



# Guide des pratiques exemplaires de l'OOSC : approvisionnement

Formation avancée des administrateurs



Office ontarien  
du secteur des  
condominiums

[www.condoauthorityontario.ca](http://www.condoauthorityontario.ca)

# Table des matières

Reconnaissance.....	3
Coordonnées de l'OOSC .....	3
Objectif du document .....	3
Introduction.....	4
Comprendre les rôles respectifs du conseil et du gestionnaire de condominiums en matière d'approvisionnement .....	10
Avant de faire un achat.....	16
Étape 1 : Comprendre et consigner les besoins d'approvisionnement .....	19
Étape 2 : Déterminer et choisir la bonne méthode d'approvisionnement.....	23
Étape 3 : Trouver les biens et les fournisseurs adéquats.....	37
Étape 4 : Sélectionner et exécuter un processus d'approvisionnement réussi .....	48
Étape 5 : Effectuer l'achat et attribuer le contrat .....	53
Étape 6 : Examiner et surveiller les décisions d'achat.....	63
Annexe A : Liste de contrôle des achats pour les administrateurs .....	70

## ***Avez-vous une question?***

Si vous avez une question au sujet des renseignements contenus dans le présent guide, veuillez communiquer avec nous. Notre équipe se tient à votre disposition pour répondre à toutes vos questions.

Ce guide est susceptible d'être mis à jour de temps à autre. Vous pouvez accéder à la version la plus récente sur le site Web de l'OOSC.

*Dernière mise à jour : 7 septembre 2022*

# Reconnaissance

L'OOSC tient à souligner les importantes contributions de nos experts ontariens de Cosgrove & Co. Strategy Consulting Ltd. ainsi que de tous les membres de notre comité consultatif.

## Coordonnées de l'OOSC

Veillez soumettre toute demande de renseignements via le portail [Contactez-nous](#) sur notre site Web.

Lundi à vendredi :  
De 9 h à 17 h.

Numéro local de l'OOSC : 416-901-9356  
Numéro sans frais de l'OOSC : 844-880-5341

ATS (appareil téléphonique pour malentendants)

[Service de relais Bell](#)

## Objectif du document

Ce guide de formation avancée des administrateurs complète les modules de formation avancée de l'OOSC pour les administrateurs et sert à approfondir les connaissances des participants sur les questions touchant la vie en condominium. Ce guide fournit aux administrateurs de condominiums des indications sur le processus d'achat de biens ou de services pour l'association condominiale.

Ce guide sera mis à jour de temps à autre. Pour obtenir la version la plus récente, veuillez visiter le site Web de l'OOSC à l'adresse suivante : [condoauthorityontario.ca](http://condoauthorityontario.ca).

# Introduction

Toutes les associations condominiales ont besoin d'une gamme de biens, de travaux et de services pour fonctionner de façon sécuritaire et efficace.



L'approvisionnement est le processus d'acquisition de biens, de travaux ou de services auprès d'une source externe, souvent effectué par appel d'offres concurrentiel.

Il est possible de se procurer certains biens et services par le biais d'un approvisionnement relativement simple et facile, par exemple en *achetant directement* auprès d'une source extérieure (p. ex., acquérir des meubles pour le hall, appeler un serrurier pour changer une serrure ou faire remorquer une voiture non autorisée hors de la propriété).

L'achat direct convient mieux aux situations présentant ces caractéristiques :

- Achat à faible risque;
- Achat relativement peu coûteux ou de faible valeur;
- Dépenses simples non récurrentes ou frais d'abonnement récurrents (p. ex., licences d'utilisation de logiciels);
- Le travail ne peut être défini à l'avance.

Dans d'autres situations, l'approvisionnement est considérablement plus complexe et coûteux, notamment :

- Lorsque l'association doit recourir à des services récurrents sur une longue période, comme la gestion de condominiums par des tiers, les services de sécurité ou les services de nettoyage;
- Lorsqu'il est nécessaire de remplacer des parties communes coûteuses, comme un toit, des fenêtres ou d'autres grands projets de construction;
- Lorsqu'il faut procéder à l'entretien ou au remplacement d'équipements importants tels que des chaudières ou un système d'air d'appoint; et
- Lorsqu'il est nécessaire d'obtenir des conseils d'experts externes pour des projets particuliers, comme des services d'ingénierie, ou lorsqu'un projet particulier a besoin de conseillers externes.

Chacune de ces situations représente des biens, des travaux et des services qui peuvent être définis à l'avance et qui sont susceptibles d'être complexes et dispendieux, en représentant un risque élevé. Pour ces raisons, le conseil doit également faire preuve de plus de rigueur, d'expertise et d'attention.

**En cas d'achat complexe et potentiellement coûteux, les conseils d'administration de condominiums doivent envisager une méthode d'appel d'offres concurrentiel qui devraient exiger des soumissions identiques ou comparables de la part des fournisseurs.**

## Objectifs de l'approvisionnement

L'objectif de tout processus d'approvisionnement est de **maximiser la valeur** obtenue par l'association condominiale lors de la prise de décisions d'achat, à l'aide de procédures équitables et normalisées qui sont établies et suivies par le conseil de l'association.

Les administrateurs de condominiums doivent se rappeler leur obligation légale et fiduciaire de gérer les finances de l'association avec prudence et diligence. L'une des façons dont un conseil d'administration peut s'acquitter de cette obligation est de prendre toutes les décisions d'achat en garantissant une valeur optimale.

### Optimisation de la valeur

La valeur peut être définie différemment selon les associations condominiales, par exemple :



- Le meilleur prix possible;
- Une certaine qualité de matériaux et/ou travail;
- Une certaine quantité; et
- L'échéancier du projet.

Quelle que soit la façon dont une association condominiale définit la valeur, un processus d'approvisionnement officiel peut aider le conseil à garantir la meilleure valeur possible, autrement dit le meilleur rapport qualité-prix dans ses décisions d'achat.

En adoptant des méthodes d'approvisionnement appropriées, les associations condominiales peuvent réduire au minimum les risques, notamment le risque de fraude et de collusion.

# Principes administrateurs de l'approvisionnement en condominium

L'approvisionnement est une approche utilisée dans de nombreux secteurs, y compris le secteur des condominiums, qui a engendré plusieurs pratiques exemplaires, notamment :

- **Il y a un bon moment (et un mauvais moment) pour acheter.** Les conseils d'administration de condominiums doivent toujours planifier les projets à l'avance et prévoir suffisamment de temps pour toutes les étapes nécessaires du processus d'approvisionnement (p. ex. documents de conception, demande d'offre, attribution de contrats).
- **Le processus doit être intègre.** Les conseils d'administration de condominiums doivent toujours mener un processus d'approvisionnement de manière *équitable et transparente*, afin d'éviter d'introduire un risque et une responsabilité dans la décision d'achat. Cela signifie qu'il faut donner aux fournisseurs la possibilité raisonnable de réussir et procéder à la sélection des soumissionnaires en faisant preuve du niveau de rigueur adéquat. Il faudrait toujours fournir aux soumissionnaires les mêmes renseignements. Aucun soumissionnaire ne devrait bénéficier d'un avantage injuste sur un autre soumissionnaire.
- **La complexité doit être réduite, afin que le processus soit aussi simple que possible.** Certaines associations condominiales peuvent être en mesure de gérer des processus d'approvisionnement complexes, mais bon nombre d'entre elles n'ont tout simplement pas assez d'expérience ou ne possèdent pas le savoir-faire technique nécessaire pour réussir à gérer des processus d'approvisionnement complexes. Pour éviter les ennuis et la confusion, il est toujours préférable de s'en tenir à un processus aussi simple que possible.
- **Le risque doit être supporté par les bonnes parties.** Les associations condominiales devraient éviter de demander aux fournisseurs d'assumer le risque lié à des facteurs indépendants de leur volonté et, inversement, les conseils d'administration de condominiums devraient éviter d'accepter le risque lié à des facteurs qui sont sous le contrôle du fournisseur.
- **Recourez à des pratiques courantes et à des contrats types, dans la mesure du possible.** Dans le cas de nombreux grands projets, particulièrement dans le secteur de la construction, il existe des contrats types qui énoncent les modalités généralement applicables et qui sont bien compris par les fournisseurs. Dans la mesure du possible, il est toujours préférable de recourir à des pratiques courantes et des contrats types, plutôt que de « réinventer la roue » et de personnaliser en rédigeant un nouveau contrat pour le projet.
- **Responsabilité du conseil.** Le conseil d'administration d'un condominium

conserve toujours l'entière responsabilité des décisions touchant la délivrance des documents de soumission, l'obtention de conseils juridiques et l'attribution des contrats. Il est important de se rappeler que cette responsabilité ne peut être déléguée à une autre partie.

- **Obtenir des soumissions concurrentielles pour les grands projets.** Les conseils d'administration de condominiums doivent se demander si un processus non concurrentiel augmente ou diminue les risques pour l'association. Si l'on a parfois l'impression qu'une procédure d'appel d'offres est laborieuse, difficile à gérer ou plus coûteuse, la réalité est qu'un processus concurrentiel protégera l'association condominiale à long terme. Cela devrait être la norme pour tous les conseils d'administration de condominiums, surtout pour les grands projets complexes.
- **Demandez de l'aide à des experts en cas de besoin.** Les conseils d'administration de condominiums doivent toujours demander conseil à des experts, le cas échéant (p. ex., des architectes et/ou des ingénieurs pour préparer les documents de conception et de soumission, l'examen juridique des contrats et des spécifications). Bien que certaines décisions d'achat ne nécessitent pas nécessairement un avis juridique, il est toujours préférable de faire appel aux services d'un avocat pour s'assurer que les intérêts de l'association condominiale sont protégés de façon appropriée.

## Condominiums gérés ou autogérés

Ce guide des bonnes pratiques fait souvent la différence entre le conseil d'administration du condominium et les responsabilités d'un « gestionnaire de condominium ».

Les condominiums autogérés peuvent ne pas avoir de personne dédiée, employée ou sous contrat, pour jouer le rôle de gestionnaire de condominium. **Il est toujours recommandé qu'un administrateur de condominium soit désigné comme point de contact unique** aux fins du processus d'approvisionnement et pour tout processus d'approvisionnement important (c.-à-d. le rôle décrit dans ce guide comme étant celui du gestionnaire de condominiums).

La création d'un point de contact unique entre l'association condominiale et tout fournisseur ou soumissionnaire est la meilleure façon de procéder. Un interlocuteur unique veillera à :

- Bien coordonner le processus d'approvisionnement en s'assurant que ses étapes se déroulent en temps opportun;

- Réduire la confusion, les retards et les problèmes de communication lors de la transmission des renseignements aux soumissionnaires ou aux fournisseurs;
- Garantir un processus équitable et transparent pour les fournisseurs, en fournissant le même niveau d'accès, de documentation et d'information.

Le conseil d'administration du condominium peut également constituer un comité (plutôt que désigner un seul administrateur de condominium) pour superviser le processus d'approvisionnement. Toutefois, il faut veiller à ce qu'il y ait toujours un seul point de contact officiel entre le comité et les fournisseurs ou les soumissionnaires.

### Remarque à l'intention des lecteurs



Le terme « propriétaire » est couramment utilisé dans les contrats types d'approvisionnement pour désigner l'acheteur. Dans ce guide, nous utiliserons exclusivement les termes « acheteur » ou « association condominiale » pour désigner l'entité qui achète des biens ou des services, et l'utilisation du mot « propriétaire » sera réservée pour désigner les propriétaires de parties privatives de condominiums.

## Définitions

### ***Soumission (ou « offre »)***

Une offre ou proposition de prix et/ou de délai pour fournir un bien ou un service, faite en réponse à une demande de soumissions ou à un appel d'offres. Les termes « soumission » et « offre » sont interchangeables. Dans le présent document, le terme « soumission » est utilisé à des fins d'uniformité.

### ***Contrat***

Un accord formel entre deux ou plusieurs parties pour fournir des biens ou des services, généralement en échange d'argent. Les contrats énoncent les obligations et les responsabilités dont chaque partie doit s'acquitter aux termes de l'accord.

### ***Entrepreneur***

En vertu d'un contrat en bonne et due forme, le fournisseur principal est généralement appelé « l'entrepreneur ».

### ***Bien***

Un objet tangible/physique livré dans le cadre d'un processus d'approvisionnement (p. ex., une baignoire, un tapis, des fleurs).

### ***Proposition***

Un document présenté par un fournisseur à un acheteur, décrivant la portée des

travaux proposée et le barème d'honoraires pour la fourniture de ces travaux. La demande pour ce type de document s'appelle « demande de propositions » ou « DP ».

### ***Acheteur***

La partie qui achète des biens ou des services au fournisseur.

### ***Assurance de la qualité***

Prévenir les problèmes en surveillant et en vérifiant que les méthodes d'approvisionnement appropriées sont bien suivies.

### ***Contrôle de la qualité***

Cerner et résoudre les problèmes en surveillant et en vérifiant que les biens et les services fournis dans le cadre d'une méthode d'approvisionnement répondent aux normes de qualité.

### ***Présentation de prix***

Un barème d'honoraires fourni par un fournisseur à un acheteur en échange de la fourniture d'une portée prédéterminée des travaux. La demande pour ce type de document s'appelle « demande de prix » ou « RFQ ».

### ***Service***

Quelque chose d'intangible livré dans le cadre d'un processus d'approvisionnement (p. ex. services de comptabilité, d'ingénierie ou de gestion).

### ***Fournisseur (ou "Vendeur")***

La partie qui fournit des biens ou des services à l'acheteur en échange d'argent.

### ***Caractéristiques***

Un ensemble de normes de qualité applicables au processus d'approvisionnement. Les caractéristiques indiquent souvent les matériaux à utiliser et les processus à suivre ainsi que la qualité souhaitée du travail fourni.

### ***Garantie***

Un accord garantissant de remédier à tout défaut touchant les biens ou les services fournis dans le cadre d'un contrat, généralement pour une durée prédéterminée.

### ***Travaux***

Les biens ou les services qui doivent être fournis aux termes d'un contrat.

# Comprendre les rôles respectifs du conseil et du gestionnaire de condominiums en matière d'approvisionnement

## Conseil d'administration du condominium

Le conseil d'administration du condominium doit prendre toutes les décisions clés concernant le moment et la façon de procéder à l'approvisionnement, ainsi que le fournisseur à qui le contrat d'approvisionnement sera attribué.

Le conseil d'administration du condominium doit également s'assurer que les fournisseurs ont bien respecté les modalités de leur contrat, prendre les décisions requises par l'exécution du contrat et parfois décider de résilier le contrat.

Les décisions devraient être fondées, en partie, sur l'avis professionnel d'experts qualifiés (p. ex., fournisseurs de services de gestion de condominiums, avocats et experts-conseils professionnels comme les architectes ou les ingénieurs).

## Propriétaires

Bien que les décisions d'approvisionnement soient prises par le conseil d'administration du condominium, les modifications apportées aux parties communes de l'association condominiale ou aux services fournis par l'association (p. ex., ajouts ou améliorations) nécessitent de donner un avis approprié aux propriétaires ou d'obtenir l'approbation préalable des propriétaires.

Les modifications très mineures, comme celles qui sont inférieures au plus élevé des montants suivants, à savoir 1 000 \$ ou 1 % des dépenses communes annuelles budgétées pour l'année, ou bien les modifications nécessaires pour assurer la sûreté ou la sécurité, ne nécessitent généralement pas l'approbation des propriétaires.

Les modifications qui ne sont pas considérées comme importantes peuvent habituellement être décidées par le conseil d'administration du condominium, à condition qu'il ait donné un avis approprié aux propriétaires décrivant la nature et le coût des modifications, et que les propriétaires n'aient pas voté contre.

Dans le cas de modifications importantes, le conseil doit obtenir l'approbation des propriétaires. Les modifications importantes sont généralement définies comme *toute modification pour laquelle le coût estimé dépasse le moins élevé des montants suivants : 10 % des dépenses communes budgétées annuelles pour l'exercice en cours*

*ou le montant prescrit, le cas échéant. Les modifications importantes nécessitent l'approbation des propriétaires de  $66 \frac{2}{3}$  des parties privatives.*

En règle générale, la réparation ou le remplacement d'éléments existants des parties communes que le condominium a l'obligation de réparer ou d'entretenir avec les mêmes matériaux ou des matériaux similaires n'est pas considéré comme une modification apportée aux parties communes et n'est pas assujéti aux mêmes exigences en matière d'avis, bien que les conseils d'administration des condominiums puissent tout de même choisir d'aviser les propriétaires en cas de grands projets à venir.

### **Conseils pour les condominiums autogérés**

Les condominiums autogérés devraient désigner une personne (p. ex., un administrateur) qui sera le point de contact unique dans le cadre du processus d'approvisionnement.

C'est-à-dire qu'il peut être utile qu'un administrateur de condominium joue le rôle décrit dans ce guide comme étant celui du gestionnaire de condominiums.



Le conseil d'administration du condominium peut choisir de créer un comité des achats distinct, mais le comité devrait alors veiller à désigner un seul point de contact pour toutes les communications officielles avec les fournisseurs ou les soumissionnaires.

Avoir un point de contact unique chargé de la gestion de l'approvisionnement du début à la fin minimisera les risques d'erreurs et de mauvaise communication.

Pour plus d'informations, y compris des exigences supplémentaires, reportez-vous aux articles 97 et 98 de la Loi sur les condominiums en cliquant [ici](#).

## **Gestionnaires de condominiums**

Pour les associations condominiales qui engagent ou emploient un gestionnaire de condominiums, le gestionnaire de condominiums facilitera très probablement le processus d'approvisionnement, en faisant généralement ce qui suit :

- Assumer des responsabilités « quotidiennes »;
- Publier des appels d'offres ou des demandes de prix;
- Faciliter l'accès des fournisseurs à la propriété;
- Recevoir les soumissions;

- Faire le suivi des renseignements sur les soumissionnaires et sur la réception des soumissions, comme la date et l'heure de réception; et
- Remplir d'autres fonctions demandées et approuvées par le conseil d'administration du condominium.

Le gestionnaire de condominiums sert de point de contact unique, pour rationaliser la communication et éviter les erreurs dues à une mauvaise communication.

Le gestionnaire de condominiums peut être autorisé à effectuer des achats non récurrents de moindre envergure ou des achats d'urgence sans l'approbation préalable du conseil d'administration du condominium.

## **Facteurs de risque affectant les décisions d'approvisionnement**

Un rôle clé de tout conseil d'administration, y compris dans le cas des associations condominiales, est de prévoir et de surveiller les risques potentiels pour l'organisme.

Pour déterminer si une décision d'achat est nécessaire, les conseils d'administration de condominiums devraient être à l'affût des facteurs de risque qui pourraient comprendre ce qui suit :

- **Que se passerait-il si ce projet était reporté à plus tard ?** Il est souvent tentant pour les conseils d'administration de condominiums de reporter à une date ultérieure les décisions d'achat importantes (et potentiellement coûteuses ou impopulaires). Les conseils d'administration de condominiums devraient résister à cette tentation et se poser plusieurs questions clés avant de décider de reporter une dépense :
  - Un bien peut-il se *détériorer davantage* si ce projet est reporté?
  - Le bien pourrait-il devenir plus coûteux à entretenir, ou les coûts des matériaux et/ou des fournisseurs pourraient-ils augmenter, entraînant des coûts d'entretien plus élevés pour les propriétaires?
  - Des dommages secondaires pourraient-ils survenir en cas de défaillance du bien?
  - Quelle est la responsabilité du conseil d'administration?
  - La défaillance de l'immeuble est-elle une possibilité?
- **Quels sont les risques d'un approvisionnement inapproprié ou d'une réalisation inappropriée du projet ?**
  - Les coûts prévus du projet augmentent-ils?
  - Les risques juridiques augmentent-ils?
  - Les coûts d'entretien augmentent-ils?

- La durée de vie des immobilisations est-elle plus courte?
- Existe-t-il d'autres facteurs?
- **L'association est-elle exposée à un risque financier supplémentaire associé à ce projet ?**
  - Des travaux mal définis pourraient nécessiter des ordres de modification, ce qui entraînerait des dépassements de coûts.
  - Pour des projets très coûteux, l'épuisement du fonds de réserve représente-t-il un risque?
  - Le projet nécessite-t-il un prêt ou une cotisation spéciale?
  - Le conseil d'administration du condominium a-t-il fait preuve de la diligence voulue sur ce projet?
- **Y a-t-il des conflits d'intérêts réels ou perçus comme tels dont le conseil d'administration du condominium devrait avoir connaissance?**
  - Les conflits d'intérêts sont-ils sérieux ou importants?
  - Si le conflit d'intérêts est sérieux, comment allons-nous traiter ce problème et quelle incidence aura-t-il sur notre processus d'approvisionnement et possiblement sur notre décision finale?

## Comprendre et gérer les conflits d'intérêts

### L'importance de la transparence et de l'équité dans toutes les décisions d'achat

Dans toute décision prise par un conseil d'administration de condominium, il incombe aux administrateurs de condominiums de toujours agir avec transparence et équité. L'approvisionnement constitue une nouvelle occasion de veiller à la transparence et à l'équité.

En plus d'être l'obligation fondamentale du conseil d'administration du condominium, procéder avec transparence et équité comporte plusieurs avantages pratiques, notamment :

- Développer la confiance et la bonne volonté des propriétaires et des fournisseurs;
- Faciliter le bon déroulement du processus d'approvisionnement;

- Aider le condominium à éviter les escroqueries, le truquage des offres et autres pratiques qui peuvent augmenter considérablement le risque financier et/ou compromettre le succès du projet; et
- Aider le condominium à éviter des répercussions juridiques (p. ex., poursuites privées, enquête du Bureau de la concurrence, accusations criminelles).

Toutefois, il existe plusieurs types de situations où les conseils d'administration de condominiums peuvent être mis au défi de prendre des décisions transparentes et équitables. Ces circonstances sont énoncées dans les paragraphes qui suivent.

## Situations typiques de conflit

Les administrateurs de condominiums doivent prendre des décisions dans l'intérêt de l'association condominiale.

Les *conflits d'intérêts* sont définis comme des situations dans lesquelles un administrateur de condominium d'une association condominiale retire un avantage direct ou indirect d'une décision prise par le conseil d'administration. Ces situations peuvent représenter des conflits d'intérêts sérieux<sup>1</sup> et importants, ou des conflits d'intérêts relativement mineurs.

Les conflits d'intérêts doivent si possible être évités, car ils constituent une mauvaise pratique de gouvernance, même s'ils sont divulgués comme l'exigent les articles 40 et 29 de la Loi sur les condominiums.

Un conflit d'intérêts peut survenir si un administrateur de condominium (ou un parent de cet administrateur) est susceptible de bénéficier d'une décision d'achat. Bien que les conflits soient naturels dans une certaine mesure pour les propriétaires qui vivent dans l'immeuble et siègent au conseil d'administration du condominium, ils doivent être évités dans la mesure du possible. Les conflits peuvent survenir de plusieurs manières, notamment :

*Un administrateur de condominium, un membre de la famille ou un ami intime possède en tout ou en partie un fournisseur*

Dans certaines collectivités, l'association condominiale dispose de peu d'options pour se procurer des services ou doit choisir parmi un nombre limité de fournisseurs (p. ex., entretien, aménagement paysager, nettoyage). Il est possible que des administrateurs

---

<sup>1</sup> Le concept de « sérieux (caractère sérieux) », autrement dit du degré d'importance du conflit, n'est pas défini dans la Loi sur les condominiums. Dans le cadre d'un conflit d'intérêts, il s'agit d'un concept juridique assez vague par lequel on entend généralement un intérêt personnel ou financier suffisamment important pour influencer sur le jugement d'une personne raisonnable ou influencer son vote.

De même, une transaction ou un contrat importants (sérieux) ont une incidence non négligeable sur la situation financière de l'association condominiale.

ou des propriétaires de condominiums exploitent des entreprises qui ont une occasion légitime de proposer des services à l'association condominiale. Bien que ce ne soit pas une situation idéale, un conflit d'intérêts ne peut pas automatiquement empêcher le fournisseur de participer à un processus d'approvisionnement.

Les administrateurs de condominiums devraient faire preuve de prudence lorsqu'ils déclarent des conflits d'intérêts. Même une situation donnant l'apparence d'un conflit d'intérêts peut ternir l'équité et la transparence du processus d'approvisionnement et devrait être déclarée.

Une fois la divulgation effectuée, les administrateurs de condominiums en conflit ont des obligations en vertu de la Loi sur les condominiums qui les obligent généralement à éviter de prendre part à toute discussion ou vote liés à la transaction porteuse du conflit.

*Un administrateur de condominium souhaite satisfaire des besoins ou des intérêts personnels.*

### **Mise en garde**



Les administrateurs de condominiums peuvent ne pas être couverts par l'assurance des administrateurs s'ils omettent de déclarer un conflit d'intérêts sérieux ou s'ils agissent de mauvaise foi, et ils peuvent être personnellement tenus aux dommages-intérêts.

Il est également essentiel que les conseils d'administration reconnaissent que les mauvaises actions d'un administrateur peuvent avoir de sérieuses conséquences sur l'équité perçue de l'ensemble du conseil et peuvent compromettre d'autres décisions prises par le conseil.

Les conseils d'administration ont la responsabilité de traiter les conflits d'intérêts réels ou perçus comme tels avec soin et de manière proactive, même si cet administrateur n'est pas d'accord qu'il existe un conflit.

Les administrateurs de condominiums ne devraient jamais prendre de décisions d'achat dans leur propre intérêt, c'est-à-dire des décisions qui profitent personnellement à l'administrateur aux dépens de la propriété. Par exemple, les administrateurs de condominiums ne devraient jamais insister pour que l'association réalise un projet de rénovation ou de construction inutile, en vue d'augmenter la valeur d'une partie privative avant de la vendre.

Prendre des décisions dans son propre intérêt est contraire à l'éthique, peut engager la responsabilité personnelle de l'administrateur de condominium vis-à-vis d'autres propriétaires ou parties prenantes et, dans certaines situations, peut être illégal.

Dans toute situation de conflit d'intérêts, même celles qui ne sont pas considérées comme importantes par la Loi sur les condominiums, il est préférable pour les

personnes en conflit d'une manière ou d'une autre d'éviter d'être impliquées dans le processus décisionnel du conseil.

Les administrateurs de condominiums peuvent également décider de se retirer physiquement de cette partie de l'assemblée (c'est-à-dire « se retirer » de la discussion). Il est également inacceptable de rester et de ne pas participer à l'assemblée, car la présence de l'administrateur peut entraver ou nuire à la liberté de discussion des autres administrateurs.

Les administrateurs de condominiums en conflit ne doivent pas voter sur les transactions ou les contrats porteurs de conflit, même s'ils ont déclaré le conflit d'intérêts.

Toutes les décisions liées à ce sujet doivent être clairement consignées dans le procès-verbal de l'assemblée.

#### *Un administrateur de condominium reçoit un cadeau ou un pot-de-vin*

Un administrateur de condominium ne doit jamais, en aucun cas, accepter un cadeau ou un pot-de-vin ou bénéficier personnellement de quelque manière que ce soit d'une prise de décision d'achat. Il est acceptable qu'un administrateur de condominium bénéficie au même titre que le reste des propriétaires de prises de décisions judicieuses et transparentes permettant d'entretenir la propriété et de préserver la valeur de la propriété.



En cas de doute, les conseils d'administration de condominiums devraient solliciter un avis juridique pour déterminer s'il existe un conflit d'intérêts sérieux, connaître les informations à fournir ainsi que le processus ou les mesures à suivre en raison du conflit.

Pour plus d'informations sur les conflits d'intérêts et les divulgations, veuillez consulter le Guide des meilleures pratiques pour la gouvernance des condominiums de l'OOSC.

## **Avant de faire un achat**

### **Étapes principales du processus d'approvisionnement**

Les conseils d'administration de condominiums doivent suivre ces étapes générales lors de la planification de tout projet d'approvisionnement :

1. Comprendre et consigner les besoins d'approvisionnement

2. Déterminer et choisir la bonne méthode d'approvisionnement
3. Trouver les biens et les fournisseurs adéquats
4. Choisir et exécuter un processus d'approvisionnement efficace
5. Effectuer l'achat et attribuer le contrat
6. Examiner et surveiller la décision d'achat

Les chapitres suivants du présent guide fournissent des précisions sur la façon de mettre en œuvre ce processus général.

## **Comprendre la politique d'approvisionnement de votre association condominiale**

Il est possible que l'association condominiale ait déjà mis en place certaines directives ou politiques en matière d'approvisionnement. Le conseil d'administration devrait connaître la déclaration et les règlements administratifs de l'association condominiale pour s'assurer que les décisions d'achat sont conformes aux exigences des documents constitutifs de l'association.

Les conseils d'administration de condominiums doivent examiner (et appliquer) les directives ou les politiques dans l'ordre suivant :

1. Documents constitutifs (c.-à-d. la déclaration, les règlements administratifs et les règles);
2. Politiques adoptées par le conseil d'administration;
3. Clauses d'approvisionnement dans la convention de gestion de votre association condominiale, le cas échéant; ou
4. Pratiques et procédures établies lors d'opérations d'approvisionnement antérieures.



### **Conseil de pro**

Pour tout achat non négligeable ou important, les conseils d'administration de condominiums devraient obtenir au moins trois (3) propositions de prix ou estimations.

En règle générale, il est préférable d'obtenir toujours au moins trois (3) estimations, propositions de prix ou offres indépendantes pour des achats « importants ».

Un achat « important » variera selon la taille et le type de condominium.

Les associations condominiales peuvent envisager d'obtenir plusieurs offres ou estimations pour les achats qui devraient dépasser soit une *valeur-seuil spécifique* (p. ex., supérieur à 5 000 \$), soit un *pourcentage minimal* (p. ex., supérieur à 1 % du budget de fonctionnement).

Les décisions en matière d'approvisionnement sont habituellement prises à la majorité des voix du conseil d'administration du condominium (c'est-à-dire que les décisions ne sont jamais prises par les différents administrateurs et il n'est pas nécessaire que tous les administrateurs s'entendent). Toutefois, il existe certaines exceptions, notamment :

- Les gestionnaires de condominiums se verraient autorisés à prendre seuls des décisions d'approvisionnement si une situation dangereuse pouvait causer des blessures aux personnes ou des dommages aux biens de l'association condominiale, et qu'on ne puisse raisonnablement communiquer avec le conseil d'administration pour approuver les travaux en temps opportun.
- Les gestionnaires de condominiums peuvent obtenir l'approbation préalable du conseil d'administration du condominium pour prendre des décisions d'approvisionnement relatives à des achats non récurrents inférieurs à une certaine valeur-seuil (p. ex., moins de 5 000 \$).

## Considérations juridiques en matière d'approvisionnement

Les administrateurs de condominiums qui siègent aux conseils d'administration de condominiums ont un devoir de diligence envers tous les propriétaires et doivent prendre soin de la propriété de l'association condominiale et s'assurer que les fonds de l'association sont dépensés de façon responsable.

Il est recommandé aux conseils d'administration de condominiums de solliciter les conseils et les avis juridiques d'experts pour les étapes critiques de tout projet d'approvisionnement. Le type et la fréquence des conseils juridiques dépendront largement de la taille et de la complexité du projet.

Par exemple :

- Les grands projets d'acquisition entrepris par les associations condominiales sont souvent basés sur un appel d'offres. Un **appel d'offres** (plus de précisions à ce sujet dans « [Appel d'offres](#) » plus loin dans ce guide) crée un « contrat d'appel d'offres » jusqu'à la fin du délai d'acceptation des offres. Il s'agit du « contrat A ».
- Le « contrat B » est le contrat de fourniture de biens ou de services résultant à la fin du processus d'approvisionnement, comme une entente de services ou un contrat de construction type du secteur (connu sous le nom de contrat de construction du Comité canadien des documents de construction ou contrat de construction « CCDC »).

Dans tout processus d'approvisionnement important, il peut être difficile de s'orienter dans les ententes et les obligations contractuelles de l'association condominiale. Il incombe au conseil d'administration du condominium de s'assurer que les modalités du contrat d'appel d'offres sont respectées. Ne pas se conformer à ces modalités peut entraîner des problèmes juridiques pour l'association condominiale.

### Conseil de pro



Ne pas se conformer aux modalités du contrat d'appel d'offres peut entraîner des problèmes juridiques pour l'association condominiale.

Les conseils d'administration de condominiums devraient toujours solliciter les conseils et les avis juridiques d'experts pour les étapes critiques de tout projet d'approvisionnement.

Comme nous l'avons déjà conseillé, il est fortement recommandé de solliciter des conseils d'experts pour composer avec la complexité du droit des appels d'offres et du droit des contrats.

## Étape 1 : Comprendre et consigner les besoins d'approvisionnement

Un achat ou un approvisionnement est nécessaire lorsque l'association condominiale a besoin d'un bien ou d'un service pour faciliter son fonctionnement. Ce besoin pourrait découler de plusieurs situations, notamment :

- L'expiration ou la résiliation d'un contrat existant
- Le désir d'ajouter de nouveaux services, d'améliorer l'entretien de l'immeuble ou la sécurité
- Inspection et réparation des immobilisations
  - P. ex., évaluations techniques, entretien de routine, entretien préventif, projets d'immobilisations du fonds de réserve
- Nouvelles exigences réglementaires
  - P. ex., révision du code du bâtiment ou du Code de prévention des incendies, règlements municipaux
- Ordonnances d'exécution réglementaires
  - P. ex., les ordonnances d'exécution de la Technical Standards and Safety

Authority (TSSA), du commissaire aux incendies ou du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO).

- Besoin découlant de la recommandation d'un expert
  - P. ex., un architecte ou un ingénieur engagé pour examiner le bâtiment pourrait recommander la réalisation de travaux de réparation.

Ces situations donnent lieu à des besoins d'achat et nécessitent différentes méthodes d'approvisionnement, comme décrit dans la section ci-dessous.

## Évaluation des besoins d'achat

En général, il existe deux principaux types de besoins d'achat pour les associations condominiales : les *besoins opérationnels* et les *projets particuliers*.

Les *besoins opérationnels* concernent les biens et les services qui sont obtenus ou renouvelés régulièrement et qui relèvent généralement du budget de fonctionnement de l'association condominiale. Voici des exemples de besoins opérationnels en matière d'approvisionnement :

- Gestion des condominiums
- Services d'experts-conseils (p. ex., comptables, architectes, ingénieurs, avocats)
- Consultants en chauffage, ventilation et climatisation (« CVC »)
- Réparation et entretien d'ascenseur
- Aménagement paysager et déneigement
- Nettoyage
- Disposition des ordures
- Entretien
- Stationnement
- Lutte antiparasitaire
- Sécurité
- Lavage des fenêtres

Les *projets particuliers* font référence à des biens et des services obtenus de façon peu fréquente. Il s'agit le plus souvent de projets de réparation d'immobilisations qui relèvent du fonds de réserve du condominium ou qui nécessitent un financement particulier. Les projets particuliers comprennent généralement ce qui suit :

- Importants travaux de réparation et de remplacement des parties communes (c.-à-d. projets relevant du fonds de réserve, tel qu'énoncé aux articles 93 à 95 de la Loi sur les condominiums). Voici des exemples :
  - Rénovation du couloir et du hall
  - Remplacement de toitures
  - Remplacement de fenêtres

- Réparations structurelles
- Travaux d'étanchéité
- Autres projets admissibles au fonds de réserve
- Améliorations des immobilisations, comme l'installation de panneaux solaires ou de chargeurs de véhicules électriques, l'installation d'un toit « vert » ou d'autres projets.

## Déterminer les solutions potentielles pour répondre aux besoins

Les besoins d'achat sont-ils évidents ou bien le conseil d'administration du condominium devrait-il s'assurer les services d'un expert pour trouver des solutions? Par exemple, les conseils d'administration de condominiums peuvent ne pas être qualifiés pour prendre des décisions sur la façon de résoudre les problèmes d'accessibilité des bâtiments et peuvent avoir besoin de l'avis de professionnels du droit et de l'architecture.

## Quand l'appel d'offres concurrentiel est-il approprié ?

L'appel d'offres concurrentiel est la « solution par excellence » en matière d'approvisionnement lorsque plusieurs fournisseurs sont appelés à soumissionner pour les mêmes biens ou services.

Les *appels d'offres concurrentiels* doivent toujours être utilisés pour les projets d'approvisionnement d'envergure où le travail peut être bien défini à l'avance (p. ex., projets de construction et de restauration). Les appels d'offres concurrentiels peuvent fournir le meilleur rapport qualité-prix.

L'*achat direct* est préférable pour les petits articles d'approvisionnement (p. ex., contrats d'entretien, fournitures de bureau, aménagement paysager) ou pour les services pour lesquels le travail ne peut pas être bien défini à l'avance (p. ex., services de comptabilité ou d'ingénierie). L'achat direct implique l'émission d'une demande de propositions ou d'une demande de prix pour sélectionner les fournisseurs, et il arrive souvent que les biens ou services fournis diffèrent d'un fournisseur à l'autre.

Il est possible de recourir à une *méthode « hybride »* (p. ex., évaluation concurrentielle de plusieurs propositions). Toutefois, cela implique souvent des critères d'évaluation complexes, car il est souvent impossible de faire une comparaison directe entre deux ou plusieurs propositions.

À titre de pratique exemplaire, les conseils d'administration de condominiums devraient

veiller à solliciter des conseils juridiques et des avis d'experts lorsqu'une situation implique de s'écarter des pratiques d'approvisionnement usuelles.

## Établir un calendrier et des options d'approvisionnement réalistes

Une étape clé de tout processus d'approvisionnement consiste à établir un calendrier d'approvisionnement raisonnable et réaliste. Les sections suivantes présentent des délais typiques et les éléments clés à prendre en compte dans la détermination initiale de la portée et la planification des besoins d'achat.

### *Délais typiques et exigences de préparation pour l'approvisionnement*

Il est important que les conseils d'administration de condominiums prévoient suffisamment de temps pour suivre un processus d'approvisionnement approprié. Voici quelques considérations :

- Un appel d'offres concurrentiel adéquat nécessite une *portée de travaux prédéterminée* et/ou éventuellement des *spécifications techniques* élaborées pour communiquer des informations détaillées aux fournisseurs et aux soumissionnaires potentiels. Ces documents permettront aux soumissionnaires de présenter une offre faite en connaissance de cause et seront essentiels à la réussite du processus d'approvisionnement. Toutefois, il peut aussi s'agir de documents techniques détaillés qui peuvent prendre des semaines ou des mois à élaborer.
- De l'ouverture à la clôture, un *appel d'offres* peut prendre deux (2) mois ou plus, selon le type de processus d'appel d'offres et la complexité du projet.

Les conseils d'administration de condominiums doivent s'assurer que le processus d'approvisionnement laisse suffisamment de temps aux soumissionnaires pour préparer des offres concurrentielles. Les conseils d'administration de condominiums doivent également s'assurer qu'il y a suffisamment de temps pour examiner les offres ou les propositions de prix, interroger les fournisseurs présélectionnés et effectuer d'autres activités.

Notez que les calendriers d'approvisionnement seront fortement influencés par la disponibilité du conseil d'administration du condominium et la possibilité de se réunir.

Par exemple, si des conseils d'administration de condominiums peuvent seulement se réunir une fois par mois sans avoir la capacité de tenir des réunions intermédiaires, le processus d'approvisionnement pourrait prendre beaucoup plus de temps pour examiner les soumissions, organiser des entrevues avec les fournisseurs et prendre des décisions en matière d'attribution de contrats.

### **La saison a-t-elle de l'importance en matière d'approvisionnement ?**



Parfois. Pour certains biens et services, il existe de meilleures (ou pires) périodes d'achat.

Dans le cas des grands projets d'approvisionnement, en particulier la construction, il est idéal de planifier l'approvisionnement au moins un an à l'avance et de solliciter des offres pendant la basse saison (habituellement à la fin de l'automne ou en hiver), afin d'assurer des prix concurrentiels.

Dans ces cas, les conseils d'administration de condominiums peuvent envisager de créer un comité pour aider à respecter les délais d'approvisionnement requis.

Il faut aussi tenir compte des vacances ou des périodes de congés pendant lesquelles les administrateurs de condominiums peuvent ne pas être disponibles. Le conseil d'administration du condominium devrait examiner de façon réaliste si la période d'approvisionnement empiètera sur les absences prévues et si ce moment pourrait gêner une prise de décision d'achat en temps opportun.

## **Étape 2 : Déterminer et choisir la bonne méthode d'approvisionnement**

### **Choisir le bon type d'approvisionnement**

Il existe divers types d'approvisionnement, dont bon nombre sont habituellement utilisés dans le secteur des condominiums. Certains de ces types d'approvisionnement portent d'autres noms, mais les exemples les plus courants sont expliqués dans ce qui suit.

**En général, il est recommandé aux conseils d'administration de condominiums d'utiliser la terminologie considérée comme courante et bien comprise dans la zone géographique concernée, ou celle que les fournisseurs concernés par un projet d'approvisionnement ont tendance à préférer.**

## Appel d'offres

L'appel d'offres est un processus d'approvisionnement officiel, dans le cadre duquel on lance un appel d'offres, en demandant aux fournisseurs de fournir des prix pour fournir un bien ou un service conformément à une portée précise de travaux.

Le processus d'appel d'offres comporte des échéances et des délais officiels pour la présentation des soumissions. Les soumissions sont souvent concurrentielles et cachetées. Par exemple, la fixation des prix n'est pas révélée avant la clôture de l'appel d'offres.

Les appels d'offres peuvent être publics ou restreints (c.-à-d. que les soumissionnaires sont présélectionnés à partir d'une liste de fournisseurs potentiels qui respectent certaines normes, devenant ainsi « préqualifiés »). Les critères de préqualification peuvent inclure la taille d'un fournisseur, ses qualifications spécifiques et/ou sa capacité à fournir une couverture d'assurance ou des cautionnements spécifiques.

Dans le secteur des condominiums, la norme est de recourir à un *appel d'offres restreint*. Une plus grande attention doit être portée aux appels d'offres publics ou lorsque les soumissionnaires ne sont pas préqualifiés, car le soumissionnaire le moins disant pourrait ne pas avoir les ressources ou la capacité technique nécessaires pour mener à bien le projet.

Les soumissions sont recueillies, évaluées, puis un contrat est attribué au soumissionnaire retenu. L'attribution du contrat revient habituellement à la soumission la plus basse (c.-à-d. le fournisseur qui peut fournir les biens ou les services spécifiés pour le montant le moins élevé).

Il est possible de créer des critères d'attribution autres que le simple prix, à condition que les documents d'appel d'offres communiquent clairement ces critères aux soumissionnaires (p. ex., sélection fondée sur la qualité ou système de points).

L'appel d'offres a souvent des répercussions juridiques, créant un contrat exécutoire entre l'acheteur (c.-à-d. l'association condominiale) et les soumissionnaires, en vue de conclure une entente de services avec le soumissionnaire retenu.

Les administrateurs de condominiums devraient toujours consulter leurs avocats au sujet des responsabilités et des obligations découlant d'un processus d'appel d'offres officiel.

## Demande de propositions (DDP)

Une demande de propositions (DDP) est un processus d'approvisionnement dans le cadre duquel le conseil d'administration de condominium présente une demande de

propositions ou « DDP » aux fournisseurs intéressés. Les soumissionnaires intéressés prépareront une proposition qui comprendra une portée proposée des travaux et un barème d'honoraires pour ces travaux.

Les DDP sont utiles pour les projets plus importants ou plus complexes lorsque le processus ou le bien ou le service final est inconnu. Voici des exemples de situations de DDP :

- Conception paysagiste
- Services d'experts-conseils
- Services d'architecture ou de génie
- Autres projets

Les DDP sont aussi couramment utilisées pour les contrats d'entretien des appareils de CVC et des ascenseurs, bien que cela ne soit pas recommandé. De façon générale, ces services sont mieux adaptés à une portée normalisée des travaux pour tous les soumissionnaires ou fournisseurs, plutôt qu'à une DDP.

En certains cas, l'association condominiale ne sera pas en mesure d'exprimer l'énoncé des travaux. Pour ces cas, une DDP donne une description générale des besoins d'achat et de la situation actuelle de l'association condominiale. Il appartient au soumissionnaire intéressé d'élaborer une proposition comportant une portée des travaux et un prix personnalisés, et à l'association de décider si la portée et le prix sont appropriés pour répondre à ces besoins. Donc, les propositions ne seraient pas semblables et, pour cette raison, le conseil d'administration du condominium devra redoubler de prudence en les évaluant.

Par exemple :

- L'association condominiale sollicite des *propositions* pour remplacer un toit d'une certaine taille, mais il appartiendrait au fournisseur de fournir les détails et le prix du toit qui, selon lui, répondrait aux besoins.

## **Demande de prix (DP)**

Une demande de prix (DP) est un processus d'approvisionnement dans le cadre duquel un conseil d'administration de condominium demande des prix aux fournisseurs intéressés. Une proposition de prix est un prix fixé pour fournir un certain bien ou un certain service.

Les DP sont généralement demandées pour des projets simples pour lesquels il existe un processus clair et où le bien ou service final est bien défini. Les DP peuvent être utilisées pour la collecte des déchets, l'entretien paysager, le lavage des vitres ou les services de nettoyage.

## Fournisseur attiré

Ce processus implique l'approvisionnement auprès d'un fournisseur de confiance ou ayant déjà fait l'objet d'une évaluation soigneuse. Cette façon de procéder peut être utile pour fournir des biens et des services de façon courante, sans avoir à passer chaque fois par un processus de soumission officiel.

Par exemple, les associations condominiales ont souvent recours à un fournisseur attiré ou officiel pour des services tels que les vérificateurs, les nettoyeurs, les paysagistes et les fournisseurs de fonds de réserve.

Il convient de se procurer des biens ou des services auprès d'un fournisseur attiré lorsque le conseil d'administration de condominium est satisfait du niveau de service fourni ainsi que du prix et de la qualité des matériaux et du travail.

Même si le conseil d'administration est satisfait, il est souhaitable de réévaluer périodiquement tous les accords contractuels, y compris ceux des fournisseurs officiels, pour assurer une valeur optimale des biens et services, et pour éviter que le conseil d'administration de condominium et les fournisseurs ne relâchent leur vigilance dans le cadre de l'accord.

## Méthodes de réalisation de projet

La plupart des contrats de services seront exécutés en vertu d'une entente de services personnalisée conclue avec le fournisseur, ou parfois en fonction de la proposition de prix du fournisseur associée au bon de commande émis par l'association condominiale.

Pour les grands projets d'immobilisations (ou les projets de construction), la réalisation des projets sera effectuée selon l'une des trois méthodes normalisées de réalisation :

1. La **conception-soumission-construction** est l'une des méthodes de réalisation de projet les plus répandues dans le secteur des condominiums. Cette méthode implique trois entités distinctes qui travaillent à la conception, puis à la soumission, et finalement à la construction d'un projet : l'*acheteur* (ou « propriétaire »), le *fournisseur* (ou « entrepreneur ») et le *concepteur* (généralement un architecte ou un ingénieur).
  - Au cours de la première étape, un concepteur prépare les spécifications du projet.
  - Ces spécifications servent ensuite de base à une soumission concurrentielle ou appel d'offres concurrentiel.

- À la fin du processus de soumission concurrentielle ou d'appel d'offres concurrentiel, un fournisseur est choisi pour « construire » et le contrat de construction lui est attribué.

Lorsqu'ils envisagent les deux autres méthodes de réalisation de projet, les conseils d'administration de condominiums sont invités à solliciter des conseils d'experts. Les méthodes suivantes sont souvent utilisées au mieux par les organismes qui possèdent un haut niveau d'expertise en approvisionnement :

2. **Conception-construction.** Dans cette méthode, les consultants spécialisés en gestion de la construction combinent les rôles de concepteur et de fournisseur en une seule entité.

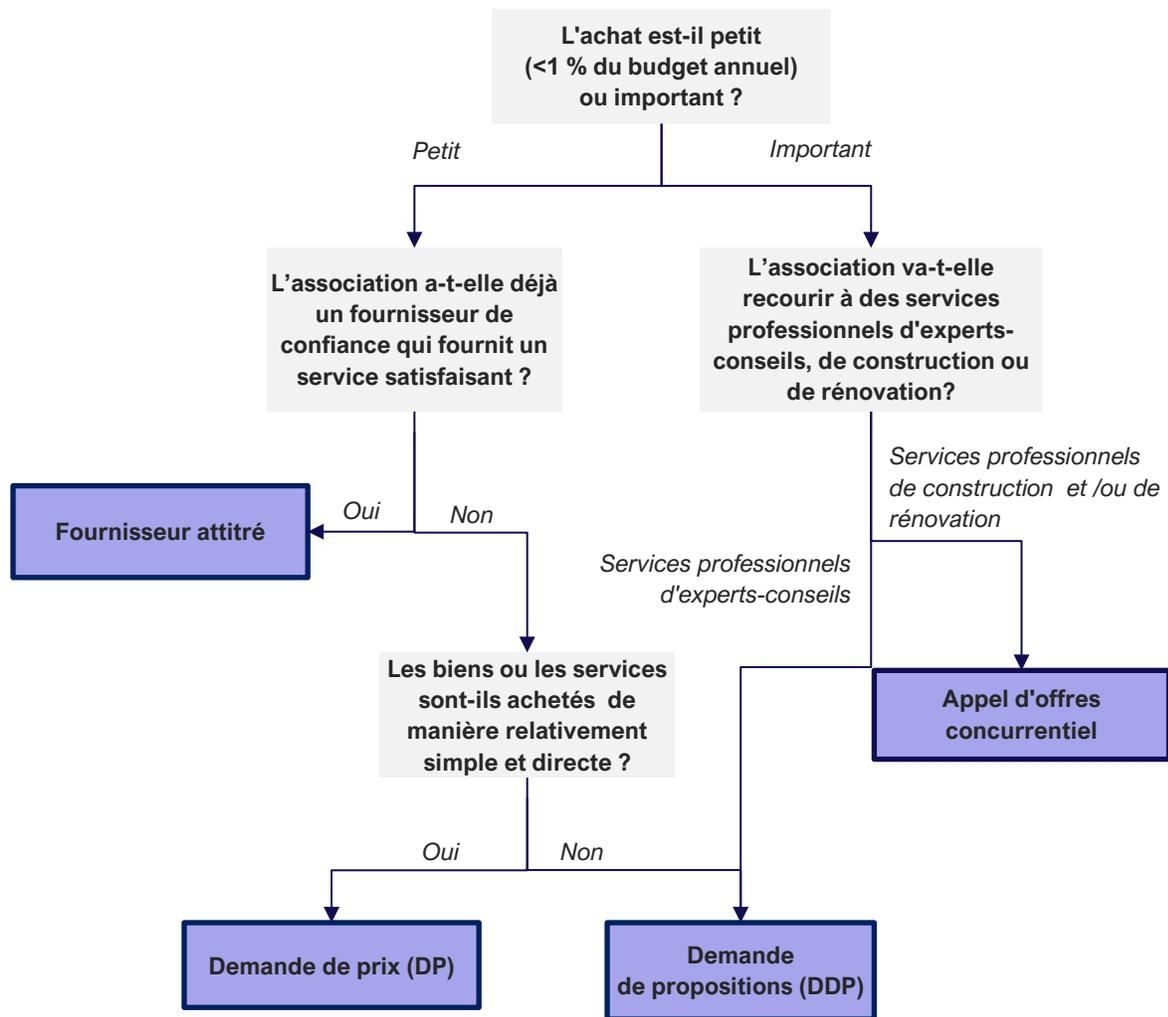
- Les consultants spécialisés sont engagés pour concevoir les spécifications du projet, puis lancer un processus d'appel d'offres concurrentiel.
- Une fois le processus de soumission terminé, un fournisseur est choisi par l'acheteur et le contrat de construction lui est attribué.

3. **Réalisation de projet intégrée.** Dans cette méthode rare et complexe, les consultants spécialisés en gestion de la construction combinent parfois les rôles d'acheteur, de concepteur et de fournisseur en une seule équipe de projet pour exécuter le projet.

D'autres méthodes de réalisation de projet existent, mais elles ne sont généralement pas utiles pour l'approvisionnement du secteur des condominiums.

## Choisir la bonne méthode d'approvisionnement

L'organigramme qui suit décrit un arbre de décision visant à déterminer la méthode d'approvisionnement la plus appropriée pour un projet. Il tient compte de la taille du projet, de l'existence éventuelle de relations avec des fournisseurs et du type de services achetés.



Il est à noter qu'il existe toujours des exceptions ou des circonstances particulières au processus recommandé ci-dessus.

En cas de doute, la plupart des associations condominiales devraient entretenir des relations suivies avec une société d'architecture ou d'ingénierie (p. ex., pour la planification du fonds de réserve et l'évaluation de l'état des bâtiments), qui se spécialise souvent dans les projets d'approvisionnement et peut apporter l'aide nécessaire. Les conseils d'administration de condominiums peuvent également envisager de communiquer avec leurs avocats ou de faire appel aux services de conseillers spécialisés en approvisionnement pour les aider dans des situations difficiles.

## Définition des types de soumissions

Les soumissions (ou offres) peuvent être comprises de deux façons : la façon dont les soumissions sont sollicitées par l'association condominiale ou la façon dont les soumissions sont évaluées par l'association condominiale :

Par méthode *d'appel d'offres* :

- *Appel d'offres sur invitation*. Dans le cadre de cette méthode, aussi appelée *appel d'offres restreint*, une association condominiale sélectionne à l'avance uniquement les fournisseurs qui seront autorisés à soumissionner. Seules les soumissions de ces fournisseurs seront examinées.
- *Appel d'offres ouvert*. Dans le cadre de cette méthode, aussi appelée *appel d'offres public*, une association condominiale permet à tout fournisseur qui satisfait aux exigences de soumettre une offre. L'appel d'offres ouvert peut être annoncé en ligne sur un site Web d'achat ou dans une publication ou un bulletin propre à un secteur d'activité.

Par critères *d'évaluation des soumissions* :

- *Offre la plus basse*. Le contrat est attribué au soumissionnaire qui présente la soumission conforme la plus basse.
- *Offre la plus avantageuse*. Le contrat est attribué au soumissionnaire qui fournit l'offre la plus avantageuse, laquelle est évaluée en fonction de critères en plus du prix (p. ex., produits ou méthodes proposés, temps requis pour terminer les travaux, capacité d'échelonner les travaux).

## Définition des types de contrats

Les services récurrents (p. ex., fournisseurs de services, services de gestion) reposent souvent sur des contrats personnalisés qui peuvent être établis par l'association condominiale ou le fournisseur.

### Conseil de pro



Les contrats de services établis pour des services récurrents contiennent souvent des clauses de renouvellement automatique, à moins qu'ils ne soient résiliés.

Les conseils et les gestionnaires de condominiums devraient faire le suivi de ces dates de renouvellement pour s'assurer qu'un avis approprié peut être donné à tout fournisseur dont le conseil d'administration souhaite résilier les services.

Les petits achats s'effectuent souvent par le biais d'un bon de commande émis par l'association condominiale ou son gestionnaire, qui comporte certaines modalités. Pour éviter les complications juridiques et faciliter le processus d'approvisionnement, les achats importants devraient toujours s'appuyer sur des contrats types du secteur d'activité, dans la mesure du possible. La plupart, sinon la totalité, des grands projets d'approvisionnement entrepris par les associations condominiales seront liés à la rénovation, à la réparation ou à la restauration du bâtiment.

Au Canada, le Comité canadien des documents de construction (« CCDC ») publie les contrats de construction qui sont considérés comme les normes du secteur et doivent être utilisés dans la mesure du possible.

Les contrats du CCDC peuvent ne pas être appropriés pour certains grands projets d'approvisionnement spécialisés, tels que l'aménagement paysager ou l'entretien des ascenseurs. Il faut faire preuve de vigilance dans la rédaction ou l'examen des contrats de ces services, et toujours consulter l'avocat de l'association condominiale. Les mêmes principes généraux d'approvisionnement s'appliquent aux grands projets, qu'ils soient ou non réalisés dans le cadre d'un contrat CCDC.

Les deux types les plus courants de contrats de construction du CCDC dans le secteur des condominiums sont les suivants :

- **CCDC 2 – Contrat à forfait.** Ce type de contrat de construction, qui est l'une des formes les plus couramment utilisées dans le secteur des condominiums, repose sur le « forfait », c'est-à-dire qu'il y a un prix contractuel fixe convenu au début du projet.

À l'exception des changements qui ont lieu et qui sont expressément approuvés après la signature du contrat (appelés « ordres de modification »), le projet doit être achevé pour le montant prévu au contrat.

Il est préférable de recourir au contrat CCDC 2 pour les grands projets avec des portées de travaux bien définies, car le forfait apporte une certaine tranquillité d'esprit.

- *CCDC 4 – Marché à prix unitaires.* Contrairement au contrat à forfait, le type de contrat dit « marché à prix unitaires » est fondé sur un taux unitaire pour chaque élément des travaux. Le prix indiqué dans le contrat est une estimation qui sera ajustée à la hausse ou à la baisse en fonction de la quantité mesurée des travaux effectués.

Il est préférable de recourir au contrat CCDC 4 lorsque le type de travaux est bien défini, mais que la quantité de travaux ne l'est pas (p. ex., un projet de réparation de briques où les quantités à réparer sont inconnues).

Il existe d'autres formes de contrats de construction CCDC qui sont moins couramment utilisées dans le secteur des condominiums, notamment :

- *CCDC 3 – Contrat à prix coûtant majoré.* Dans ce type de contrat, l'acheteur paiera le coût de la main-d'œuvre et des matériaux plus un pourcentage prédéfini ou une majoration fixe. Les contrats à prix coûtant majoré peuvent être utiles lorsque l'étendue des travaux n'est pas clairement définie au début du projet.
- *CCDC 5B – Contrat de gérance de construction pour services et construction* ou *CCDC 17 – Contrat à forfait* entre propriétaire et entrepreneur spécialisé pour les projets en gérance de construction.

**À titre de pratique exemplaire, les associations condominiales devraient toujours solliciter des conseils juridiques avant de conclure un contrat.**

## Évaluer les options

Quels sont les coûts et les avantages de chaque méthode d'approvisionnement du projet? Par exemple, si le toit fuit, l'association condominiale devrait-elle réparer les fuites ou envisager de remplacer le toit?

Des solutions à court terme plus économiques pourraient coûter plus cher à long terme. En effet, les coûts de réparations temporaires s'additionneront et il n'est pas possible de reporter des travaux de remplacement éternellement. Toutefois, des solutions à court terme pourraient être préférables en raison de situations budgétaires ou de trésorerie (p. ex., éviter un prêt ou une cotisation spéciale, et plutôt constituer le fonds de réserve).

Le conseil d'administration de condominium devrait discuter du moment où il convient de faire appel aux parties prenantes du projet, comme les propriétaires. Un avis aux propriétaires est requis lorsque des modifications doivent être apportées aux parties communes et aux services fournis par l'association condominiale, sauf lorsque les modifications sont exigées par règlement, pour des raisons de sécurité ou qu'elles sont inférieures à 1 000 \$ ou 1 % du budget annuel de l'association condominiale pour l'exercice financier en cours (c'est-à-dire considérées comme mineures). Pour les modifications qui ne sont ni mineures ni effectuées pour des raisons réglementaires ou

de sécurité, les propriétaires ont la possibilité de demander la tenue d'une réunion et de voter sur la modification proposée. Les modifications importantes devant être apportées aux parties communes nécessitent non seulement qu'un avis soit donné aux propriétaires, mais aussi que les propriétaires d'au moins 66<sup>2/3</sup> des parties privatives votent en faveur de la modification. Les modifications importantes comprennent tout projet représentant plus de 10 % du budget annuel; toutefois, les conseils d'administration de condominiums peuvent choisir de traiter un projet comme important même s'il n'atteint pas le seuil.

La réparation ou le remplacement d'éléments existants des parties communes que l'association condominiale a l'obligation de réparer ou d'entretenir en utilisant les mêmes matériaux ou des matériaux similaires ne sont pas considérés comme une modification des parties communes et ne sont pas assujettis aux mêmes exigences en matière d'avis. Même si un projet n'exige pas de transmettre un avis aux propriétaires ou d'obtenir l'approbation de ceux-ci, le conseil d'administration peut tout de même choisir de les faire participer au processus décisionnel à titre d'intervenants du projet. Il pourrait s'agir de tenir une assemblée des propriétaires pour solliciter des commentaires ou de constituer un sous-comité composé de propriétaires intéressés. Cela peut être fait pour un projet qui pourrait avoir un impact esthétique important sur la communauté condominiale, comme la sélection d'une nouvelle palette de couleurs lors d'un projet de remplacement de revêtement.

Il faudrait évaluer la valeur des commentaires des parties prenantes en fonction du temps consacré à l'obtention des commentaires, ce qui pourrait retarder inutilement l'approvisionnement et accroître le risque pour l'association condominiale. Par exemple, les propriétaires peuvent ne pas être d'accord sur les changements de couleur proposés, pouvant ainsi retarder un projet de bardage essentiel, entraînant des fuites et d'autres dommages affectant le bien.

## **Étude de faisabilité du projet**

Une fois que les besoins ont été définis et qu'un éventail d'options a été établi, le conseil d'administration devrait évaluer la faisabilité du projet. Cela signifie qu'il faut consacrer du temps à l'évaluation de chacune des nombreuses options pour répondre aux besoins répertoriés, ainsi qu'évaluer l'adéquation des options aux besoins et identifier les coûts associés à chaque solution potentielle.

Les coûts pour l'association condominiale peuvent comprendre les coûts financiers, mais aussi le temps, les obstacles réglementaires ou les perturbations affectant les résidents.

Les conseils d'administration de condominiums devraient envisager de se procurer une étude de faisabilité préparée par des professionnels pour des projets de grande

envergure ou des projets complexes. Les projets à l'étude devraient également être examinés avec l'avocat de l'association condominiale, afin de déterminer les incidences juridiques du projet.

Il est possible d'évaluer les projets de moindre envergure au moyen d'une analyse des options préparée par un sous-ensemble du conseil, le gestionnaire ou un comité.

## Conformité aux exigences réglementaires

Le conseil d'administration devrait s'assurer que l'avocat de l'association condominiale a examiné le projet prévu, afin d'en cerner les conséquences juridiques.

Pour tout projet important d'amélioration, de modification ou de réparation, le conseil d'administration de condominium doit s'assurer que des professionnels de l'architecture et/ou de l'ingénierie appropriés ont été engagés pour examiner les réglementations applicables et aider à l'obtention des permis requis.

## Considérations budgétaires

Les conseils d'administration de condominiums peuvent produire des budgets d'approvisionnement en fonction des sommes allouées ou disponibles pour l'achat dans le budget de fonctionnement ou le fonds de réserve de l'association condominiale. Ils peuvent également s'appuyer sur les estimations de coûts générées lors de l'étude de faisabilité.

Si l'estimation des coûts donnée par l'étude de faisabilité dépasse le budget autorisé, les conseils d'administration de condominiums peuvent prendre une ou plusieurs des mesures suivantes :

1. **Réduire et/ou clarifier la portée de l'achat.** Les conseils d'administration de condominiums pourraient revoir l'étendue des travaux proposée, afin de réduire le travail et les matériaux prévus. Les conseils d'administration peuvent également renforcer les spécifications techniques et autres spécifications pour fournir des informations supplémentaires aux fournisseurs potentiels. Cela pourrait permettre aux conseils d'administration de ramener l'estimation des coûts à un niveau conforme au budget.
2. Pour les achats sur le compte de fonctionnement : **augmenter le budget du projet pour couvrir le coût des travaux.** Si les conseils d'administration de condominiums ont obtenu plusieurs estimations et qu'il semble que le budget initial estimé sera trop bas pour assurer la qualité voulue et respecter les délais requis, ils peuvent décider d'augmenter le budget du projet.

3. Pour les achats sur le fonds de réserve : **réviser le plan de financement et envisager d'autres options de financement**, telles qu'une cotisation spéciale ou un prêt pour couvrir l'insuffisance de fonds. Les conseils d'administration de condominiums doivent savoir que tout prêt ou emprunt nécessiterait un règlement d'emprunt approprié, qui devrait de préférence être rédigé par l'avocat de l'association condominiale et être approuvé par un vote des propriétaires.

Il peut également être possible de réviser l'étude du fonds de réserve et le plan de financement associé pour couvrir toute insuffisance par une augmentation des contributions futures au fonds de réserve ou par une cotisation spéciale, plutôt qu'en empruntant de l'argent.

Le conseil d'administration de condominium devrait consulter la personne en charge de la planification du fonds de réserve pour voir s'il est possible de financer un projet en ajustant le plan de financement des réserves.

Si le plan de financement doit être modifié, le conseil d'administration de condominium doit émettre un avis révisé de financement futur du fonds de réserve en vertu des paragraphes 94 (9) et (10) de la Loi sur les condominiums à tous les propriétaires, au moins 30 jours avant l'entrée en vigueur du nouveau plan.

## **Élaborer une analyse de rentabilisation pour certaines décisions d'achat**

Comme il a été mentionné précédemment, certains achats nécessitent « d'obtenir l'adhésion » des propriétaires de condominium (p. ex., modifications importantes apportées aux parties communes). Même les achats qui ne nécessitent pas l'approbation directe des propriétaires devraient toujours être faits dans l'intérêt des propriétaires, et il est utile de discuter des décisions importantes avec les propriétaires même s'ils ne votent pas sur le projet.

En suivant les étapes présentées dans ce guide, le conseil d'administration de condominium devrait être en mesure de définir clairement les besoins du projet, de repérer les solutions potentielles, d'expliquer quelles solutions sont réalisables et combien le projet devrait coûter.

Les administrateurs de condominiums devraient se demander s'ils disposent de suffisamment d'informations pour expliquer la décision d'achat aux propriétaires. Dans la négative, quelles informations sont manquantes et comment pourrait-on les obtenir?

Une **analyse de rentabilisation** est un outil utile pour communiquer une décision d'achat et toute l'analyse qui a été prise en compte dans la décision finale.

Les conseils d'administration de condominiums peuvent toujours demander l'avis d'experts s'ils ne sont pas sûrs de la façon de procéder.

## Anticiper et gérer les coûts du projet

Il existe plusieurs outils de planification et de contrôle des coûts pour tout projet d'approvisionnement que le conseil d'administration de condominium devrait envisager dès le départ.

La plupart des projets d'approvisionnement d'associations condominiales pourront tirer parti de certaines pratiques de gestion de projet de base, notamment :

- Établir des mesures de planification et de contrôle des coûts;
- Établir un budget de construction dès le départ;
- Faire le suivi et documenter les coûts du projet dans une feuille de calcul;
- Convenir à l'avance d'un processus d'approbation pour la prise de décisions relatives au projet, y compris la remontée ou transmission des problèmes et l'approbation des ordres de modification.

Les conseils d'administration de condominiums devraient envisager de faire appel à des professionnels qualifiés pour effectuer des études de faisabilité, préparer des estimations de coûts, administrer des contrats importants et certifier les paiements aux fournisseurs.

### Mise en garde

L'industrie de la construction a mis au point plusieurs méthodes innovantes qui sont parfois utilisées par les promoteurs et d'autres professionnels qui cherchent à tirer le meilleur parti des projets de construction. L'ingénierie de la valeur en est un exemple. Cette façon de procéder peut être tentante pour les conseils d'administration de condominiums qui souhaitent raisonnablement obtenir le meilleur rapport qualité-prix et minimiser les coûts du projet.

**L'ingénierie de la valeur** est un processus de conception itératif destiné à optimiser la valeur d'investissement dans un projet. Cette façon de procéder permet habituellement aux fournisseurs de remplacer des matériaux après le processus de conception initial, afin d'utiliser un produit plus facilement disponible ou pouvant être fourni de manière plus rentable.



Bien que l'obtention de matériaux à prix moins élevé puisse sembler être une bonne méthode, cela peut entraîner un risque inacceptable pour les projets d'approvisionnement d'associations condominiales, où l'objectif est d'offrir une valeur à long terme aux propriétaires (plutôt que d'optimiser la valeur d'investissement à court terme).

Les conseils d'administration de condominium devraient faire preuve de prudence lorsqu'ils envisagent de recourir à l'ingénierie de la valeur, plutôt que de se fier aux conseils d'un professionnel de la conception.

Le recours à l'ingénierie de la valeur peut entraîner des problèmes d'approvisionnement qui créent une responsabilité inacceptable pour le conseil d'administration de condominium. L'avis d'un expert est fortement recommandé.

## Documenter les besoins d'achat

Une fois que la nécessité d'un achat est connue et que la portée, le budget et la faisabilité du projet ont été discutés, le conseil d'administration de condominium devrait consigner les besoins d'achat et son intention d'acquisition.

La documentation est un facteur essentiel à la bonne gouvernance. La liste actuelle des administrateurs de condominiums et/ou des gestionnaires de condominiums peut ne pas être disponible pour fournir des données historiques à un futur conseil d'administration de condominium. Les dossiers peuvent être nécessaires en cas de différend contractuel, de problèmes juridiques ou dans d'autres situations. Les moyens de documenter l'analyse et le processus décisionnel de l'administrateur de condominium comprennent ce qui suit :

- Consigner dans le procès-verbal la raison sous-jacente de l'achat, ainsi que les discussions qui ont eu lieu au sujet des options possibles, du budget présumé, etc.
- Tenir une réunion du conseil d'administration et voter sur une résolution visant à adopter l'option d'achat choisie.
- Conserver les dossiers de faisabilité et les estimations de coûts dans un dossier dédié au projet. Les administrateurs de condominiums devraient encercler et parapher les options choisies dans tout document présentant plus d'une option.
- Conserver les trousseaux d'information et de documents. Des documents comme les études de faisabilité ou les estimations de coûts devraient être annexés aux procès-verbaux des réunions pertinentes, et ces documents devraient être fournis à tout professionnel-conseil (p. ex., architectes, ingénieurs) pour s'assurer qu'il n'existe pas de malentendu au sujet de la portée des travaux choisie.

Il est essentiel de se procurer et de documenter toutes les approbations requises des propriétaires et des organismes de réglementation.

Si un règlement d'emprunt doit être adopté, il faut obtenir l'approbation des propriétaires avant que le conseil d'administration s'engage à emprunter les fonds.

## Étape 3 : Trouver les biens et les fournisseurs adéquats

### Former un comité des achats

Le conseil d'administration de condominium supervise habituellement le processus d'appel d'offres; toutefois, le conseil peut souhaiter créer un comité spécial pour superviser l'achat de services importants ou à coût élevé.

Lorsqu'il forme le comité des achats, le conseil d'administration de condominium devrait garder à l'esprit ce qui suit :

- Les membres du conseil devraient pouvoir investir suffisamment de temps et d'attention dans le processus de soumission. L'appel d'offres est un processus soumis à des contraintes de temps et qui peut prendre de nombreuses heures du début à la fin. La cohérence dans la prise de décisions et la compréhension est essentielle pour assurer l'efficacité du processus. Les administrateurs de condominiums devraient se demander s'ils ont suffisamment de temps ou de capacité pour siéger à un comité qui exigera du temps en sus de leurs fonctions habituelles.

- Il est possible que certains administrateurs de condominiums aient un conflit d'intérêts et doivent se retirer du processus d'achat. Ce problème peut être particulièrement important dans les régions à faible densité de population où le choix de fournisseurs est limité.
- Le comité des achats peut prendre conseil auprès des propriétaires, de conseillers externes ou d'autres personnes pour superviser le processus d'appel d'offres.

**N'oubliez pas que le conseil d'administration de condominium conserve toujours le pouvoir d'achat et le pouvoir de décision définitifs.**

Bien que le comité des achats puisse être utile pour gérer et coordonner de grandes quantités d'informations techniques et autres renseignements, le comité lui-même *ne doit pas* être perçu comme ayant des droits décisionnels.

Au lieu de cela, le comité devrait effectuer l'analyse et exécuter le processus, mais seulement *faire des recommandations* au conseil d'administration de condominium concernant le ou les fournisseurs à qui il faudrait attribuer le contrat. Le conseil d'administration devrait examiner attentivement l'analyse et, s'il est satisfait, approuver la recommandation faite par le comité des achats.

## **Concevoir un processus d'approvisionnement efficace**

### **Vérification juridique de la conformité avec les règlements administratifs, les lois et réglementations locales**

Une première étape clé dans la conception d'un processus efficace consiste à comprendre les exigences de la *Loi sur les condominiums* ainsi que les documents constitutifs de l'association condominiale (c.-à-d. déclaration, règlements administratifs et règles).

S'il y a des questions ou des préoccupations concernant la légalité du projet proposé, le conseil d'administration de condominium peut envisager de consulter l'avocat de l'association condominiale. Il est souhaitable de consulter un avocat si l'achat comporte des ajouts ou des modifications à apporter aux parties communes de l'association condominiale.

Pour obtenir de l'aide en matière de demandes de permis ou d'approbations réglementaires, le conseil d'administration de condominium devrait envisager de faire appel aux services d'un expert-conseil approprié (p. ex., architectes et/ou ingénieurs).

## **Assurer l'équité et la transparence du processus**

Des processus de demande de soumissions équitables et transparents peuvent mener à une meilleure qualité des soumissions et à un plus grand nombre de soumissions. Les fournisseurs expérimentés reconnaissent les signes d'un processus biaisé, ce qui les dissuadera de participer.

Organiser un processus de demande de soumissions équitable et transparent signifie :

- Fournir les mêmes renseignements à tous les soumissionnaires;
- Accorder aux soumissionnaires suffisamment de temps pour préparer leur soumission;
- Fournir aux soumissionnaires suffisamment d'information pour que la portée des travaux soit claire et bien comprise;
- Demander à tous les soumissionnaires de prendre le même risque;
- Si une question est posée par un soumissionnaire, diffuser la question et la réponse aux autres soumissionnaires par la suite;
- S'en tenir à un processus de demande de soumissions simple;
- Évaluer chaque soumission selon les mêmes critères;
- Suivre les pratiques courantes et utiliser les formes de contrats normalisées dans la mesure du possible.

## **Choisir le bon moment pour acheter des biens et services**

Choisir le bon moment pour se procurer des biens et des services peut assurer un processus de demande de propositions de grande qualité et parfois des prix préférentiels.

Prévoir suffisamment de temps pour la planification est peut-être la partie la plus importante de l'approvisionnement. L'approvisionnement peut prendre beaucoup de temps et d'énergie. Des plans appropriés et bien conçus aideront à maintenir le projet sur la bonne voie et à assurer l'harmonisation.

En général, plus le projet est important, plus il faut prévoir de temps pour la planification et l'approvisionnement. Voici quelques considérations touchant le calendrier des processus d'approvisionnement :

- Si l'approvisionnement de l'association condominiale concerne un service récurrent, le conseil d'administration devrait entamer le processus d'approvisionnement bien avant la date d'échéance ou de résiliation du contrat actuel.



Selon la complexité du projet, le conseil d'administration de condominium peut avoir besoin de prévoir au budget de deux (2) à six (6) pour l'élaboration des spécifications, l'examen juridique et l'attribution du contrat.

- Pour les grands projets de construction, il faut lancer le processus de planification jusqu'à un an à l'avance.
  - Si le projet nécessite l'approbation des propriétaires ou s'il comporte des processus complexes de demande de permis ou d'autorisation réglementaire, le processus de planification pourrait même nécessiter plus d'une année!
  - Le conseil d'administration de condominium devrait également tenir compte du fait que les projets sont souvent soumis à des contraintes de temps et qu'ils sont habituellement réalisés entre le printemps et l'automne. Si le conseil d'administration recherche les meilleurs prix, il peut souvent les obtenir en « contre-saison » (fin d'automne et hiver). Toutefois, certains projets ne sont généralement pas réalisés en hiver (p. ex., toitures, fenêtres).
- Les projets d'intérieur qui ne sont pas touchés par les conditions météorologiques (p. ex., rénovation de corridors, modernisation de l'éclairage, remplacement de tapis, peinture intérieure) peuvent être réalisés de façon rentable pendant la « contre-saison », lorsque les fournisseurs ne sont pas aussi occupés.

## Rédiger les spécifications

Il faudrait transmettre aux fournisseurs des spécifications précises pour les aider à comprendre la vision du conseil d'administration de condominium et à fournir le service souhaité. Pour les projets simples (p. ex., contrats d'entretien, de services de sécurité), les conseils d'administration ou les gestionnaires de condominiums peuvent rédiger une étendue des travaux destinée aux soumissionnaires.



Pour les projets plus vastes et plus complexes (p. ex., aménagement paysager, réparation d'un bâtiment, rénovation de corridors), les conseils d'administration de condominiums devraient s'appuyer sur un professionnel (généralement un architecte ou un ingénieur) pour préparer les spécifications techniques, qui seront remises aux soumissionnaires dans le cadre du dossier de soumission ou d'appel d'offres.

Les spécifications du projet devraient indiquer les exigences en matière d'assurance et de cautionnement exigées de tout fournisseur ou soumissionnaire, notamment :

### **Assurance**

- Protection de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT)
- Assurance responsabilité civile générale
- Assurance responsabilité civile automobile
- Assurance à formule étendue
- Autre

### **Cautionnement**

- Cautionnement de soumission / lettre de crédit
- Garantie d'exécution
- Cautionnement de paiement de la main-d'œuvre et des matériaux

Les exigences en matière d'assurance et de cautionnement peuvent être complexes et coûteuses. Il pourrait être judicieux pour les conseils d'administration des condominiums de solliciter l'avis d'un expert pour déterminer quelle assurance et quel cautionnement sont requis ou recommandés.

Les exigences en matière d'assurance et de cautionnement doivent être communiquées à tout professionnel de l'architecture ou de l'ingénierie qui prépare les spécifications techniques.

Dans le cadre d'un appel d'offres, les spécifications indiqueront la forme de contrat qui sera conclu entre le soumissionnaire retenu et l'association condominiale.

## **Établir les bons critères d'évaluation des soumissions**

Toutes les soumissions doivent être examinées et évaluées en fonction de critères ou de facteurs prédéfinis qui sont importants pour l'association condominiale. Si les critères peuvent varier selon l'association condominiale, ils comprennent habituellement ce qui suit :

- Prix offert;
- Qualifications de l'entreprise;
- Calendrier du projet;
- Références de projets;
- Compétences de l'équipe de projet;
- Offres à valeur ajoutée; et

- D'autres facteurs importants pour le conseil d'administration de l'association.

Lorsqu'on utilise des critères d'évaluation, il faut garder à l'esprit certains conseils :

**Utiliser un maximum de six (6) critères et ne choisir que les critères les plus importants.** Avoir plus de six critères réduit la capacité de faire la distinction entre les soumissions.

**Décider comment chaque critère sera pondéré avant que la demande de soumissions n'ait lieu, le cas échéant.** Certains acheteurs peuvent accorder la même importance à tous les critères pour simplifier les choses, tandis que d'autres peuvent souhaiter accorder plus de poids à certains critères qu'à d'autres.



**S'assurer que les critères d'évaluation sont clairs et faciles à comprendre.** Les critères doivent s'exclure mutuellement et ne pas se chevaucher.

**Communiquer les critères aux fournisseurs.** Assurez-vous de transmettre à chaque soumissionnaire les renseignements sur la façon dont les soumissions seront évaluées. Si un système de notation doit être utilisé, il faut fournir celui-ci à tous les soumissionnaires au début du processus de demande de soumissions. Il peut être inclus dans les documents de soumission.

Le conseil d'administration de condominium pourrait aussi envisager de mettre en place un système de notation. Les systèmes de notation répartissent habituellement les soumissions en catégories et attribuent des points à chacune d'entre elles, en général pour un total de 100 points.

Sur les 100 points attribués à chaque soumission :

- 40 points pour le prix offert
- 20 points pour les qualifications de l'entreprise
- 20 points pour le calendrier du projet
- 10 points pour les références de projets
- 5 points pour les compétences de l'équipe de projet
- 5 points pour les offres à valeur ajoutée



Le conseil d'administration de condominium pourrait également se demander s'il conviendrait d'accepter ou d'envisager d'autres prix ou propositions. La prise en considération d'autres solutions pourrait compliquer l'évaluation des soumissions et devrait être abordée avec prudence.

## Évaluer l'offre la plus basse ou la plus avantageuse

Les deux méthodes les plus courantes d'évaluation des soumissions reposent sur l'offre la plus basse ou sur l'offre la plus avantageuse.

*L'offre la plus basse* signifie que la sélection du fournisseur sera basée uniquement sur le prix. C'est la méthode la plus couramment utilisée pour les petits projets ou les achats simples (p. ex., pour lesquels des prix sont demandés et un bon de commande est émis). Il est également possible de recourir à l'offre la plus basse pour les projets de plus grande envergure lorsque le projet comporte des spécifications techniques détaillées et une préqualification des soumissionnaires, afin d'assurer un niveau de qualité uniforme entre les soumissions.

*L'offre la plus avantageuse* signifie que la sélection est principalement basée sur le prix, mais que d'autres facteurs sont également pris en compte, y compris les critères décrits plus haut, notamment :

- Calendrier ou échéancier proposé pour le projet;
- Qualifications du fournisseur;
- Références fournies par le fournisseur;
- Qualifications ou compétences spéciales;
- Offres à valeur ajoutée; et
- Systèmes proposés d'assurance et de contrôle de la qualité.

Les offres les plus avantageuses peuvent être utilisées pour tout type d'achat, mais il est essentiel que les critères de sélection soient transparents et fournis à tous les soumissionnaires au début du processus de demande de soumissions. Autrement, les soumissionnaires pourraient penser que la demande est injuste et décider de ne pas soumissionner.

## Documenter les résultats

Les critères d'évaluation (y compris les systèmes de notation) doivent être bien documentés et inclus dans les documents de soumission, de sorte qu'ils soient accessibles à chaque soumissionnaire.

Les critères d'évaluation doivent également être énumérés en détail, comme dans le procès-verbal d'une réunion du conseil d'administration de condominium, pour confirmer à l'avance les critères d'évaluation des soumissions qui seront utilisés, dans un souci de responsabilité et de transparence.

# Préparation du dossier d'appel d'offres

Ce qui suit est considéré comme un dossier de soumission « complet » pour un projet d'approvisionnement important ou complexe. La taille et la complexité du dossier d'appel d'offres devraient s'adapter à la taille et à la complexité du projet et ne devraient pas être plus compliquées que nécessaire.

En général, un dossier d'appel d'offres se présentera sous la forme suivante :

- **Exigences relatives aux soumissions (spécifications de la Division 00)**
  - **Informations préliminaires**
    - Page de titre et table des matières
  - **Appel d'offres et date/heure de clôture**
    - Recourir soit à une annonce de l'opportunité d'appel d'offres (pour un appel d'offres ouvert ou public), soit à une lettre ou un courriel d'invitation (pour un appel d'offres sur invitation ou restreint)
    - L'appel d'offres devrait fournir un résumé du projet, tous les détails importants permettant aux soumissionnaires éventuels de déterminer l'intérêt porté à la possibilité de soumissionner et il devrait indiquer comment obtenir le jeu complet des documents d'appel d'offres.
    - La date de clôture de l'appel d'offres ou la date limite de réception des soumissions doivent être indiquées clairement.
  - **Instructions aux soumissionnaires**
    - Énoncer les modalités du contrat d'appel d'offres (c.-à-d. le « contrat A »), y compris la date et l'heure de clôture des soumissions.
    - Les instructions transmises aux soumissionnaires peuvent être assez longues dans le cas d'un projet détaillé.
    - Les instructions aux soumissionnaires devraient comprendre l'obligation de fournir au moins 3 références professionnelles.
    - Les conseils d'administration de condominiums devraient envisager de faire appel à une expertise externe (p. ex., une société d'architecture ou d'ingénierie, ou un cabinet d'avocats) pour les aider à rédiger cette partie d'un document d'appel d'offres.
    - **Conseil** : Si l'association condominiale ne veut pas ou ne peut pas attribuer un projet sur la base d'une seule soumission (p. ex., en raison de règles ou de règlements qui lui interdisent de le faire), il faut clairement le préciser dans les instructions destinées aux soumissionnaires.
  - **Informations disponibles sur le projet**

- Il s'agit de tous les renseignements disponibles qui peuvent aider les soumissionnaires à mieux comprendre le projet (p. ex., enquêtes réalisées, rapports environnementaux, études sur la présence de substances désignées).



### Remarque

Il est conseillé de ne pas omettre de divulguer des renseignements, car cela peut entraîner une augmentation du coût ou du temps du projet et exposer l'association condominiale à des dommages-intérêts.

### ▪ Formulaire de soumission

- Ce formulaire, qui est propre à chaque projet, indique la façon dont le soumissionnaire doit présenter des renseignements sur les prix, l'échéancier, etc.
- Si le conseil d'administration de condominium préfère que les soumissionnaires utilisent un même format de proposition pour faciliter l'évaluation, il doit fournir un format obligatoire ou une table des matières obligatoire dans cette section. Les soumissionnaires devront adapter leurs offres à ce format afin d'avancer dans le processus.



### Pratiques exemplaires

Le conseil d'administration doit toujours exiger un format de soumission commun pour permettre une évaluation facile et comparable. C'est-à-dire que toutes les offres doivent être d'un format identique.

### ▪ Suppléments au formulaire de soumission

- Il s'agit d'éléments facultatifs à fournir en plus du formulaire de soumission (p. ex., garantie de soumission comme un cautionnement ou une lettre de crédit, prix de remplacement).

### ▪ Documents contractuels

- Exigences contractuelles
  - Entente
  - Définitions
  - Conditions générales



### Remarque

Le formulaire de contrat normalisé, comme un contrat à forfait CCDC 2, comprendra une convention, des définitions et des conditions générales.

- **Modifications du formulaire de contrat normalisé** (souvent appelées clauses particulières) :
  - Les modifications ne devraient être rédigées que par des professionnels qualifiés, comme un expert-conseil en architecture ou en ingénierie ou bien l’avocat de l’association condominiale
    - Les modifications apportées par les experts-conseils doivent être examinées et approuvées par l’avocat de l’association condominiale
  - Il faut toujours veiller à faire un minimum de modifications, et il faut éviter les types suivants de modifications :
    - Modifications contraires à la convention ou aux conditions générales du contrat
    - Modifications qui portent atteinte à l’équilibre équitable des droits et obligations de l’acheteur et du fournisseur
    - Modifications mineures ou d’ordre rédactionnel
    - Modifications visant à modifier ou à adapter de manière substantielle une forme de contrat en raison d’une méthode de réalisation de projet non prévue
      - Dispositions qui ne se rapportent pas directement à la clause d’approvisionnement entre l’acheteur et le fournisseur
- **Exigences générales relatives aux spécifications (Division 01 Spécifications)**
  - Ces spécifications précisent les exigences administratives et procédurales, notamment :
    - Fournir un résumé des travaux
    - Exigences en matière d’ordonnancement ou de mise en œuvre par étapes
    - Restrictions de travail
    - Procédures de paiement et exigences administratives
    - Exigences relatives à la qualité du travail
    - Installations temporaires
    - Exigences de clôture de projet
- **Spécifications techniques (Division 02 – Spécifications 49)**
  - Généralement préparées par un expert-conseil professionnel en architecture ou en ingénierie, ces spécifications contiennent des

informations détaillées sur les matériaux à utiliser et les procédures à suivre, ainsi que sur les exigences de qualité et de performance s'appliquant aux travaux

- Les spécifications techniques doivent être correctement coordonnées avec les dessins et les calendriers
- **Dessins, détails et calendriers**
  - Montrer graphiquement l'étendue des travaux, l'emplacement des travaux et la façon dont les composantes du travail s'assemblent
  - Les dessins, les détails et les calendriers doivent être correctement coordonnés avec les spécifications techniques
- **Addenda**
  - Un addenda désigne toute modification apportée aux documents d'appel d'offres après leur publication, mais avant la signature du contrat
  - Il n'est généralement pas souhaitable de joindre un addenda et il faut les éviter dans la mesure du possible, en incluant suffisamment de détails dans les documents d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres sera fourni à chaque soumissionnaire, et tout addenda émis au cours du processus d'appel d'offres sera également considéré comme faisant partie du dossier d'appel d'offres.

## Création d'une liste de soumissionnaires

Les conseils d'administration de condominiums qui souhaitent présenter un appel d'offres restreint ou un appel d'offres sur invitation doivent créer une liste de soumissionnaires.

Il est possible de choisir les soumissionnaires parmi les fournisseurs qui ont réussi à mener à bien des projets avec l'association condominiale dans le passé, ou parmi les fournisseurs qui ont été recommandés par un tiers de confiance, comme le gestionnaire de condominiums ou le siège social, l'expert-conseil en architecture ou en ingénierie ou même d'autres associations condominiales dans la région qui ont effectué des achats semblables.

## Préqualification

Il est souvent souhaitable de « préqualifier » les fournisseurs qui seront invités à soumissionner, particulièrement dans le cadre d'un projet d'approvisionnement important ou complexe, afin de s'assurer que tous les fournisseurs qui soumissionnent seront en mesure de répondre à certains critères minimaux.

Les critères de préqualification peuvent comprendre ce qui suit :

- *Renseignements sur l'entreprise* (p. ex. taille de l'entreprise, valeur monétaire des travaux effectués, identité des actionnaires/dirigeants, renseignements financiers, cautionnement et assurance). Cette information pourrait également inclure *l'affiliation* (p. ex., affiliations professionnelles pour les experts-conseils ou affiliations industrielles pour les fournisseurs contractuels)
- *Qualifications et expérience du personnel*
- *Expérience en matière de projet*
  - Projets importants ou comparables récemment achevés
  - Projets en cours
- *Ressources et capacités*
- *Gestion et méthodes de l'entreprise*
  - Pratiques internes en matière d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité
  - Conformité en matière de santé, sécurité, durabilité et protection de l'environnement et/ou conformité réglementaire

Recourir à la préqualification peut permettre à l'association condominiale de gagner du temps et de simplifier le processus d'appel d'offres en éliminant tout fournisseur qui n'a pas la capacité d'effectuer le travail, avant le processus d'évaluation des soumissions.

Le conseil d'administration de condominium devrait également procéder à une *vérification touchant les conflits d'intérêts*, au cours de laquelle les administrateurs et le gestionnaire de condominium examinent la liste des soumissionnaires préqualifiés et déclarent tout conflit d'intérêts pouvant exister.

Les soumissionnaires en conflit peuvent être retirés de la liste, et/ou les administrateurs ou les gestionnaires de condominiums en conflit peuvent être retirés du processus de prise de décision.

## **Étape 4 : Sélectionner et exécuter un processus d'approvisionnement réussi**

# Le processus d'appel d'offres

## Principes directeurs

Une fois que le processus d'appel d'offres est engagé, le conseil d'administration de condominium peut tirer parti de plusieurs principes directeurs pour concevoir un processus d'appel d'offres de grande qualité susceptible de produire des soumissions et des prix de grande qualité.

Ces principes directeurs incluent notamment ce qui suit :

- Il faut fournir aux soumissionnaires les renseignements adéquats et le temps nécessaire pour préparer leur soumission;
- Il faut s'assurer qu'aucun soumissionnaire ne bénéficie d'un avantage injuste sur un autre soumissionnaire;
- Les risques devraient être supportés par la partie (c.-à-d. le fournisseur ou l'acheteur) la plus à même de les gérer (c.-à-d. éviter de demander aux fournisseurs d'assumer le risque lié à des facteurs indépendants de leur volonté et, à l'inverse, éviter d'accepter le risque lié à des facteurs qui sont sous le contrôle du fournisseur);
- Le processus d'appel d'offres devrait être le plus simple possible;
- Les décisions d'attribution de contrats doivent être prises de façon équitable;
- Il faut recourir aux pratiques courantes et aux formes normalisées de contrats dans la mesure du possible.

## Lancement de l'appel d'offres

L'association condominiale ne devrait pas lancer un appel d'offres à moins d'avoir l'intention d'attribuer le contrat, en supposant que les soumissions reçues respectent le budget établi. Bien qu'il puisse être tentant de « tester » le prix ou d'évaluer le niveau d'intérêt pour un certain projet, les appels d'offres créent une relation contractuelle entre l'association condominiale et les soumissionnaires.

Si le conseil d'administration de condominium n'a pas l'intention de conclure un contrat de biens ou de services, il existe d'autres méthodes pour obtenir une évaluation exacte des coûts du marché, comme solliciter directement des demandes de prix auprès des fournisseurs (p. ex., si le résultat souhaité est simplement d'obtenir des chiffres budgétaires ou de « tester le marché »).

Les appels d'offres comprennent ces deux types :

### ***Appel d'offres sur invitation***

Dans le cadre d'un appel d'offres sur invitation, un appel d'offres est lancé à une liste de soumissionnaires présélectionnés et généralement préqualifiés.

Habituellement, de quatre à six soumissionnaires reçoivent l'invitation. En général, il ne faudrait pas solliciter moins de trois offres. Si l'on demande quatre à six soumissions, cela augmente la probabilité de recevoir au moins trois soumissions, puisque certains soumissionnaires refuseront de soumissionner ou pourraient présenter une soumission non conforme.

Pour encourager tous les soumissionnaires invités à présenter des soumissions, il est pratique courante de ne pas solliciter plus de six soumissions.

### ***Appel d'offres ouvert***

Dans le cadre d'un appel d'offres ouvert, l'appel d'offres est annoncé publiquement, généralement en ligne ou par l'intermédiaire d'un service d'approvisionnement électronique. Tout soumissionnaire intéressé peut présenter une soumission.

Les appels d'offres ouverts sont souvent requis pour les organisations du secteur public. Cependant, dans la plupart des cas, ils ne sont pas recommandés pour les associations condominiales en raison des coûts accrus et du temps devant être consacré à l'administration et à l'évaluation des offres, sans oublier la difficulté accrue d'assurer des pratiques de gestion de qualité adéquates.

Pour les deux types d'appels d'offres, les documents d'appel d'offres sont habituellement fournis aux soumissionnaires sous forme électronique. Il incombe aux soumissionnaires d'imprimer des copies papier au besoin.

Les documents d'appel d'offres sont généralement transmis par courriel ou au moyen d'une plateforme électronique d'approvisionnement où les soumissionnaires peuvent télécharger la version électronique des documents d'appel d'offres.

## **Séance d'information pour les soumissionnaires/Réunion préalable à l'appel d'offres**

Dans le cas de certains projets de grande envergure ou complexes, le conseil d'administration de condominium pourrait envisager de tenir une séance d'information pour les soumissionnaires. L'objectif de la séance est de fournir aux soumissionnaires des renseignements supplémentaires sur la nature du projet et de la soumission, tout en leur donnant l'occasion d'examiner la propriété et de poser des questions.

Il est recommandé que les séances d'information aient lieu en personne dans la propriété condominiale et que les soumissionnaires aient accès à tous les lieux

pertinents aux travaux pour lesquels ils doivent soumissionner. Toute question ayant reçu une réponse pendant la séance d'information doit être communiquée à toutes les parties sous forme d'addenda, après la réunion.

Les séances d'information à l'intention des soumissionnaires peuvent être obligatoires ou non. Il est recommandé d'organiser des séances d'information obligatoires pour les projets plus importants et plus complexes. Il faut prendre note des présences aux réunions obligatoires. Il faudrait rejeter toute soumission reçue d'un soumissionnaire qui ne participe pas à une séance d'information obligatoire, sans même ouvrir celle-ci.

## Répondre aux questions des soumissionnaires

Les soumissionnaires posent souvent des questions visant à clarifier la portée des travaux ou l'intention des documents d'appel d'offres. Il s'agit d'un exercice utile pour toutes les parties, car il permet au conseil d'administration de condominium de comprendre comment le projet est perçu et de connaître les problèmes touchant les documents d'appel d'offres. Cette étape permet également de fournir des renseignements aux soumissionnaires potentiels, ce qui devrait les aider à clarifier la méthode et les prix envisagés.

Il faudrait fournir à titre d'addenda tout nouveau renseignement ne figurant pas dans les documents d'appel d'offres à tous les soumissionnaires.

Si un soumissionnaire pose une question au sujet d'un élément déjà abordé dans les documents d'appel d'offres, il peut simplement se reporter à la partie pertinente de ces documents.

Il n'est pas nécessaire de produire un addenda si aucun nouveau renseignement n'a été fourni.

Tout addenda qui modifie considérablement la portée des travaux devrait également prolonger la période de soumission, afin de donner aux soumissionnaires le temps de fixer le prix approprié des nouveaux travaux, comme cela est expliqué dans ce qui suit.

## Période de soumission

Entre le lancement de l'appel d'offres et la date de clôture de l'appel (c.-à-d. la date limite pour la réception des offres), les soumissionnaires devraient disposer de suffisamment de temps pour examiner les documents, consulter le site s'il y a lieu, poser des questions et fournir des prix. Cette période s'appelle la *période de soumission* : c'est le temps pendant lequel les offres seront acceptées par l'association condominiale.

La période de soumission peut varier de deux (2) semaines à six (6) semaines, selon la taille et la complexité du projet.

Il n'est pas recommandé de prévoir moins de deux (2) semaines ou plus de six (6) semaines, car cela pourrait nuire à la compétitivité de l'offre.



Il peut parfois être nécessaire de prolonger la période de soumission, auquel cas tous les soumissionnaires devraient être avisés de la nouvelle date de clôture, par addenda, le plus tôt possible.

Raisons de la prorogation du délai :

- Si l'appel d'offres repose sur un produit particulier d'un fournisseur unique, il peut être nécessaire de prolonger la période de soumission si ce fournisseur n'est pas en mesure de fournir le prix dans le délai prévu par l'appel d'offres.
- Certains appels d'offres ne produisent pas la qualité ou la quantité de soumissions souhaitées par l'association condominiale avant la date limite. Dans ce cas, le conseil d'administration de condominium peut déterminer si une prorogation du délai pourrait susciter plus d'intérêt.
- Les questions posées par les soumissionnaires potentiels peuvent modifier considérablement l'étendue des travaux ou soulever des problèmes concernant les documents d'appel d'offres. Si cela se produit, le conseil d'administration devrait envisager de reporter la date limite de clôture de l'appel d'offres, afin de permettre à tous les soumissionnaires d'apporter les modifications nécessaires à leurs soumissions.

## Soumissions d'offres autorisées

Les soumissions d'offres étaient traditionnellement des copies papier fournies dans une enveloppe scellée, avant la date limite de clôture de l'appel d'offres. Toutefois, les soumissions d'offres par voie électronique sont de plus en plus utilisées au lieu des soumissions papier.

Les soumissions par voie électronique sont le plus souvent acceptées par courriel, bien qu'elles soient parfois téléchargées sur des portails de soumission. Les soumissions électroniques peuvent être plus pratiques, et il est plus facile de s'assurer qu'elles sont bien reçues, de façon plus sécuritaire. Toutefois, il faut veiller à l'intégrité du processus de soumission.

À l'instar des soumissions papier, les soumissions électroniques ne devraient pas pouvoir être vues par d'autres soumissionnaires ou par l'acheteur avant la clôture de l'appel d'offres. Cela peut se faire de différentes façons, par exemple en indiquant

l'heure exacte à laquelle la soumission doit être envoyée (p. ex., de 14 h 59 à 15 h), en utilisant un système « verrou et clé » (p. ex., en fournissant un fichier protégé par mot de passe et en fournissant ensuite le mot de passe après la clôture de l'appel d'offres), ou en utilisant un portail en ligne ou un site Web géré par un tiers de confiance où les soumissions sont dissimulées jusqu'à la clôture de l'appel.

## Réception des offres

Lorsqu'ils reçoivent des offres, les conseils d'administration de condominiums doivent garder à l'esprit les conseils suivants :

- La date et l'heure de clôture de l'appel d'offres devraient être clairement indiquées dans les documents de soumission;
- Toutes les soumissions doivent être reçues de la même façon, c'est-à-dire au même endroit physique ou selon la même méthode de soumission électronique;
- Les soumissions physiques doivent être horodatées dès leur réception.

## Étape 5 : Effectuer l'achat et attribuer le contrat

Lorsque la période de soumission est terminée et que l'appel d'offres est clos, le conseil d'administration de condominium procède à l'ouverture et à l'évaluation des soumissions en fonction des critères définis précédemment.

## Considérations générales

### Soumissions modifiées ou soumissions retirées

Les soumissionnaires sont habituellement autorisés à modifier ou à retirer leur soumission avant la clôture des soumissions. Les documents de soumission doivent préciser comment il est possible de modifier une soumission, notamment :

- Si une soumission est modifiée, la version la plus récente de la soumission doit être conservée, et les versions antérieures de la soumission doivent être rejetées ou retournées au soumissionnaire sans être ouvertes.
- Les modifications ou les retraits de soumissions ne sont pas permis après la clôture des soumissions.

- Toute soumission modifiée reçue après la date limite de clôture des soumissions devrait être rejetée ou retournée au soumissionnaire sans être ouverte.

## Soumissions tardives

Les soumissions reçues après l'heure de clôture des soumissions ne sont pas conformes. Elles devraient être retournées au soumissionnaire sans être ouvertes.

## Ouverture des soumissions

Les soumissions doivent être ouvertes le plus tôt possible après la date limite de clôture des soumissions, ce qui signifie que la réunion consacrée à l'ouverture des soumissions doit être fixée à l'avance.

- Les soumissions provenant d'appels d'offres ouverts sont habituellement ouvertes en public et les résultats sont communiqués à tous les soumissionnaires.
- Les soumissions provenant d'appels d'offres sur invitation sont généralement ouvertes à huis clos et les soumissionnaires ne s'échangent généralement pas les résultats. Les soumissions peuvent être ouvertes par le conseil d'administration ou par un tiers délégué (p. ex., gestionnaire de condominiums, expert-conseil en architecture ou en ingénierie).



### Conseil de pro

Il faut décider qui assistera à la réunion d'ouverture des soumissions à l'avance. Tout administrateur intéressé devrait être autorisé à assister à l'ouverture des soumissions.

Quelle que soit la personne qui ouvre les soumissions, l'ouverture doit toujours se faire en présence d'au moins deux (2) personnes. Le gestionnaire de condominiums peut également y assister à moins qu'il n'existe une apparence de conflit d'intérêts.

Si une seule soumission est reçue, elle devrait tout de même être acceptée, du moment où celle-ci est conforme à toutes les exigences relatives aux soumissions et qu'elle respecte le budget de l'association condominiale.

Si, pour quelque raison que ce soit, le contrat ne peut être attribué sur la base d'une seule soumission (p. ex., les règlements administratifs l'interdisent), la soumission doit être retournée au soumissionnaire sans être ouverte.

## Évaluation des soumissions

Après l'ouverture, toutes les soumissions doivent être analysées pour s'assurer qu'elles sont complètes et conformes aux exigences relatives aux soumissions.

### Analyse et évaluation des soumissions

Les experts-conseils en architecture ou en ingénierie ayant été sollicités par l'association condominiale fourniront souvent une **analyse des soumissions** au conseil d'administration, dans le cadre de la portée de leurs services. L'analyse des soumissions permettra de déceler toute irrégularité dans les soumissions qui pourrait rendre la soumission non officielle, incomplète, inappropriée ou conditionnelle, ce qui pourrait entraîner la non-conformité de la soumission.

Qu'une analyse officielle des soumissions soit effectuée ou non par un expert-conseil, le conseil d'administration de l'association condominiale devrait procéder à un examen similaire, notamment :

- Toutes les soumissions non conformes doivent être retirées avant qu'une évaluation plus approfondie ne soit effectuée;
- Seules les soumissions conformes aux exigences des documents de soumission devraient être examinées. Si les documents de soumission exigeaient un format obligatoire et qu'une soumission n'est pas conforme à ce format, elle devrait être rejetée, peu importe sa pertinence;et

Les conseils d'administration de condominiums devraient envisager d'obtenir un avis juridique s'ils ne sont pas certains qu'une soumission est conforme aux documents de soumission. Le fait d'écarter un soumissionnaire d'une manière inappropriée ou d'attribuer un contrat contrairement aux exigences des documents de soumission peut engager la responsabilité de l'association condominiale de façon inacceptable, pouvant par exemple occasionner des poursuites de la part des soumissionnaires.

#### Conseil de pro



Même l'existence d'une « clause privilégiée » (p. ex., « la soumission la plus basse ou toute soumission ne sera pas nécessairement acceptée ») ne peut changer l'obligation d'attribuer le contrat au soumissionnaire qui a fait la soumission conforme le plus basse.

En cas de doute, il faut toujours consulter un avocat.

Toutes les soumissions devraient être évaluées uniquement en fonction des critères énoncés dans les documents de soumission et mis à la disposition de tous les soumissionnaires. Les critères d'évaluation des soumissions convenus antérieurement devraient être appliqués de façon équitable et uniforme.

Les conseils d'administration de condominiums devraient garder à l'esprit qu'ils ont une obligation légale d'équité envers tous les soumissionnaires.

*Remarque : Il est entendu que les soumissions seront évaluées uniquement sur le prix à moins que d'autres critères d'évaluation aient été explicitement indiqués aux soumissionnaires à l'avance.*

## **Une bonne tenue de dossiers**

Il est rappelé aux administrateurs de condominiums que les décisions du conseil d'administration de condominiums doivent être entièrement documentées, y compris le processus utilisé pour établir une liste de soumissionnaires présélectionnés, le formulaire d'analyse des soumissions et les propositions finales.

Certains documents d'approvisionnement peuvent constituer un dossier de l'association condominiale en vertu de l'article 55 de la Loi sur les condominiums et/ou du Règlement de l'Ontario 13.1. Ces dossiers sont assujettis à certaines exigences en matière d'entreposage et de conservation. Pour plus d'informations sur les dossiers d'associations condominiales, veuillez consulter le site Web de l'OOSC en cliquant [ici](#).

## **Entrevue avec les soumissionnaires**

Le conseil d'administration de condominiums devrait avoir une entrevue avec le soumissionnaire qui a présenté la soumission conforme la plus basse ou qui a obtenu la note la plus élevée une fois qu'ont été appliqués les critères d'évaluation des soumissions.

Si le conseil d'administration a fait appel aux services d'un consultant pour gérer le projet, celui-ci devrait être présent lors de l'entrevue avec le soumissionnaire.

Dans certaines circonstances (p. ex., lorsqu'on croit que le soumissionnaire le moins-disant a commis une erreur et a considérablement sous-évalué le prix de sa soumission, ou lorsqu'aucun soumissionnaire n'a clairement obtenu la note la plus élevée une fois les critères d'évaluation appliqués), il pourrait être logique d'interroger plusieurs soumissionnaires.

Au cours de l'entrevue, il faudrait demander au soumissionnaire de fournir des renseignements sur son entreprise et d'expliquer sa compréhension du projet, afin qu'il puisse démontrer sa compréhension des exigences du projet et des besoins de l'association condominiale.

### **Conseil de pro**



Il est possible de rejeter les soumissionnaires si l'on découvre une erreur évidente dans leur soumission.

Toutefois, dans certaines circonstances, les conseils d'administration de condominiums peuvent estimer que le soumissionnaire n'est pas bien « adapté » au projet.

Les associations condominiales devraient envisager de consulter leurs conseillers juridiques pour déterminer quelles options sont possibles.

Si le conseil d'administration de condominium souhaite examiner certains documents ou échantillons de produits, il devrait demander au soumissionnaire de les apporter à l'entrevue.

## **Vérification des références**

Se procurer les références des soumissionnaires constitue une pratique exemplaire, et le conseil d'administration de condominium devrait obtenir des références dans le cadre du dossier de soumission ou bien plus tard à l'étape de l'entrevue.

Le conseil d'administration communique habituellement avec les personnes indiquées dans les références de chaque soumissionnaire après l'entrevue et utilise les réponses obtenues dans le cadre de son processus de sélection et de ses discussions finales. Il est à noter que les personnes donnant les références sont presque toujours de fervents défenseurs du soumissionnaire. Toutefois, leur rétroaction peut servir à comprendre le style de travail ou les forces et les faiblesses du soumissionnaire, ce qui peut aider le conseil d'administration à déterminer si le soumissionnaire convient bien au projet ou s'il possède les compétences générales nécessaires pour réussir.

## **Négocier avec les soumissionnaires**

Ce n'est pas une pratique recommandée de tenter de négocier avec les soumissionnaires *après la réception de soumissions conformes dans le cadre du budget préétabli.*

Cela pourrait compromettre inutilement l'intégrité du processus de soumission et accroître le risque global du projet en introduisant des modifications de la portée du projet ou des substitutions de matériaux non recommandées par l'expert en conception.

**Le conseil ci-dessus s'applique à la portée des travaux de base. Cependant, les conseils d'administration de condominiums peuvent réussir à négocier des éléments de travail alternatifs ou des « extras » qui ne font pas partie de la portée des travaux de la soumission de base.**

Si les soumissions reçues dépassent le budget prévu du projet établi par le conseil d'administration, ce dernier peut s'adresser au soumissionnaire ayant fait l'offre la plus basse pour déterminer quels changements il est possible d'apporter à la portée ou à la qualité des travaux, en vue de réduire le prix global de sa soumission.

### Conseil de pro



Bien que l'association condominiale puisse avoir le droit d'accepter la soumission basse d'un fournisseur qui commet une erreur de prix importante, cela est fortement déconseillé.

Cette façon de procéder forcera un fournisseur à entreprendre des travaux à perte, ce qui accroît considérablement le risque du projet.

Si l'on trouve une solution satisfaisante, il est possible de consigner les changements dans un addenda postérieur à la soumission.

Si l'on ne trouve pas de solution satisfaisante avec le soumissionnaire ayant fait l'offre la plus basse, tous les soumissionnaires peuvent être invités à présenter une nouvelle soumission pour une étendue de travaux modifiée.

Si possible, il faut éviter de présenter une nouvelle demande de soumissions, car l'association condominiale finirait par payer le temps et les coûts supplémentaires engagés par les soumissionnaires.

Si le conseil d'administration de condominium souhaite n'accepter aucune offre et désire s'adresser à un nouveau groupe de soumissionnaires, il doit attendre que la période d'exclusivité des soumissions prenne fin (p. ex., habituellement de 30 à 60 jours à compter de la date de clôture de la demande de soumissions).

## Sélection du soumissionnaire retenu

C'est au conseil d'administration de condominium qu'il revient de décider à quel soumissionnaire il faudrait attribuer les travaux.

Une fois qu'un soumissionnaire est sélectionné, le contrat doit être attribué au soumissionnaire retenu pendant la *période d'acceptation* spécifiée, qui est généralement la même que la période d'exclusivité mentionnée précédemment. La période d'acceptation (p. ex., de 60 à 90 jours) garantit la validité du prix du soumissionnaire, et le soumissionnaire ne peut pas annuler sa soumission.

Si, pour quelque raison que ce soit, une décision ne peut être prise pendant la période d'acceptation, les soumissionnaires peuvent être appelés à prolonger la période d'irrévocabilité de leurs soumissions, mais ils ne sont pas tenus de le faire.

## **Aviser les soumissionnaires non retenus**

Une fois que le soumissionnaire retenu a été avisé que sa soumission avait été acceptée, il est judicieux que les associations condominiales fassent preuve de courtoisie en informant les soumissionnaires non retenus que leur soumission a été rejetée.

## **Conclusion d'un contrat de biens et de services**

Une fois que le soumissionnaire retenu a été sélectionné, les conseils d'administration de condominiums peuvent conclure des contrats de plusieurs façons différentes :

- Il est possible de « signer » les propositions de prix ou les propositions, ou bien les conseils d'administration ou gestionnaires de condominiums peuvent émettre un bon de commande;
- Il est possible de répondre aux offres par le biais d'une lettre d'acceptation de l'offre ou d'une lettre d'intention, tout en signant le type de contrat spécifié dans les documents d'appel d'offres; ou
- Les contrats personnalisés de services, habituellement sur une base récurrente, seront conclus par la signature du contrat.

Il est souhaitable que l'association condominiale envoie au soumissionnaire retenu une lettre d'acceptation de l'offre officielle. Cette lettre constitue un contrat juridiquement contraignant entre l'association condominiale (l'acheteur) et le soumissionnaire retenu (le fournisseur), selon la forme du contrat énoncée dans les documents de soumission.

Au cas où le processus d'approvisionnement ne repose pas sur un processus de soumissions officiel assorti d'une forme prédéfinie de contrat, le conseil d'administration de condominium devrait signer un contrat de service ou émettre un bon de commande pour attribuer le contrat.

### Conseil de pro



Les conseils d'administration de condominiums doivent garder à l'esprit que leurs avocats auraient déjà dû examiner les documents de soumission et la forme du contrat à une étape antérieure.

Il est impossible de modifier ces documents à ce stade sans potentiellement invalider le milieu.

Le conseil d'administration de condominium peut également émettre une « lettre d'intention » s'il souhaite accepter une offre à une date ultérieure, ou si l'acceptation de l'offre est soumise à des conditions, telles que l'approbation du financement.

Les conseils d'administration de condominiums devraient toujours consulter leurs avocats avant d'émettre des lettres d'acceptation d'offre ou des lettres d'intention, ou avant de conclure des ententes de services.

## Démarrage du projet

### Établir des bonnes pratiques de gestion de projet

En général, le conseil d'administration de condominium doit planifier une réunion de lancement du projet avec toutes les parties concernées, y compris les membres du conseil, la direction de l'association condominiale, les représentants du fournisseur et tous les consultants du projet qui sont présents.

- Si un consultant participe au projet, il prend généralement l'initiative de programmer et de diriger la réunion de lancement;
- Cette réunion de lancement devrait servir à établir des attentes pour définir le déroulement du projet. Il faut établir des attentes claires pour la communication du projet et désigner des points de contact pour chaque partie, ainsi que des procédures de contact d'urgence; et
- La réunion de lancement peut également être l'occasion de solliciter tous les documents de « démarrage » de projet requis auprès du fournisseur (p. ex., assurance et CSPAAT), ainsi que tout autre document spécifié.

Les conseils d'administration de condominiums doivent s'assurer d'avoir reçu un certificat d'assurance valide et un certificat de décharge de la CSPAAT avant le début des travaux. Il faut transmettre les certificats d'assurance au spécialiste en assurance de l'association condominiale (c.-à-d. son courtier ou son assureur) à des fins d'examen.

Si les spécifications du projet exigent la fourniture d'un cautionnement (p. ex., cautionnement de paiement de la main-d'œuvre et des matériaux ou cautionnement d'exécution), il faut obtenir des copies papier des documents de cautionnement (ou des copies électroniques dûment scellées) avant de payer les services.

## **Gestion des contrats**

La gestion des contrats, qui est un processus critique d'assurance et de contrôle de la qualité pour tout travail effectué dans le cadre d'un contrat, est essentielle pour tout projet important ou complexe.

La gestion des contrats est généralement effectuée par des architectes, des ingénieurs ou d'autres professionnels qualifiés en gestion de projet. Les tâches de gestion des contrats varieront selon le type de projet, mais consisteront généralement à faire ce qui suit :

- Tenir des réunions régulières entre l'acheteur et le fournisseur;
- Examiner les biens et services fournis par le fournisseur pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences du contrat et aux spécifications du projet;
- Suivre l'exécution du projet et publier toute documentation relative aux changements devant être apportés aux travaux;
- Suivre l'avancement et la qualité du travail effectué et faire rapport au conseil d'administration, notamment en signalant les lacunes ou les problèmes de contrôle de la qualité;
- Examiner les demandes de paiement du fournisseur, afin de s'assurer que la facturation est conforme aux exigences du contrat et au calendrier de paiement convenu (généralement appelé « attestation des paiements »); et
- Recueillir et examiner les livrables définitifs du projet, la documentation relative aux garanties, les garanties de produits, etc.

## **Modifications ayant une incidence sur le prix, la qualité et/ou le calendrier**

Même dans le cas de projets pour lesquels un prix spécifique a été convenu, il est possible que des conditions surviennent (ou que des décisions soient prises) qui peuvent avoir une incidence sur le prix, la qualité ou le calendrier des travaux, une fois le contrat attribué.

L'administrateur du contrat du projet doit évaluer toutes les modifications et faire des recommandations au conseil d'administration de condominium pour approbation. Les

modifications légitimes doivent être documentées adéquatement (généralement à l'aide d'un « ordre de modification »), et le délai d'exécution ou le prix indiqué dans le contrat doit être ajusté en conséquence.

Dans les communautés condominiales, il peut y avoir un intérêt significatif pour les projets de plus grande envergure, particulièrement ceux où les travailleurs sont sur place pendant de longues périodes. Il pourra être nécessaire de rappeler aux propriétaires et même aux administrateurs de condominiums qu'ils doivent éviter de demander aux travailleurs des modifications, même celles qui semblent mineures, et que toutes les modifications peuvent avoir une incidence sur les coûts.

## Attestation des paiements

L'attestation des paiements est une tâche effectuée par l'administrateur de contrats, qui assure que le conseil d'administration de condominium ne paie que les travaux fournis conformément aux spécifications du projet et facturés conformément au calendrier de facturation convenu. L'attestation des paiements est un outil puissant destiné à aider à protéger les conseils d'administration de condominiums contre le risque de trop payer un travail ou de payer un travail insuffisant.

L'attestation des paiements peut également aider à protéger les conseils d'administration de condominiums contre les fraudes lorsque les fournisseurs demandent des dépôts importants et ne fournissent pas les biens ou les services promis.

## Paiements rapides

Bien que les factures puissent être examinées par un certificateur de paiement, il incombe en définitive à l'association condominiale de s'assurer que les factures sont payées en temps opportun.

En vertu de la législation actuelle sur les paiements rapides, les conseils d'administration de condominiums doivent s'assurer que toutes les factures pour les services qui relèvent de la *Loi sur la construction* (c.-à-d. les projets de construction ou de rénovation) sont payées dans les 28 jours suivant la réception de la facture, ou bien il faut émettre un avis de non-paiement au fournisseur dans les 14 jours suivant la réception de la facture. Pour plus d'informations, se référer à la [Loi sur la construction, L.R.O. 1990, chap. C.30, partie I.1.](#)

## Gestion des réclamations et des litiges

Bien qu'un processus d'approvisionnement efficace et une bonne gestion de projet constituent les premières lignes de défense, il est toujours possible que des problèmes, des réclamations et des litiges surviennent. Habituellement, la façon de traiter les réclamations et les litiges est énoncée dans le contrat conclu entre le fournisseur et l'acheteur.

Il existe de nombreux outils pour traiter les réclamations et les différends, comme demander au consultant du projet de fournir une interprétation du contrat ou des réclamations officielles selon une méthode prescrite par le contrat. Cela pourrait comprendre le mode substitutif de résolution des différends (MSRD), comme la médiation ou l'arbitrage, ou encore une procédure judiciaire.

Le règlement des différends est un domaine complexe de la gestion des contrats où il faut prendre en compte de nombreux éléments. Les conseils d'administration de condominiums devraient envisager d'obtenir des conseils d'experts pour traiter les problèmes, réclamations ou litiges importants qui pourraient survenir.

## Étape 6 : Examiner et surveiller les décisions d'achat

### Actualisation de la politique d'approvisionnement

À titre de pratique exemplaire, un conseil d'administration de condominium devrait revoir sa politique d'approvisionnement une fois par an. À cette occasion, les administrateurs de condominiums devraient évaluer la politique en considérant ce qui suit :

- **Portée.** La politique aborde-t-elle tous les types d'activités et de pratiques d'approvisionnement utilisés par l'association condominiale?
- **Exhaustivité.** L'association condominiale a-t-elle une politique d'approvisionnement et, dans l'affirmative, celle-ci comprend-elle tous les aspects pertinents de l'approvisionnement, notamment :
  - *Processus et méthodes d'approvisionnement.* Le processus par lequel les décisions d'achat seront prises, y compris les approbations requises du

conseil d'administration. Il faudrait également indiquer à quel moment les bons de commande sont générés.

- *Politique et procédures.* (p. ex., petits achats, achats importants, urgences, appels d'offres concurrentiels, soumissions spontanées / achats non concurrentiels)
  - *Pouvoir d'achat/Seuils liés aux principaux types d'approvisionnement.* Cette section doit inclure les valeurs monétaires et/ou le pourcentage (%) du budget pour les décisions d'achat.
  - *Pratiques obligatoires ou requises.* (p. ex., obtenir trois propositions de prix pour des achats supérieurs à une certaine valeur monétaire ou utiliser les contrats de construction normalisés du CCDC pour tous les grands projets d'immobilisations)
  - *Conflit d'intérêts.* (évoquer cette question seulement si l'association condominiale n'a pas d'autre politique sur ce sujet)
  - *Documentation et tenue de dossiers.*
- **Précision.** La politique reflète-t-elle les pratiques actuellement utilisées?
  - **Légalité.** Tous les éléments de la politique sont-ils toujours conformes aux documents constitutifs de l'association condominiale ainsi qu'à toute loi applicable?

La plupart des années, il ne sera pas nécessaire d'apporter des changements à la politique, ou seulement des changements minimes. Cela ne signifie pas que le conseil d'administration de condominium ne devrait pas revoir la politique.

Une fois l'actualisation terminée, le conseil d'administration doit discuter et éventuellement adopter par le biais d'un vote toute modification suggérée, et le procès-verbal de la réunion doit refléter toute modification apportée à la politique. Bien que ce ne soit pas requis, il est judicieux d'énoncer la politique d'approvisionnement par écrit dans un document officiel, comme ce serait le cas pour toute autre règle ou politique de l'association condominiale.

## Pratiques de gestion de l'approvisionnement

### Documenter les obligations contractuelles de l'association condominiale

Chaque fois que l'association condominiale conclut un contrat avec une autre partie, le conseil d'administration doit documenter dans le procès-verbal de la réunion le contexte et le contenu de l'accord. Le conseil d'administration pourrait envisager de répertorier

les contrats actifs dans une feuille de calcul, afin de disposer d'une source d'information unique sur les obligations de la société.

## Suivi des garanties

Chaque fois qu'une association condominiale achète un bien ou un service, il est possible que le produit soit assorti d'une garantie.

Parfois, plusieurs années (ou plus d'une décennie) peuvent s'écouler avant la survenance d'un événement qui permettrait de faire une réclamation en vertu d'une garantie. Il est donc possible que de nouveaux administrateurs aient été élus au conseil et que d'autres aient pris leur retraite. Il se peut aussi qu'il y ait eu un changement de gestionnaire de condominiums et que le nouveau gestionnaire ne soit pas au courant des garanties applicables. Cela peut entraîner le paiement de nouveaux services qui seraient autrement couverts par une garantie existante.

Afin d'éviter ce scénario, le conseil d'administration pourrait créer une simple feuille de calcul pour faire le suivi des garanties échues et actives. Cette feuille de calcul, qui peut être tenue à jour par le conseil d'administration, pourrait notamment comprendre les informations suivantes :

- Le nom et les coordonnées du fournisseur;
- Le bien ou le service acheté, sous garantie;
- L'étendue de la couverture de la garantie;
- Les limites de la garantie (p. ex., la date d'expiration ou une autre limite, comme l'indication que la garantie ne couvre que les 10 000 premières heures-machine);  
L'emplacement de la politique complète décrivant la couverture.



Veillez noter que l'association condominiale est également tenue de consigner toutes les garanties actuelles et échues de l'association condominiale, qui se rapportent à la propriété condominiale ou à tout bien immobilier ou personnel que l'association possède conformément au *paragraphe 13.1 (1) 8 du Règlement de l'Ontario 48/01*.

Pour plus d'informations sur les dossiers relatifs aux garanties, y compris les périodes de conservation requises, veuillez consulter le [Guide de l'OOSC sur les dossiers des associations condominiales](#).

## **Suivi des dates de renouvellement et/ou de résiliation des contrats**

De nombreux contrats de services qui s'étendent sur une longue durée (généralement un an ou plus) contiendront une clause précisant que, à moins qu'une partie ne résilie le contrat à un moment donné, le contrat sera automatiquement renouvelé. De même, certains contrats prendront automatiquement fin à une date donnée sans être renouvelés.

Ces deux situations peuvent être problématiques pour le conseil d'administration de condominium, selon les objectifs visés. Par exemple, le conseil d'administration de condominium peut espérer résilier un contrat qui se renouvelle automatiquement et laisser passer l'occasion par mégarde. À l'inverse, le conseil d'administration de condominium pourrait vouloir renouveler un contrat avec un fournisseur de services et constater que ce dernier a cessé de fournir ses services.

Pour éviter de tels scénarios, le conseil d'administration devrait envisager de faire le suivi des dates de renouvellement et de résiliation de ses contrats. Cela peut se faire dans une feuille de calcul, en consignant notamment :

- Le nom et les coordonnées du fournisseur;
- Le contrat de biens ou de services à renouveler;
- Les modalités de renouvellement (p. ex., prix préférentiel, renouvellement au moins 3 mois avant la date anniversaire);
- L'emplacement du contrat dans son intégralité.

## **Évaluation des expériences d'approvisionnement passées**

### **Évaluation de la réussite des soumissions**

En règle générale, le conseil d'administration de condominium devrait évaluer de temps à autre la réussite de ses activités de soumission, afin de déterminer si :

- Les soumissions sont généralement reçues en nombre satisfaisant (trois (3) ou plus);
- Les soumissions respectent généralement les budgets prévus;
- Les fournisseurs sélectionnés réalisent les projets à temps;
- Les fournisseurs sélectionnés achèvent les projets avec une qualité satisfaisante; et

- Aucun échec important n'a été constaté au cours des dernières années et, dans l'affirmative, une évaluation complète a été effectuée (idéalement, en faisant appel à un consultant externe pour assurer une objectivité totale).

Pour déterminer si les objectifs d'approvisionnement du conseil d'administration ont été atteints, il faut utiliser un outil (p. ex., une feuille de calcul).

Un administrateur de condominium pourrait être chargé de parcourir les soumissions passées au cours des deux (2) à trois (3) dernières années et de rassembler les faits clés des résultats de chacune d'entre elles dans un tableur. Une fois les faits réunis, il est possible de les comparer au cours de discussions et de tirer des conclusions sur la réussite des soumissions.

Si une aide extérieure est requise, le conseil d'administration peut souhaiter faire appel aux services d'un professionnel, comme un architecte ou un ingénieur, qui travaille régulièrement sur des soumissions similaires. Ces professionnels auront peut-être la capacité de dire si le conseil d'administration reçoit des soumissions concurrentielles et de grande qualité. Voici d'autres questions auxquelles ce processus d'évaluation pourrait répondre :

- Existe-t-il une bonne liste de soumissionnaires qualifiés dans laquelle on peut effectuer la sélection?
- Pour les appels d'offres publics, place-t-on les appels d'offres aux bons endroits? (p. ex., sites Web, invitations)
- Les mêmes soumissionnaires continuent-ils de présenter une soumission? Intéressons-nous de nouveaux soumissionnaires? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Y a-t-il des soumissionnaires fiables et aimés par le conseil d'administration qui ne soumissionnent plus? Pourquoi?
- La qualité des documents de soumission antérieurs est-elle acceptable? Le conseil d'administration a-t-il commis des erreurs dans son processus de demande de soumissions?
- A-t-on déjà profité du conseil d'administration en raison de la mauvaise formulation d'une demande de soumissions?

## Situations d'achat particulières

Parfois, l'achat doit se faire dans des circonstances particulières, qu'elles soient prévues ou non. Lorsque cela se produit, il y a un risque plus élevé de conclure rapidement une entente avec un fournisseur dans laquelle la portée, le prix et d'autres attentes ne sont pas bien compris. Voici quelques exemples :

- **Situations d'urgence** (p. ex., fuites soudaines, inondations, blocage d'ascenseur) – Comment le conseil d'administration sélectionnera-t-il un fournisseur et déterminera-t-il le caractère raisonnable du prix?

- **Administrateurs en conflit** – Si un administrateur de condominium a un intérêt personnel direct et connu dans un résultat d'achat, comment le conseil d'administration restera-t-il objectif?
- **Quorum non atteint** – Si le conseil d'administration, pour des raisons inattendues, n'est pas en mesure d'atteindre le quorum mais doit prendre une décision d'achat urgente, que se passera-t-il ?
- **Un processus de soumission ne génère pas suffisamment d'intérêt** – Si le conseil d'administration ne peut pas obtenir une soumission concurrentielle pour un service, comment procédera-t-il? Voir l'encadré ci-dessous.

Les réponses à ces questions varieront d'une communauté condominiale à une autre. Des facteurs comme la taille de la communauté, l'expérience des administrateurs, l'emplacement du bâtiment, et ainsi de suite influenceront sur les processus décisionnels. Le plus important, c'est que le conseil d'administration ait discuté à l'avance des circonstances et des achats les plus critiques et qu'il s'entende sur la voie à suivre.

Le conseil d'administration de condominium peut planifier cette éventualité en discutant et en documentant à l'avance ce qui se produira dans certaines situations. Si le conseil d'administration a une politique d'approvisionnement en place, il est très important que cette politique reflète la méthode convenue par le conseil dans chaque situation.

### Conseil de pro : Quand aucune soumission n'est reçue

Il peut être frustrant et déroutant de constater que le processus de soumission ne suscite pas suffisamment d'intérêt. Il s'agit d'une situation relativement courante qui peut se produire dans certaines circonstances :



- Lorsqu'un processus de soumission est lancé à une période très occupée de l'année, les fournisseurs ne peuvent pas prendre le temps de préparer une soumission.
- Lorsque les documents de soumission et/ou la portée des travaux ne sont pas suffisamment clairs ou sont mal rédigés.
- Lorsque le processus de soumission est inhabituellement et/ou inutilement restrictif, ou lorsque les soumissionnaires doivent effectuer un travail supplémentaire pour participer au processus.
- Lorsque les documents de soumission ou les communications laissent entendre d'une manière ou d'une autre que l'association condominiale est « hostile » aux fournisseurs, que le projet proposé peut être trop risqué ou qu'il peut être difficile de travailler avec le conseil d'administration.
- Lorsqu'un budget déterminé est excessivement faible pour l'étendue des travaux définie.
- Lorsque le processus de soumission n'est pas bien organisé.

Lorsqu'un processus de soumission ne suscite pas suffisamment d'intérêt, le conseil d'administration doit réévaluer tous les aspects de la demande de soumissions (p. ex., documents, communications), afin de déterminer les points à améliorer. Si l'appel d'offres sur invitation a été utilisé, le conseil peut également communiquer avec les soumissionnaires invités pour connaître leur avis sur le processus et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas soumissionné.

# Annexe A : Liste de contrôle des achats pour les administrateurs

La liste de contrôle suivante correspond au processus d'approvisionnement décrit dans ce guide :

Étapes clés de l'approvisionnement	Activités connexes
<p><b>Étape 1: Définir les besoins et cerner les solutions possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Déterminer et évaluer les besoins d'achat (p. ex., besoins opérationnels quotidiens ou projet particulier)</li> <li>□ Déterminer l'option d'achat la plus appropriée pour répondre aux besoins (idéalement, appel d'offres concurrentiel pour les achats importants)</li> <li>□ Établir un calendrier</li> <li>□ <a href="#">À l'aide de cet organigramme</a>, sélectionner la méthode d'approvisionnement (p. ex., DDP, DP)             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Déterminer la méthode d'évaluation des soumissions (par appel d'offres OU par critères d'évaluation)</li> <li>□ En cas de projet d'immobilisations important :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer la méthode de réalisation (le plus souvent conception-soumission-construction ou conception-construction)</li> <li>▪ Déterminer le type de contrat</li> <li>▪ Se procurer les formulaires types du secteur (p. ex., CCDC)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>□ Établir la portée du projet ou les exigences d'achat initiales</li> </ul>
<p><b>Étape 2 : Élaborer un budget</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Selon la portée ou les exigences initiales :             <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pour les projets ou achats importants :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer le soutien nécessaire pour évaluer la faisabilité du projet</li> <li>▪ Demander un budget prévisionnel aux conseillers</li> </ul> </li> <li>□ Pour les plus petits achats :                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer des recherches générales ou des consultations informelles auprès d'experts</li> <li>▪ Évaluer la fourchette budgétaire</li> <li>▪ Établir un budget</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Si le budget prévisionnel initial est trop élevé, envisager d'augmenter le budget du projet ou de réduire la portée du projet, afin d'harmoniser les dépenses avec le financement disponible</li> <li>□ Finaliser le budget du projet</li> <li>□ Documenter l'intention de procéder à l'acquisition (p. ex., le conseil d'administration approuve le budget et consigne les besoins dans les procès-verbaux et les documents du conseil)</li> </ul>
<p><b>Étape 3 : Constituer le comité des achats</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Déterminer si le conseil supervisera OU déléguera à un comité spécial des achats</li> <li>□ En cas de délégation à un comité : <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Déterminer la composition du comité</li> <li>□ Préparer le mandat</li> <li>□ Inviter les membres</li> <li>□ Confirmer le rôle du comité (idéalement, seulement formuler des recommandations et faire rapport au conseil)</li> </ul> </li> <li>□ Le conseil approuve la constitution du comité et sa composition</li> </ul>
<p><b>Étape 4 : Concevoir le processus de soumission et préparer le dossier de soumission</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Recueillir et consigner les exigences légales et les éléments de conformité</li> <li>□ Confirmer le calendrier prévu pour le projet et le calendrier d'approvisionnement (de quelques mois à plus d'un an)</li> <li>□ Concevoir un processus équitable et transparent</li> <li>□ Ébaucher la portée des travaux, les spécifications détaillées et/ou d'autres documents à inclure dans le dossier : <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Énumérer les exigences pour les soumissionnaires / fournisseurs (p. ex., couverture d'assurance, cautionnement, forme de contrat)</li> <li>□ Élaborer les critères d'évaluation et la notation des soumissions</li> </ul> </li> <li>□ Constituer / préparer le dossier de soumission.</li> <li>□ Exiger un format de soumission commun pour permettre une évaluation facile et comparable des soumissions (c'est-à-dire que toutes les soumissions doivent être identiques). Il est recommandé que le conseil envisage d'inclure un modèle de formulaire standard à remplir par les soumissionnaires.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Créer une liste de soumissionnaires (pour les appels d'offres restreints / sur invitation) et se procurer leurs coordonnées</li> <li>❑ Pour les grands projets, préqualifier les fournisseurs, si possible</li> <li>❑ Le conseil devrait confirmer son intention de procéder à l'acquisition</li> </ul>
<p><b>Étape 5 : Communiquer avec le conseil d'administration et les propriétaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Évaluer les risques liés au projet et les stratégies d'atténuation</li> <li>❑ Concevoir des messages clés et convenir d'un processus de mobilisation des propriétaires</li> <li>❑ Distribuer les avis aux propriétaires avec une analyse de rentabilisation, le cas échéant (ce qui comprend habituellement, entre autres, la justification de l'achat, les avantages attendus, les options envisagées et le processus à suivre, le budget)</li> </ul>
<p><b>Étape 6 : Exécuter le processus d'approvisionnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Annoncer / publier la demande de soumissions (ouverture du processus de soumission)</li> <li>❑ Tenir une réunion préalable à la demande de soumissions, organiser des visites sur place</li> <li>❑ Se réunir avec les soumissionnaires et répondre à leurs questions</li> <li>❑ Recevoir les soumissions durant l'ouverture de la période de soumission (s'assurer de consigner la date et l'heure de réception)</li> <li>❑ À la fin de la période de soumission, clôture des soumissions</li> <li>❑ Veiller à la bonne tenue de dossiers relatifs au processus</li> </ul>
<p><b>Étape 7 : Recevoir/examiner les soumissions et sélectionner le soumissionnaire retenu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Organiser une réunion du conseil ou du comité pour ouvrir et examiner les soumissions</li> <li>❑ À l'aide des critères d'évaluation des soumissions définis à l'étape 4 : <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Effectuer l'analyse des soumissions (p. ex., total des soumissions reçues, soumissions non conformes et devant être rejetées, par opposition aux offres conformes et recevables)</li> <li>❑ Examiner les diverses soumissions en les comparant aux critères</li> <li>❑ Convenir d'une liste de soumissionnaires présélectionnés ou d'une liste de</li> </ul> </li> </ul>

	<p>soumissionnaires répondant aux critères du conseil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entrevue avec le ou les soumissionnaire(s)</li> <li><input type="checkbox"/> Recueillir et vérifier les références</li> <li><input type="checkbox"/> Négocier avec le soumissionnaire</li> <li><input type="checkbox"/> Finaliser le prix et les modalités de l'offre avec le soumissionnaire et documenter l'accord</li> <li><input type="checkbox"/> Soumettre la sélection finale des soumissionnaires à l'approbation du conseil</li> </ul>
<p><b>Étape 8 : Attribuer le contrat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Solliciter un examen ou des conseils juridiques avant de conclure un contrat ou de transmettre une lettre d'intention</li> <li><input type="checkbox"/> Aviser le soumissionnaire retenu de l'acceptation de son offre</li> <li><input type="checkbox"/> Aviser les soumissionnaires non retenus</li> <li><input type="checkbox"/> Conclusion d'un contrat de biens/de services</li> <li><input type="checkbox"/> Terminer le processus</li> </ul>
<p><b>Une fois le processus terminé :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Effectuer l'achat ou commencer le projet : <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mettre en œuvre de bonnes pratiques de gestion de projets</li> <li><input type="checkbox"/> Communiquer les résultats et les progrès de l'achat ou du projet aux propriétaires</li> <li><input type="checkbox"/> Établir de bonnes pratiques de gestion de contrats</li> <li><input type="checkbox"/> Convenir des modalités de paiement et s'assurer de consigner les modalités d'achat et les informations clés relatives aux garanties</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Le conseil devrait réfléchir au processus pour déterminer s'il est possible d'améliorer certains éléments et s'assurer que les autres points relatifs à la gouvernance sont optimisés : <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examiner et surveiller les décisions d'achat passées : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réussite des soumissions passées</li> <li>▪ Situations d'achat particulières</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Établir des processus de gestion saine de l'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques d'approvisionnement</li> <li>▪ Suivi des garanties</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Suivi du renouvellement / de l'expiration des contrats</li></ul>
--	--