

SAVOIR ACCORDER UN MANDAT OU ÉMETTRE UN APPEL D'OFFRES



ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

CHEF D'ORCHESTRE : MOBILISER LES COMPÉTENCES ET RÉALISER LA VISION DE L'INFRASTRUCTURE

La [fiche de réalisation exemplaire de Dolbeau-Mistassini](#), présentée dans cette édition d'*Agora Forum*, indique que, pour la construction de son complexe sportif, inauguré en 2021, le directeur des loisirs a assuré la *coordination générale* entre tous les comités (technique, construction, financement).

Ce professionnel en loisir a ainsi coordonné plusieurs services municipaux et œuvré avec un consultant pour les questions techniques. Il a mobilisé la directrice des finances et trésorière pour le financement du projet, la directrice de l'urbanisme pour l'acceptation des plans et devis, les travaux publics et l'ingénierie pour les questions d'alimentation en énergie et en eau, la greffière pour les aspects juridiques, la coordonnatrice aux communications, le directeur de l'informatique et, enfin, le directeur des incendies et préventionniste pour les questions de sécurité. Cette démarche a abouti à un appel d'offres auprès d'architectes et d'entrepreneurs généraux. Il a aussi fallu acheter du matériel de jeu et du mobilier.

Toutes ces tâches confirment le rôle de chef d'orchestre des professionnels en loisir en matière d'infrastructures. Cette compétence stratégique consiste à savoir accorder un mandat à d'autres professionnels ou à des entreprises et à mobiliser leurs expertises, essentielles à la réalisation du

projet tel qui a été conçu, justifié par les orientations municipales et certains besoins de la population.

En somme, il faut savoir comment stimuler et profiter des talents et des compétences pour passer des commandes dont les résultats assureront la réussite de l'œuvre collective.

IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA FORMULATION D'UN MANDAT OU D'UNE SOUMISSION¹

À l'évidence, la définition claire des attentes est un critère majeur de réussite d'un projet.

- Gérer un projet sans énoncé clair, c'est essayer d'atteindre un objectif sans avoir de points de référence.
- Gérer un projet est une activité complexe qui ne tolère pas l'approximation.
- Une expression et une explication claire des attentes sont l'antidote à l'ambiguïté, la gestion de projet oblige à être clair sur les concepts et les résultats attendus.
- La formulation d'un mandat sert à orienter et à encadrer la contribution des parties prenantes par un processus et un document de référence dont une partie s'applique à l'ensemble des acteurs et l'autre à chacun des collaborateurs ou des soumissionnaires.

Il faut savoir comment stimuler et profiter des talents et des compétences pour passer des commandes dont les résultats assureront la réussite de l'œuvre collective.



Photo : Shutterstock.com

¹ Référence utile à ce sujet : le blogue [Gestion de projet, Planification](#)

GESTION DÉLÉGUÉE DE CAMP DE JOUR



PLUS DE 25 VILLES
ET MUNICIPALITÉS
NOUS FONT
CONFIANCE
DEPUIS 1995



GVL-INC.COM
450-678-6290

GVL GESTION
VINCENT &
LIMOGES INC.
Gestionnaires en loisirs et équipements



La formulation d'un mandat sert, en plus, de contrat moral avec les collaborateurs et permet de jouer ensemble selon des règles claires et convenues en évitant les malentendus ou les conflits.

COMMENT ÉLABORER UN MANDAT OU UN APPEL D'OFFRES

La littérature sur l'octroi de mandats ou l'appel d'offres permet de savoir ce qu'il faut généralement dire et demander aux collaborateurs et aux soumissionnaires sans éteindre leur expertise, *bien au contraire*. Il faut d'abord les situer dans le contexte du projet et de la démarche à laquelle ils contribueront. Puis établir le contour du mandat et décrire les résultats recherchés. Il s'agit d'inviter votre collaborateur ou vos soumissionnaires à vous décrire la façon dont ils comptent répondre à votre demande ou à votre invitation.

L'outil de référence le plus courant est le *cahier de charges*. Il permet de formaliser les besoins, les objectifs ou les résultats attendus, les contraintes, les fonctionnalités attendues, les délais et le budget prévisionnel. Voici quelques repères et quelques balises utiles.

Contexte, informations sur le projet, enjeux, orientations et résultats recherchés

■ CONTEXTE ET FONDEMENT DU PROJET

La présentation d'une vue générale aidera les prestataires à mieux comprendre et plus rapidement les tenants et aboutissants du projet : sa justification sociale et politique, ses orientations matérielles et non matérielles. Ils pourront ainsi connaître la direction à donner à leur contribution.

■ OBJECTIFS DU PROJET

Présentez de façon complète les différents objectifs du projet. Quelles seront les finalités pour la municipalité et le milieu desservi? Dans quel environnement se déploiera-t-il? À quels besoins veut-il répondre?

■ PÉRIMÈTRE DU PROJET

Vous répondrez ainsi aux questions : à qui s'adresse-t-il? Qui sont ses parties prenantes en matière de financement, de dynamique politique, d'usage et d'utilisateurs? Quelles sont les contraintes à prendre en compte?

La demande de contribution ou de soumission

Selon le destinataire du mandat ou de l'appel d'offres, les consignes suivantes seront adaptées à l'expertise de chacun.

- Décrivez de manière exhaustive les besoins concrets qui sont les vôtres, les résultats attendus du prestataire et les indicateurs de ces résultats.
- Dressez une liste de l'ensemble des ressources et des personnes disponibles ainsi que les contraintes pour la réalisation du mandat.
- Le cas échéant, établissez un budget pour la réalisation du mandat et présentez celui du projet général pour aiguiller les prestataires et éviter toute surprise lors de la réception des premiers devis.
- Autre variable déterminante, le délai de réalisation et la date de livraison. Cette variable permet au prestataire d'évaluer la durée de travail et de s'organiser. Pour vous, le délai indiqué dans le cahier des charges servira de preuve.

Processus et procédure

Tout appel d'offres doit obéir aux règles des marchés publics édictées par le Gouvernement du Québec. La production d'un cahier des charges² se situe au cœur du processus et constitue une obligation légale.

Les organismes publics concluent des contrats avec des entreprises selon deux principaux modes de sollicitation : le contrat conclu de gré à gré et le contrat conclu à la suite d'un appel d'offres public. Afin de déterminer si un contrat peut être conclu de gré à gré ou s'il doit être adjugé à la suite d'un appel d'offres public, l'organisme public tient compte du montant total approximatif du contrat. En effet, sauf dans les cas déterminés par la *Loi sur les contrats des organismes publics*, les contrats doivent respecter les seuils d'appel d'offres publics, seuils qui sont déterminés par les accords de libéralisation³.

Les règles prescrites sont expliquées et des outils sont disponibles auprès de l'Autorité des marchés publics et, généralement, auprès du service des achats ou du greffier de la municipalité.

Dans le cas de mandats donnés à des collaborateurs internes à l'appareil municipal ou externes dans la communauté, la formula-

tion du mandat est préalablement discutée et même débattue en comité de pilotage où sont présents ces collaborateurs. C'est l'occasion de mobiliser les compétences et la créativité des collaborateurs. Toutefois, cela ne doit pas empêcher de formaliser le mandat selon la procédure établie par l'administration municipale. Rappelons qu'un mandat clair facilite la gestion du projet parce qu'il sert, en quelque sorte, de contrat moral avec les collaborateurs, permettant de jouer ensemble selon des règles claires et convenues et d'éviter les malentendus ou les conflits.

LES SOUMISSIONNAIRES PARLENT

En préparation de cet article, des soumissionnaires, architectes et équipementiers ont été questionnés. Ils déplorent parfois l'imprécision des commandes et de l'appel d'offres. Ils souhaitent que l'appréciation des critères qui ont mené à l'adjudication du contrat leur soit communiquée, que leur soumission soit retenue ou non. Cela aux fins d'amélioration des produits et des services offerts et de développement de l'expertise québécoise dans ce créneau passablement spécialisé qu'est celui du loisir et de ses multiples dimensions.

² Exemple d'un cahier des charges

³ Les règles entourant les modes de sollicitation et d'adjudication des contrats municipaux – Règles de passation et de gestion des contrats municipaux – Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (gouv.qc.ca)



BOURASSA
SPORT • TECHNOLOGIE



**"Donnez vie
à vos installations sportives"**

Spécialistes en revêtement de terrains sportifs

- Évaluation professionnelle
- Remise à neuf
- Terrains multi-sports
- Devis de revêtement
- Produits Laykold, de renommée mondiale

450-752-9055

info@bourassasport.ca

www.BourassaSport.ca

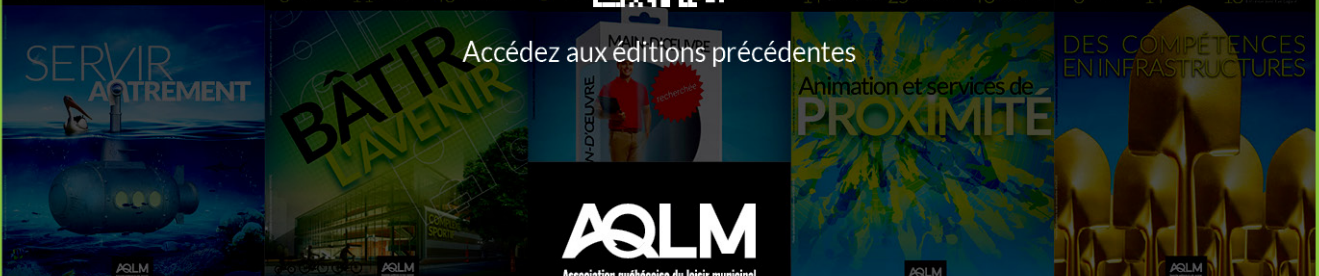
RBQ 8361-5179-01

AGORA FORUM

Cet article est extrait de la revue Agora Forum
édition PRINTEMPS-ÉTÉ 2023 - Vol. 46 N°1



Accédez aux éditions précédentes



AQLM
Association québécoise du loisir municipal