel par rapport aux appels d'offres concurrentiels :

a. Préparer un énoncé des besoins

- (1) En ce qui touche les projets d'envergure ou plus complexes, il est recommandé de préparer un énoncé des besoins pour quantifier les exigences opérationnelles. Celui-ci permet d'établir un besoin précis par rapport à un service, un produit, une installation, etc.;

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- (2) Un énoncé des besoins consiste en un document interne que l'on prépare pendant les premières étapes de la planification de projet.
- b. Évaluer la nécessité du marché
- (1) Identifier les biens et services nécessaires et leur utilité pour les bénéficiaires des BNP. Tenir compte d'une gamme de solutions de rechange pour déterminer la meilleure façon d'offrir les services (ressources internes, aide temporaire, marché, etc.).
 - (2) S'assurer de disposer des fonds nécessaires et de la certification de l'autorité contractante n'est pas expirée.
- c. Définir la portée du projet
- (1) La portée du projet est normalement établie pendant les phases initiales de la planification de projet en collaboration avec le responsable technique ou le chargé de projet, le cas échéant. La portée du projet fait partie de l'énoncé des travaux;
 - (2) Après l'exécution d'une demande de prix pour l'activité ou le projet et avant l'adjudication du marché, il est possible de modifier la portée des travaux uniquement en émettant un addenda écrit au document de demande de soumissions, que l'on doit fournir à tous les soumissionnaires. Toute modification effectuée à la portée des travaux après l'octroi du marché doit se faire par l'entremise de l'autorité contractante, qui émet une modification au contrat (autorisation de modification).
- d. Préparer l'énoncé des travaux
- (1) Un énoncé des travaux offre une description suffisamment détaillée des services à acheter permettant aux experts-conseils et aux entrepreneurs potentiels de déterminer s'ils sont en mesure de fournir les services décrits. Cette description comprendra également tous les services requis après la fourniture initiale des biens et des services, comme le soutien opérationnel lié au produit offert après le projet, la formation sur l'utilisation de l'équipement, etc. L'énoncé des travaux constitue la partie la plus importante du processus d'approvisionnement, et il aboutit à un contrat écrit. Il incombe à l'autorité contractante, et non à l'entrepreneur, de rédiger le contrat;

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- (2) Des critères permettant d'évaluer de façon objective la mesure dans laquelle les entrepreneurs potentiels peuvent répondre aux besoins des BNP doivent faire partie de l'énoncé des travaux. Les critères d'évaluation et la grille connexe servant à attribuer une note aux propositions doivent être énoncés clairement de sorte à permettre à l'équipe chargée de l'évaluation d'estimer la pertinence des ressources offertes et la valeur de la proposition du soumissionnaire de manière équitable et objective. Tous les critères doivent être liés aux besoins et présentés clairement de manière à éviter toute interprétation de la part des membres de l'équipe chargée de l'évaluation;
 - (3) L'énoncé des travaux est intégré à l'un des documents suivants :
 - (a) une demande de propositions/demande de prix;
 - (b) les documents d'appel d'offres (incluant les plans et spécifications) lorsqu'un appel d'offres est lancé au secteur de la construction.
- e. Préparer une demande de propositions ou une demande de prix
- (1) Une demande de propositions ou une demande de prix signale aux entrepreneurs et aux fournisseurs potentiels qu'une organisation a besoin de biens ou services, les encourageant ainsi à déployer tous les efforts possibles pour décrocher le contrat. Elles indiquent également aux fournisseurs que le processus de sélection est soumis à la concurrence;
 - (2) La demande de propositions et la demande de prix sont régies par un processus d'évaluation et de sélection structuré pour faire preuve d'impartialité, un élément essentiel des marchés publics. Les demandes doivent renfermer des critères d'évaluation et un modèle d'attribution des notes;
 - (3) La demande de propositions ou la demande de prix doivent comprendre l'énoncé des travaux et une copie du modèle de contrat qui en résulte.
- f. Sélectionner l'entrepreneur
- (1) Il incombe de choisir objectivement l'entrepreneur qui représente le meilleur rapport qualité-prix pour les BNP en fonction des critères énumérés dans la demande de propositions. Toutes les propositions qui remplissent les exigences obligatoires doivent faire l'objet d'une

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

évaluation dans le cadre de laquelle on leur attribue une note selon les critères cotés précisés dans la demande de soumissions;

- (2) Il faut veiller à ce que le choix d'entrepreneur ne présente aucun conflit d'intérêts pour les employés ou l'organisation.

g. Rédiger le contrat

- (1) Un contrat a généralement pour but de protéger les intérêts de la partie qui l'a rédigé. Pour cette raison, la rédaction du contrat est la responsabilité de l'autorité contractante ou du chargé de projet des BNP et non celle de l'entrepreneur ou du fournisseur. Le contrat définit clairement les rôles et responsabilités de l'entrepreneur, ainsi que les attentes au chapitre du rendement et de la façon dont il doit coordonner le travail avec les employés des FNP et les autres entrepreneurs.
- (2) Préciser la méthode employée pour surveiller le contrat et le rendement de l'entrepreneur (voir le paragraphe 9.i. de la présente);
- (3) Lier le paiement à l'exécution satisfaisante des tâches et services expressément prévus dans le marché, qui devraient être échelonnés pendant toute la durée du contrat.
- (4) Indiquer dans quelle mesure les BNP sont propriétaires du produit final (s'il y a lieu).

h. Exécuter le contrat

- (1) S'assurer que les approbations sont conformes au document Délégation des pouvoirs du chef d'état-major de la défense pour l'administration financière des biens non publics.
- (2) Obtenir toutes les signatures nécessaires sur le contrat avant le début des travaux.

i. Surveiller le contrat

- (1) La gestion de contrats efficace repose sur la mise en œuvre d'une méthode de surveillance sûre pour tenir compte des coûts, de l'échéance des produits à livrer et du rendement de l'entrepreneur;
- (2) Évaluer périodiquement la progression du contrat et déterminer s'il est prudent de poursuivre;

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- (3) Faire le suivi des résultats des examens de surveillance, des vérifications et des enquêtes.

j. Conclure le contrat

- (1) S'assurer que tous les livrables sont produits de façon satisfaisante avant d'effectuer le paiement final.
- (2) Évaluer le rendement de l'entrepreneur et mettre les observations écrites à la disposition des autres organisations et clients des BNP.
- (3) Consigner le processus et les résultats du contrat;
- (4) Utiliser le produit final de la façon prévue.

Éléments importants à considérer lors de l'acquisition de biens et services

10. Il incombe de tenir compte des facteurs suivants au moment de l'acquisition de biens et services :

- a. Gestion des fonds avec discernement. Chaque contrat doit fournir un produit utile qui sert les besoins des bénéficiaires des BNP au bout du compte.
- b. Meilleur rapport qualité-prix. Afin d'assurer le meilleur rapport qualité-prix pour les fonds non publics, il faut tenir compte du prix et d'autres facteurs, comme la qualité du travail, l'échéancier, les risques et le rendement de l'entrepreneur.
- c. Processus d'appel d'offres. Bien qu'il puisse être plus « commode » de sauter cette étape, l'expérience a clairement montré que le processus d'appel d'offres est le moyen le plus efficace d'assurer l'optimisation des ressources pour les BNP.
- d. Clarté des attentes. Le travail exigé doit être clairement documenté de manière à ce que l'entrepreneur comprenne les attentes (qualité, échéancier, coordination avec les autres entrepreneurs).

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- e. Responsabilité de l'entrepreneur. L'entrepreneur doit être tenu responsable, dans des conditions de travail raisonnables, d'offrir les services requis à un niveau de qualité acceptable dans les délais impartis. Il convient de retenir qu'il ne faut pas communiquer à la société contractante, soit directement ou indirectement, les personnes à embaucher ou auxquelles assigner une tâche quelconque;
- f. Arrangements entre les BNP et l'État. La Couronne ne peut passer un marché avec la Couronne, donc les BNP ne peuvent conclure un marché avec l'État. Ainsi, ni le chef d'état-major de la défense (CEMD), ni les commandants en leur qualité de responsables des biens non publics, ni les organisations des BNP ne peuvent légalement conclure des ententes exécutoires ou des marchés avec le ministère de la Défense nationale (MDN). Ils peuvent conclure des ententes qui ne sont pas de nature contractuelle, comme les transferts de biens et de services, les accords d'occupation, les protocoles d'entente et les accords sur les niveaux de service – et le font – habituellement pour aider le MDN à offrir ses programmes et services à l'appui de l'état de préparation et de l'efficacité opérationnelles, ou pour la prestation de programmes et services de bien-être et moral financés par les fonds publics;
- g. Paiement. Pour veiller à ce que la Division des finances puisse faire le paiement, une copie de tous les marchés de plus de 50 k\$ doit être soumise au bureau local de la comptabilité des BNP. Celui-ci en conservera une copie à titre de document justificatif;
- h. Piste de vérification. Les gestionnaires doivent s'assurer que les marchés sont conclus par écrit (pour les raisons énoncées au paragraphe 15 de la présente) et que les dossiers de travail sont annotés, avec la preuve que trois offres de prix ou trois soumissions ont été sollicitées et que la documentation est conservée conformément aux directives sur l'administration financière des BNP afin de faciliter la vérification des activités de passation des marchés et des transactions (p. ex., justification des marchés sans appel d'offres, registre des offres de prix). Pour les achats effectués par carte de crédit et au moyen de la petite caisse, il faut conserver des reçus lisibles. Si l'on a recours à un marché prescrit (aussi appelé marché à fournisseur unique), il faut conserver en dossier une copie du

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

Formulaire pour les marchés prescrits des Biens non publics signés. Ce formulaire se trouve sur le site Web des SBMFC;

- i. Offres permanentes publiques ou arrangements en matière d'approvisionnement (AA) du MDN. Lorsque le prix et la qualité des biens ou du travail sont concurrentiels, les BNP peuvent demander aux fournisseurs d'élargir les modalités des offres permanentes et des AA du MDN aux activités effectuées à l'intérieur du cadre de responsabilisation des BNP.

Relations d'affaires

11. L'embauche d'un consultant indépendant ou un d'un travailleur autonome peut représenter une excellente option pour aider une organisation à répondre à un besoin à court terme, mais le gestionnaire investi du pouvoir financier approprié doit s'assurer que la relation avec l'entrepreneur indépendant ou le travailleur autonome est gérée selon les conditions d'une « relation d'affaires » telle qu'elle est définie par l'Agence de revenu du Canada (ARC) et non selon une relation d'emploi (employeur-employé. Voici les conditions définies par l'ARC :

- le niveau de contrôle du payeur sur les activités du travailleur;
- le fait que le travailleur fournisse ses propres outils et équipements;
- le fait que le travailleur puisse sous-traiter le travail ou engager des assistants;
- le niveau de risque financier pris par le travailleur;
- le niveau de responsabilité en matière d'investissement et de gestion assumé par le travailleur;
- les possibilités de profit du travailleur;
- tout autre élément pertinent, tel que les contrats écrits.

12. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les critères, veuillez consulter le site de l'ARC à l'adresse <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/rc4110/rc4110-f.html>.

13. Les conditions ou les lignes directrices de l'ARC ont préséance sur les conditions ou les lignes directrices présentées dans le paragraphe intitulé « Relations d'affaires » des Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP.

14. Les contrats de services pour les relations d'affaires doivent contenir une date d'échéance raisonnable selon les circonstances opérationnelles.

Contrats écrits

15. Un contrat écrit est particulièrement utile lorsque les services exigés sont complexes ou d'une période prolongée ou pourraient entraîner des répercussions sur le plan juridique, financier ou politique. Il faut tenir compte des éléments ci-dessous lors de la rédaction de contrats :

- a. **Un contrat fournit une description des responsabilités.** Il vaut mieux tout documenter plutôt que de se poser des questions sur les responsabilités de chaque partie. On peut ainsi éviter la confusion ou les désaccords;
- b. **Un contrat lie les parties à leurs responsabilités.** Le retrait de l'une des parties d'un contrat a un effet très perturbateur. Toutefois, le contrat lie les parties aux responsabilités telles qu'elles sont décrites dans le contrat, ce qui élimine le problème;
- c. **Un contrat définit l'échéance des travaux.** Un contrat oblige l'entrepreneur à respecter l'échéance établie lorsque des travaux doivent être effectués dans un délai prescrit;
- d. **Un contrat garantit le paiement.** Ne pas se faire payer pour les travaux effectués ne plaît à personne. Un contrat ayant force obligatoire constitue un document juridique définissant une entente de paiement pour les services rendus;
- e. **Un contrat fournit un recours lorsque les relations se détériorent.** Lorsque les relations entre les parties se dégradent, le contrat précise les étapes convenues pour rompre la relation sans imposer des mesures punitives.

16. Si l'on arrive à la conclusion qu'un contrat n'est pas nécessaire après avoir pris en considération les précisions du paragraphe précédent, il faut tout de même demander trois prix. L'acquisition de biens d'une valeur maximale de 1 000 \$, excluant les taxes, fait exception.

Écueils courants de la documentation des marchés

17. Au fil des ans, les examens de la conformité et les vérifications ont révélé plusieurs erreurs courantes et facilement évitables. Voici une liste d'observations liées à la documentation rédigée par des employés du MDN ou des FNP ou signée par des gestionnaires des BNP :

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- a. Identification incorrecte de l'autorité contractante. Les gestionnaires et les surveillants utilisent à tort leur nom comme autorité contractante. Tous les marchés doivent stipuler qu'ils sont passés pour le compte d'une organisation des BNP et au nom de « Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le CEMD (ou par le commandant d'une base, escadre ou unité) agissant en sa qualité de responsable des BNP ».
- b. Définition inadéquate des coûts et des services dans le marché. Les gestionnaires et les surveillants sont incapables de déterminer la validité des factures pour chaque service ou bien offert. La facture doit comprendre une ventilation des coûts pour chaque service précisé dans le marché.
- c. Manque de clause « sans préjudice ». Ces clauses transfèrent les risques à l'autre partie et doivent être insérées dans les marchés des BNP.
- d. Ne pas avoir recours à une demande de propositions ou à une demande de prix. Le personnel peut ne pas penser à documenter toutes les exigences et les contraintes. Cela peut se produire lorsque des services complexes sont sous-traités ou lorsqu'on se procure de l'équipement et des systèmes complexes sans consulter les experts en la matière.
- e. Ne pas donner à CANEX le droit de premier refus avant de contracter une entente avec une tierce partie. CANEX possède l'expertise et l'expérience de gestion pour faire affaire avec le secteur privé et dispose du droit de premier refus en ce qui touche toute nouvelle activité de revente nouvelle des BNP envisagées dans une base ou escadre des Forces armées canadiennes qui n'est pas exclue selon les dispositions des paragraphes 62 et 65 du chapitre 3 de l'A-PS-110-001/AG-002.
- f. Ne pas signer d'entente de concession. Des modèles uniformisés d'entente de concession ont été élaborés et doivent être utilisés pour assurer la clarté, faciliter le règlement de problèmes courants et protéger les BNP.
- g. Ne pas préciser de date de fin de marché. Il faut préciser une date de fin de marché pour faire en sorte que l'on réévalue les exigences de temps à autre et que l'on ait recours à un processus de demande de propositions pour garantir que le prix payé pour les biens et services est concurrentiel.
- h. Dictier à l'entrepreneur les personnes à embaucher ou la méthode de travail. Il faut se rappeler qu'il est interdit de dire, directement ou indirectement, à la

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

société contractante qui embaucher, à qui assigner une tâche quelconque ou comment effectuer le travail;

- i. Omettre d'examiner attentivement un contrat fourni par l'entrepreneur. Les marchés peuvent favoriser une partie – souvent la partie responsable de la rédaction du contrat. Si vous n'avez pas rédigé le contrat, vous devriez prendre des mesures pour éliminer ces partis pris. En cas de doute, il faut obtenir l'avis juridique du conseiller juridique des Forces canadiennes par l'entremise du VP SG.

Écueils courants de la gestion des marchés

18. Voici une liste de lacunes liées à la gestion des marchés.

- a. Utiliser un contrat échu. Les gestionnaires doivent s'assurer que les contrats échus font l'objet d'un nouveau processus de demande de propositions et sont renouvelés. L'entrepreneur actuel ne devrait pas poursuivre son travail au prix existant ou à un nouveau prix avant qu'un nouveau contrat soit mis en place.
- b. Approuver des paiements qui ne sont pas conformes au contrat. Par exemple, les gestionnaires :
 - (1) autorisaient des paiements dont le montant était supérieur aux montants précisés dans le contrat, pour lesquels aucun addenda écrit n'avait été ratifié de manière à documenter convenablement les changements dans la portée des travaux ou les raisons justifiant le paiement de montants plus élevés;
 - (2) omettaient de percevoir une partie ou la totalité des revenus destinés aux BNP qu'un concessionnaire a générés pour des services offerts dans la base ou escadre;
 - (3) autorisaient des paiements supérieurs aux taux d'inflation précisés dans le contrat, sans addenda approuvé par l'agent délégué stipulant le taux d'inflation convenu pour chaque année à venir.
- c. Manque de suivi dans l'obtention des états financiers. Lorsqu'il est précisé dans un contrat que l'entrepreneur doit remettre une portion des revenus aux BNP, les gestionnaires doivent s'assurer qu'on leur remet un état financier confirmant que l'entrepreneur a remis le bon montant.

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

- d. Manque de suivi dans l'obtention des preuves d'assurance de la part des entrepreneurs. Lorsqu'il est précisé dans un contrat que l'entrepreneur doit produire un certificat d'assurance contre des risques stipulés, les gestionnaires doivent s'assurer que ce document est produit avant le début des travaux.
- e. La vérification des biens immobiliers n'est pas à jour dans les établissements gérés par des concessionnaires. Les vérifications des biens immobiliers doivent être effectuées conformément aux règlements, surtout si le concessionnaire éprouve des difficultés financières.
- f. Donner à un entrepreneur le droit de premier refus. Un libellé accordant un « droit de premier refus » au vendeur dans un contrat que les BNP veulent résilier est problématique et peut coûter cher à l'organisation. Essentiellement, l'autorité contractante des BNP accepte les modalités contractuelles qui accordent à l'entrepreneur le droit d'harmoniser ses prix avec la soumission d'un autre futur fournisseur à l'expiration du contrat. Ces clauses accordant un « droit de premier refus » sont parfois de durée illimitée, ce qui signifie que, pour une période illimitée, ce fournisseur sera autorisé à harmoniser ses prix avec n'importe quelle offre pour des services semblables que les BNP décident de sous-traiter, que les BNP souhaitent ou non faire affaire avec ce fournisseur. Ce type de disposition est extrêmement onéreux et restreint énormément la liberté d'action de l'organisation pour planifier l'avenir ou prendre d'autres dispositions afin de mieux répondre aux besoins des personnes que les organisations des BNP ont le mandat de servir.
- g. Accepter des renouvellements automatiques. Il faut éviter les libellés qui permettent le renouvellement automatique d'un contrat, surtout lorsque la surveillance du contrat n'est pas particulièrement vigilante. Les périodes de renouvellement (le cas échéant) doivent être de courte durée (par exemple, d'un mois à l'autre ou un an). De plus, tous les contrats doivent comporter des dispositions de retrait ou un certain type de libellé autorisant la résiliation du contrat au gré de la partie contractante.
- h. Ne pas avoir l'autorité de passer un marché. Les contrats continuent d'être signés par des membres du personnel qui n'ont pas le pouvoir d'engager Sa Majesté en sa qualité de responsable des BNP et qui ne comprennent pas

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

les répercussions juridiques pour les BNP. Les personnes qui ont une connaissance insuffisante de la passation de marchés ne doivent pas être habilitées à lier l'État en sa qualité de responsable des BNP.

- i. Signer des ententes locales qui entrent en conflit avec des ententes nationales. Plusieurs ententes nationales, comme le programme des Services bancaires pour la communauté de la défense canadienne, ont été négociées au profit de tous les bénéficiaires des BNP. Dans les bases et escadres, les gestionnaires doivent être au courant des ententes nationales en vigueur pour éviter de signer des contrats à l'échelon local qui entrent en conflit avec les initiatives nationales;
- j. Indemnité et pouvoir d'accorder l'indemnité. Le ministre de la Défense nationale dispose d'un pouvoir limité en ce qui a trait à l'octroi d'une indemnité contractuelle (voir la définition). L'autorité contractante des BNP ne peut donc pas accorder une indemnité au nom de Sa Majesté la Reine ou du CEMD au-delà de ces dispositions

Modèles et liens

19. Le site Web des SBMFC renferme plusieurs modèles pour aider le personnel autorisé à préparer la documentation pour l'adjudication de contrats d'approvisionnement relativement à ces exigences plus complexes. Ces documents comprennent notamment les suivants :

- a. Énoncés des travaux. Un modèle d'énoncé des travaux figure à l'**annexe A**.
- b. Demande de propositions. Un modèle de demande de propositions des BNP figure à l'**annexe B**.
- c. Contrat de services. Un modèle de contrat de services des BNP figure à l'**annexe C**;
- d. Organigramme du processus d'approvisionnement. Un organigramme du processus d'approvisionnement des BNP figure à l'**annexe D**.

Lignes directrices pour la passation de marchés des BNP

Sommaire

23. La politique de passation de marchés des BNP est l'un des principaux éléments du cadre de responsabilisation des BNP, qui a été élaboré pour assurer l'exercice efficace des responsabilités fiduciaires du CEMD et des commandants relativement à la gestion de tous les aspects des BNP.

24. Appliquer les principes de ce document et de la politique sur la passation des marchés des BNP permettra d'assurer l'intégrité du processus tout en offrant suffisamment de souplesse pour répondre aux besoins opérationnels.

Annexes

Annexe A : Modèle – Énoncé des travaux

Annexe B : Modèle – Demande de propositions

Annexe C : Modèle – Contrat de services des BNP

Annexe D : Organigramme du processus d'approvisionnement