



**LAVERY, DE BILLY**  
AVOCATS

1, Place Ville Marie  
Bureau 4000  
Montréal (Québec)  
H3B 4M4  
Tél. : (514) 871-1522  
Fax : (514) 871-8977

925, Chemin St-Louis  
Bureau 500  
Québec (Québec)  
G1S 1C1  
Tél. : 1-800-463-4002  
Tél. : (418) 688-5000  
Fax : (418) 688-3458

45, rue O'Connor  
20<sup>e</sup> étage  
World Exchange Plaza  
Ottawa (Ontario)  
K1P 1A4  
Tél. : (613) 594-4936  
Fax : (613) 594-8783

Site Internet : <http://www.laverydebilly.com>

Cabinet associé :  
**Blake, Cassels & Graydon**  
Toronto, Ottawa, Calgary  
Vancouver, Londres

## PROJETS INFORMATIQUES : COMMENT ÉVITER UNE PERTE DE CONTRÔLE ET RÉDUIRE LES COÛTS.

Un article du Globe & Mail faisait récemment état de la situation suivante. Un fournisseur ayant devancé trois de ses concurrents, s'est vu décerner un contrat d'une valeur de dix millions de dollars, afin de moderniser les bureaux du registre informatisé des obligations d'épargne du Canada. L'implantation du système se révélant plus complexe qu'il ne croyait, le fournisseur déposa une requête auprès des autorités gouvernementales fédérales afin d'obtenir une augmentation des sommes affectées aux travaux. Le client refusa de payer le montant supplémentaire et, d'un commun accord l'entente fut résiliée, sûrement à grands frais pour les deux parties.

Ce scénario se répète fréquemment tant dans le secteur public que privé, à l'échelle nationale et internationale. Bien sûr, nul ne peut assurer la réussite complète et sans problème d'un projet; par contre, il existe des moyens pour réduire les risques.

Les parties auraient fort à gagner par l'utilisation d'une démarche plus disciplinée. Trois importants outils de travail sont disponibles aux parties désireuses de s'engager dans l'implantation d'un projet informatique : l'appel d'offres, la soumission et le contrat.

### L'APPEL D'OFFRES

La rédaction des documents formant l'appel d'offres permet de régler certains problèmes notoires dans l'implantation de tout système informatique. L'industrie fait souvent face aux situations suivantes. Le fournisseur suggère une solution qui est loin d'être satisfaisante. Les négociations contractuelles traînent et s'enveniment. En raison du manque de contrôle, les coûts du projet dépassent les prévisions.

#### Sommaire

L'appel d'offres	1
La soumission du fournisseur	2
Le contrat	3
Conclusion	3

L'appel d'offres peut réduire ces problèmes en définissant les besoins et en imposant aux soumissionnaires certaines contraintes décrites ci-dessous.

L'appel d'offres doit exiger que les soumissionnaires décrivent de façon complète la solution suggérée et que celle-ci soit accompagnée de la documentation appropriée, notamment des spécifications fonctionnelles. Les soumissionnaires devraient décrire leur expérience dans des projets similaires et joindre une liste de références. L'obligation pour le soumissionnaire d'indiquer le nombre d'employés affectés au projet et le dépôt de curriculum vitae sont des éléments qui devraient être retenus.

Annexé à l'appel d'offres, un contrat type peut être suggéré comme document de base pour les négociations contractuelles avec le soumissionnaire retenu. Chaque soumissionnaire devrait indiquer dans sa soumission ses objections aux modalités du contrat type et les amendements qu'il suggère. Cette exigence permet à la personne qui procède à l'appel d'offres, de mieux saisir les préoccupations des soumissionnaires et de se préparer en conséquence. De plus, les soumissionnaires devraient être tenus de déposer un cautionnement permettant de récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées lors d'un appel d'offres subséquent. En effet, un appel d'offres supplémentaire peut s'avérer nécessaire lorsque la personne qui procède à l'appel d'offres et le soumissionnaire retenu ne peuvent signer un contrat basé sur les modalités de l'appel d'offres et de la soumission retenue et que ce soumissionnaire est disqualifié.

Pour assurer le respect des prévisions budgétaires, l'appel d'offres doit contenir certaines exigences; notamment, les soumissions devraient mentionner un prix fixe et être accompagnées d'un cautionnement d'exécution. Le prix fixe

permet de prévoir un budget stable et d'éliminer de fâcheuses surprises. Lorsqu'un prix fixe est exigé, le soumissionnaire retenu doit accomplir le projet sans excéder ce montant. Tout excédent demeure la responsabilité du soumissionnaire, sous réserve d'une entente à l'effet contraire. L'exigence d'un cautionnement permet, suite au défaut du soumissionnaire retenu, de retenir les services d'un autre fournisseur pour compléter le projet, et de payer ce nouveau fournisseur avec les sommes obtenues grâce au cautionnement d'exécution. Le cautionnement peut varier entre 15 pourcent et 100 pourcent de la valeur du contrat.

---

## **LA SOUMISSION DU FOURNISSEUR**

---

Le soumissionnaire doit d'abord évaluer les risques associés à l'exécution de ses obligations en vertu de l'appel d'offres.

L'étude de l'appel d'offres doit s'effectuer de façon systématique par tous les services concernés du soumissionnaire (i.e. finance, service à la clientèle, service technique et service juridique), afin d'identifier les points sensibles pouvant éventuellement causer des problèmes lors de l'implantation du système.

Lorsque des produits ou services doivent être fournis par des tierces parties, des ententes de partenariat doivent être conclues avec les fournisseurs. Jouer le rôle de maître d'oeuvre oblige le soumissionnaire à obtenir de ses sous-traitants des engagements contractuels pour s'assurer que les produits et services fournis le seront aux prix prédéterminés et selon les paramètres d'un plan de travail mutuellement acceptable. Les sous-traitants devraient aussi accepter les mêmes obligations contractuelles envers le soumissionnaire qui s'appliquent entre ce dernier et le client. Le document résultant de ces négociations est l'entente de

partenariat. Celle-ci doit être négociée avant le dépôt de la soumission auprès de la personne qui procède à l'appel d'offres.

Lors de la préparation de la soumission, l'utilisation d'énoncés généraux et à grande portée est fortement déconseillée. Des obligations non souhaitées sont souvent imposées par des expressions vagues comme celles-ci : « à l'entière satisfaction du client », « meilleurs efforts » et « selon les besoins du client ». De plus, si la soumission doit faire partie du contrat, il est préférable que le soumissionnaire demande à la personne qui procède à l'appel d'offres de préciser les parties de la soumission qui deviendront effectivement des engagements contractuels.

Toutes les hypothèses utilisées pour l'élaboration d'un prix fixe ou pour l'établissement d'un calendrier d'implantation et de critères de performance, doivent être précisées dans la soumission, surtout si la personne qui procède à l'appel d'offres n'a pas clairement indiqué ses attentes. La soumission doit aussi contenir une mention à l'effet que la personne qui procède à l'appel d'offres sera tenue de vérifier les spécifications des biens livrables et que les critères d'acceptation seront établis avec des limites de temps calculées à compter de la date de livraison.

---

## LE CONTRAT

---

Le contrat est le dernier outil pouvant régler les problèmes associés à l'implantation d'un système informatique. Voici brièvement décrits, trois éléments importants d'un tel contrat.

La description des travaux doit indiquer ce que le soumissionnaire est tenu de livrer, la date de livraison ainsi que la façon dont la livraison doit être effectuée. Cette partie du contrat est la plus importante. Elle doit être acceptée par les parties, et sans elle, l'implantation du système ne peut s'effectuer avec succès.

De nombreux projets sont remaniés en cours de route pour une foule de raisons. Les parties doivent se préparer à faire face à des événements impondérables. Il est donc indispensable de prévoir une procédure de contrôle des changements apportés au projet. Cette procédure doit décrire de quelle façon les demandes de changements doivent être présentées, ce qu'elles doivent contenir et de quelle façon elles touchent les prix initiaux, les dates de livraison, les critères techniques et les modalités de paiement.

Enfin, un élément essentiel de tout projet est le choix du gérant de projet. Celui-ci doit voir à ce que le contrat soit maintenu sur la bonne voie et à ce que toute dérogation aux modalités du contrat ou à la description des travaux soit rapidement décelée afin de réduire les coûts associés aux mesures correctives.

---

## CONCLUSION

---

Les éléments décrits ci-dessus sont des principes contractuels fondamentaux ou de simples pratiques commerciales. Ceux-ci sont trop souvent oubliés ou non utilisés. Un rappel de ces principes et pratiques peut contribuer à réduire les problèmes qui surgissent au moment de l'exécution de nombreux projets.

*Daniel Paul*

Pour obtenir plus d'information à cet égard, vous pouvez communiquer avec M<sup>e</sup> Daniel Paul, à nos bureaux de Montréal, au (514) 877-2909.

**LE GROUPE DU DROIT DE LA  
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE  
ET DES TECHNOLOGIES**

Montréal

Patrick Buchholz  
François Charette  
Louis Charette  
Raymond Doray  
Georges Dubé  
David Eramian  
David Heurtel  
Louis-A. Leclerc  
Pascale Mercier  
Daniel Paul  
Philippe Rheault  
Ian Rose

Québec

Martin J. Edwards  
Jean-François Fournier  
Nicolas Sapp  
Louis Rochette

**LAVERY, DE BILLY**

AVOCATS

Droit de reproduction réservé.

Le Bulletin fournit des commentaires généraux destinés  
à notre clientèle sur les développements récents du droit.  
Les textes ne constituent pas un avis juridique.  
Les lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi  
des informations qui y sont contenues.