

Soumissions internationales

Un guide en direct
d'Équipe Canada inc



Canada^{ca}

Remarque :

La présente version imprimée du guide en direct « Soumissions internationales » d'Équipe Canada inc a été créée pour satisfaire aux besoins des lecteurs qui préfèrent consulter le guide sans se brancher à l'Internet.

Nous désirons cependant souligner que le guide a été conçu pour utilisation en direct, et que le format ne se prête pas nécessairement bien à une version imprimée sur papier. En effet, le guide offre de nombreux renvois à des ressources sur le Web que les lecteurs en direct peuvent facilement accéder en cliquant sur les liens; sur papier, les renvois prennent la forme de longues adresses de sites qui rendent la lecture difficile. De plus, les contraintes de la mise en page nous ont obligés à répartir les longues adresses sur deux lignes ou plus; veuillez noter qu'il faut inscrire ces adresses en une seule ligne dans la case appropriée du fureteur Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements à propos du sujet traité dans le présent guide ou des autres guides d'Équipe Canada inc, veuillez visiter le site [ExportSource](http://exportsource.ca) à exportsource.ca ou communiquer avec nous sans frais au 1-888-811-1119.

Soumissions internationales

L'outil de planification des soumissions internationales a été conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à :

- repérer les occasions de présenter des soumissions visant des marchés internationaux;
- trouver des partenaires;
- élaborer et évaluer des propositions.

De nombreuses entreprises canadiennes exportent après avoir présenté des soumissions et avoir ainsi obtenu des marchés souscrits par des institutions financières internationales, des gouvernements étrangers ou des entreprises multilatérales. Voici certains des organismes les plus importants à attribuer des marchés :

- (a) les banques multilatérales de développement;
- (b) l'Organisation des Nations Unies et ses sous-groupes et groupes consultatifs, par exemple le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), etc.;
- (c) d'autres organismes et programmes de l'ONU, comme la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED);
- (d) les gouvernements étrangers.

Les banques multilatérales de développement sont peut-être les plus importantes, car elles prêtent environ 45 milliards de dollars américains chaque année pour la réalisation de projets internationaux. Elles attirent aussi une somme supplémentaire de 50 milliards de dollars américains sous forme de financement provenant d'autres sources pour les projets dans les pays en développement. Les cinq banques multilatérales de développement sont :

1. la Banque mondiale,
2. la Banque interaméricaine de développement,
3. la Banque africaine de développement,
4. la Banque asiatique de développement et
5. la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Les projets des banques multilatérales de développement sont généralement conçus pour donner lieu à des retombées économiques et sociales dans le pays visé. Les secteurs privilégiés par les banques sont : l'agro-industrie, l'éducation, la formation, l'énergie, l'investissement, le développement industriel et le développement de l'infrastructure. Pour la Banque mondiale, la Société financière internationale (SFI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), les domaines prioritaires de financement sont la privatisation et la restructuration.

D'ordinaire, le cycle des projets des banques multilatérales de développement comporte six étapes :

Étape I : Identification du projet

Étape II : Élaboration du projet (normalement un ou deux ans)

Étape III : Évaluation du projet

Étape IV : Négociation entre la banque multilatérale de développement et le pays emprunteur

Étape V : Mise en oeuvre du projet

Étape VI : Évaluation du projet

Le Canada est membre des cinq banques multilatérales de développement. Ainsi, les entreprises canadiennes ont le droit de présenter des soumissions dans toutes les régions du monde. Ces contrats offrent des occasions d'exporter des biens, des services et des technologies d'origine canadienne ainsi que la possibilité de conclure d'autres marchés en aval. Un guide d'introduction sur ces institutions et les débouchés qu'elles peuvent rendre possibles est aussi disponible.

Identification des possibilités

Il existe de nombreuses sources d'information en direct sur les projets d'immobilisation à venir à l'étranger. Parcourez la liste suivante et consultez le site des institutions ou les pays qui intéressent votre entreprise. Cette recherche vous amènera à des sites Web fournissant de l'information sur les contrats et les appels d'offres qu'émettent divers organismes multilatéraux ou gouvernements étrangers. Dans bien des cas, vous serez en mesure de télécharger les dossiers d'appel d'offres dans votre propre ordinateur.

Afrique et Moyen-Orient

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#middleafrica

[datadir=/expkit_3F&hmode=normal#middleafrica](http://exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#Northamerica)

Amérique de Nord

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#Northamerica

Amérique du Sud

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#southamerica

Asie et du Pacifique

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#asiapacific

Banques multilatérales de développement

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#mdb

Europe

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#europe

Projets de marchés à l'étranger tenus à jour par le Canada

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#foreignprocurement

Sources internationales d'information sur les marchés

exportsource.gc.ca/cgi-bin/expkit/fill?id=4b2&hist=1211330141&frame=one&lang=F&datadir=/expkit_3F&hmode=normal#interprocurement

Listes canadiennes de projets de marché à l'étranger

Agence canadienne de développement international (ACDI) - Occasions actuelles d'affaires

w3.acdi-cida.gc.ca/occasionsactuelles.htm

Occasions actuelles d'affaires

Centre des occasions d'affaires internationales

www.iboc.gc.ca/menu-f.asp

Jumeler les occasions d'affaires à l'étranger et les entreprises canadiennes

Corporation commerciale canadienne (CCC) - Business Opportunities Around the World (en anglais)

www.ccc.ca/english/market.cfm

La CCC est un organisme fédéral créé pour aider les entreprises canadiennes à trouver et à conclure des marchés avec des gouvernements étrangers.

Processus de passation des marchés de services à l'ACDI

w3.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286e4d3a58525641300568be1/f2cdbea643508c7285256840005338f7?OpenDocument

Information sur la façon dont les marchés de l'ACDI sont attribués et gérés.

Services et équipement pétrolier et gazier

www.petroleumplus.com/ogse/frameset.asp

Société pour l'expansion des exportations - Acheteurs étrangers

www.edc-see.ca/prodserv/buyers/index_f.htm

Renseignements sur divers projets qui offrent des débouchés à l'exportation aux fabricants et aux fournisseurs canadiens accrédités de biens et services.

Strategis – Tradebytes

strategis.ic.gc.ca/tradebytes/startf.html

Augmentez vos ventes à l'exportation en repérant les principaux acheteurs américains qui ont acheté des produits semblables aux vôtres.

Système d'information sur les projets d'investissement IFI

www.dfait-maeci.gc.ca/ifinet/menu-e.asp

Liste en direct du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international des projets d'investissement et de marchés financés par les Institutions financières internationales (IFI) : énumération par pays, par secteur et par état d'avancement du projet. Le site contient aussi un guide d'introduction sur les projets des IFI et sur la façon de soumissionner.

Une Approche mondiale - Matrices des débouchés par pays et par services

strategis.ic.gc.ca/SSGF/sc01185f.html

Des études de marchés géographiques et sectoriels.

WIN Exports

www.infoexport.gc.ca/winexports/home_f.html

Pour vous inscrire à WIN Exports, envoyez votre formule d'inscription remplie aux Systèmes d'information sur l'exportation.

Listes provinciales de projets de marché à l'étranger

Babillard électronique de débouchés du BC Trade Network (en anglais)

www.bc-trade.net/bctrade/postings/index.htm

BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT

Banque africaine de développement

www.afdb.org/

Banque asiatique de développement (site en anglais seulement)

www.adb.org/Business/Opportunities/default.asp

Banque européenne pour la reconstruction et le développement (en anglais)

www.ebrd.com/english/procure/opportunities/main.htm

Banque interaméricaine de développement

www.iadb.org/exr/idb/stories/1997/fre/cont11.htm

Banque mondiale (site en anglais seulement)
www.worldbank.org/

SOURCES INTERNATIONALES
D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS

API Online - Business Opportunities
www.api.se/en/

Correspondance de débouchés par ETO
(en anglais)
[www.intl-trade.com/trade-cgi bin/
cusform.cgi?B5](http://www.intl-trade.com/trade-cgi-bin/cusform.cgi?B5)

Free International Trade Leads
www.lji.com/itl/

Global Board of Trade
www.tradenet.org/

Global Business Web's Trade Leads
www.digilead.com/pod/linkin/

Nations-Unies – Contrats
www.un.org/Depts/ptd/

Nations-Unies - Service d'offres inter-agences
www.iapso.org

Overseas Private Investment Corporation-
Opportunity Bank
www.opic.gov

PANGAEA.NET's TradeBoard
www.pangaea.net/igm/trades.htm

Trade Compass - Trade Leads (en anglais)
www2.tradecompass.com/iebb/

Trade Leads - International Business
Opportunities
www.tradezone.com/busops.htm

TradeLeads.com
www.tradeleads.com/

TradeMatch: Répertoire d'entreprises d'usant
importer ou exporter (en anglais)
www.tradematch.co.uk/

Tradenet Canada - International Trade Leads
www.tradenet.ca/common/leads.html

Tradeport
www.tradeport.org/

Trade Zone
www.tradezone.com/trdzone.htm

TradeWinds Publishing
www.intl-trade.com/

World Trade Centers Association - Trade Leads
www.wtca.org/table.html

World Trade Markets (listes d'ETO; en anglais)
www.wtm.com/

AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

Iran Export - Trade Opportunities (en anglais)
www.iran-export.com/tropp/index.htm

Tunisie - Business Opportunities (en anglais)
www.investintunisia.tn/

ASIE ET PACIFIQUE

Asia's MarketPlace (en anglais)
www.asiatrade.com/Mkt.html

Asia - Business Opportunities (en anglais)
asiatrade.com/bus1.html

Asian Development Bank - Business
Opportunities (en anglais)
www.adb.org/Business/Opportunities/

Australie - Department of Finance and
Administration's Competitive Tendering and
Contracting Branch
www.ctc.gov.au/

Coopération économique Asie-Pacifique (APEC)
cher.eda.doc.gov/apec.html

Hong Kong - Ministère des Approvisionnements
du gouvernement de Hong Kong
www.info.gov.hk/gsd/

Japon - Japan External Trade Organization
(JETRO) (en anglais)
www.jetro.go.jp/top/index.html

Japon - Access to Japan (en anglais)
www.keidanren.or.jp/A2J/index.html

Malaysia - Ministère du Commerce international
et de l'Industrie
miti.gov.my/

Thailand Business Opportunités
miti.gov.my/

EUROPE

European Government Contract Consultants
members.aol.com/eurocon/euroinde.html

European Procurement Information Network
(en anglais)
epin1.epin.ie/

AMÉRIQUE DU NORD - ÉTATS-UNIS

A. Projets de marchés avec le gouvernement des États-Unis (sites en anglais seulement)

Services de RVA canadiens
209.82.43.25/index.html

La Corporation commerciale canadienne fournit des services de RVA aux entreprises canadiennes qui ne peuvent acquérir les logiciels requis pour le commerce électronique avec le gouvernement des É.-U. La plupart des fournisseurs de services de RVA (Réseau à valeur ajoutée) sont aux États-Unis.

STAT-USA Trade Leads (US Department of Commerce)
www.stat-usa.gov/tradtest.nsf?OpenDatabase

Sites Web d'organismes fédéraux américains visant les projets de marchés (en anglais)

Federal Acquisition Jumpstation
www.fedmarket.com/sales_resources/bids/state_local.html

Liste à jour des liens pour consulter les sites Web d'importants organismes fédéraux américains, notamment la General Services Administration (GSA), la NASA, la EPA, USAID, etc.

U.S. Agency for International Development - Business and Procurement
www.info.usaid.gov/procurement_bus_opp/
Current solicitation documents, announcements, and resources to help you with doing business with the USAID Agency.

Babillards électroniques du gouvernement des États-Unis visant les projets de marchés (en anglais)

Defense Information Systems Agency (DISA)
La Défense Information Systems Agency (DISA) tient deux babillards électroniques : DABBS et ITABBS. DABBS porte sur les produits et services liés aux télécommunications et ITABBS, sur ceux qui sont liés à la technologie de l'information. Téléphone pour les deux babillards : (618) 256-9200; administration du système : (618) 256-9380. Transportation Computer Center (TCC) TCC porte sur les produits et services liés à la technologie de l'information. Modem : (202) 493-2359

Social Security Administration (SSA)
Babillard sur l'approvisionnement BBS : 1(800) 722-7355; information: (410) 965-9475; soutien technique : (410) 965-8086
Internal Revenue Service (IRS)
Babillard sur l'approvisionnement. Information : (202) 283-1220; accès : (202) 799-0943

B. Marchés des États américains et des gouvernements locaux (en anglais)

State and Local Government Procurement
www.fedmarket.com/sales_resources/bids/state_local.html

Liste à jour de liens permettant d'accéder aux projets de marchés des États et des gouvernements locaux.

C. Autres sources d'information sur les projets de marchés avec le gouvernement des États-Unis (en anglais)

BidCast - Service d'offres gouvernemental des États-Unis (en anglais) www.bidcast.com/

FedEDI

snad.ncsl.nist.gov/fededi/

Le Secretariat for Federal Electronic Data Interchange (EDI); nombreux liens utiles.

Federal Marketplace

www.fedmarket.com/

Important point d'accès aux ressources relatives aux marchés fédéraux.

TradeUS

www.tradeus.com/

AMÉRIQUE DU SUD

Argentina - Business Opportunities (en anglais)

www.tradeus.com/

Trinidad and Tobago - Trade Point Port of Spain (en anglais)

tradepoint.tidco.co.tt/

Renseignements sur le projet et le pays

Avant d'élaborer une soumission en vue d'un marché à l'étranger, il est bon de trouver toute l'information possible sur le pays où se réalisera le projet. Normalement, vous devriez avoir une certaine connaissance de ce qui suit avant de déterminer s'il vaut la peine de poursuivre vos efforts concernant un projet particulier à l'étranger.

STABILITÉ POLITIQUE

Le gouvernement est-il solide? Jouit-il de l'appui de la population? Le pays connaît-il des troubles politiques? Est-ce que le gouvernement pourrait soudainement changer? En pareil cas, qu'advierait-il du projet?

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Quelle est la situation économique du pays? L'économie est-elle stable? Quelles répercussions aurait un recul important sur le projet?

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU PAYS

Quel rôle joue le projet dans le plan de développement du pays? Est-ce qu'on lui accorde une priorité élevée? Sinon, risquerait-il d'être annulé, diminué ou modifié d'autres façons?

CAPACITÉ À PAYER

Le projet est-il financé par le gouvernement ou par un organisme externe? Qui paiera la contrepartie du marché? Le gouvernement a-t-il les moyens d'honorer ses engagements envers les entrepreneurs?

FIABILITÉ EN TANT QUE PARTIE CONTRACTANTE

Le gouvernement a-t-il manqué à ses obligations de paiement envers des entrepreneurs? A-t-il déjà exproprié, harcelé ou maltraité des entrepreneurs de quelque façon que ce soit?

EXPÉRIENCES DES ENTREPRENEURS ANTÉRIEURS

Quelles entreprises ont travaillé pour ce pays? Existe-t-il de l'information au sujet de leurs expériences? Pouvez-vous communiquer avec leurs dirigeants pour savoir ce qu'ils en pensent?

CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE PAYS

Est-il facile de faire des affaires dans ce pays? Quels genres de règles et de règlements sont en vigueur? De quoi l'infrastructure a-t-elle l'air (transport, communications, etc.)?

SÉCURITÉ DE L'ÉQUIPE DU PROJET

Le milieu de travail est-il sûr? Qu'en est-il de la sécurité du public et de la criminalité? Les membres de l'équipe courront-ils des risques?

RÈGLES DE TRAVAIL

Quelles règles régissent les déplacements, la résidence et la capacité à travailler dans ce pays?

Consultez la rubrique Études de marchés dans ExportSource pour identifier des sources d'information qui peuvent vous fournir des profils et des renseignements sur le pays où le marché est offert. De plus, vous devriez pouvoir obtenir des renseignements supplémentaires qui vous aideront à déceler les problèmes possibles et à évaluer les risques en communiquant avec les délégués commerciaux du Canada (www.infoexport.gc.ca/help-f.asp) et les entreprises canadiennes (strategis.ic.gc.ca/SSGF/bm09478f.html) qui se trouvent dans le pays en question.

Étude de faisabilité

Avant de consacrer du temps à l'élaboration d'une soumission, vous devriez essayer de savoir si votre entreprise a de bonnes chances d'obtenir le contrat et de le réaliser. Posez-vous les questions suivantes :

VOTRE RENDEMENT ANTÉRIEUR

1. Avez-vous déjà participé à un marché de taille et de durée semblables? Dans l'affirmative, quel a été le résultat?
2. Votre entreprise a-t-elle de l'expérience dans les tâches précisées dans l'appel d'offres?
3. Votre entreprise a-t-elle déjà travaillé à contrat à l'extérieur du Canada?
4. Pouvez-vous démontrer que votre entreprise a l'expérience du travail au sein d'une institution ou d'un organisme gouvernemental semblable à l'auteur de l'appel d'offres?

5. Votre entreprise jouit-elle d'un avantage technologique ou concurrentiel unique qui lui donnera une longueur d'avance pour ce qui est de soutenir la concurrence relative à ce marché?

RESSOURCES HUMAINES

1. Combien de personnes faut-il pour l'exécution du travail précisé?
2. Avez-vous ce personnel?
3. Qu'advierait-il de vos autres activités commerciales si vous affectiez autant de membres de votre personnel actuel à ce projet?
4. Vous faudrait-il employer du personnel supplémentaire?
5. Votre personnel serait-il disposé à se rendre dans le pays en question et à subir tous les inconvénients et les risques associés au projet?
6. Y a-t-il dans votre entreprise un cadre supérieur qui soit disposé à jouer le rôle de maître d'oeuvre du projet?
7. Ce cadre supérieur a-t-il le pouvoir de faire bouger les choses?

COMPÉTENCES

1. Quelles sont les compétences requises pour l'exécution du travail?
2. Parmi ces compétences, y en a-t-il qui soient uniques et difficiles à acquérir?
3. Ces compétences existent-elles toutes à l'intérieur de votre entreprise?
4. Y a-t-il parmi votre personnel des gens qui connaissent le pays (langues, culture) où se déroulera le projet?
5. Y a-t-il dans votre entreprise des personnes qui ont travaillé à des projets similaires dans d'autres pays?

6. Si aucune des compétences requises n'existe actuellement au sein de votre entreprise, avez-vous assez de temps pour donner à votre personnel la formation requise?
7. Auriez-vous besoin d'employer du personnel supplémentaire?
8. Dans quelle mesure sera-t-il facile de trouver des gens qui ont les compétences requises?

CAPACITÉ

1. Votre entreprise a-t-elle la capacité requise pour l'exécution du contrat (matériel, équipement, usine, etc.)?
2. Sinon, auriez-vous besoin d'accroître votre capacité?
3. Combien cela coûterait-il?
4. Avez-vous une infrastructure de communication (télécopieurs, modems, courrier électronique, etc.) qui vous permette d'établir des communications continues et fiables avec le pays où se déroulera le projet?
5. Serait-il possible pour votre entreprise d'assumer de fréquents déplacements à l'étranger?
6. Êtes-vous situé à proximité de voies de transport clés?

FINANCEMENT

1. Savez-vous combien coûtera ce projet et combien de temps il faudra pour le réaliser?
2. Votre entreprise a-t-elle les moyens financiers d'entreprendre ce projet?
3. L'autorité contractante exige-t-elle un cautionnement de soumission ou d'exécution?
4. Quels autres investissements (ressources humaines, équipement, etc.) devriez-vous faire pour exécuter ce marché?

5. Combien de temps s'écoulera-t-il avant que vous ne receviez le paiement?
6. Quelle incidence aura sur le reste de vos activités le laps de temps qui s'écoulera entre les débours et les rentrées?
7. Quels avoirs financiers peuvent constituer votre contribution au projet?
8. L'entreprise a-t-elle les moyens d'utiliser les fonds de fonctionnement à l'appui du projet?
9. Dans l'affirmative, quel montant peut-elle réaffecter?
10. L'entreprise a-t-elle accès à des sources de financement supplémentaires (investisseurs, partenaires stratégiques, établissements de financement commercial)?

RISQUES

Lesquels des risques suivants pourraient constituer des facteurs à prendre en considération concernant le contrat?

1. Votre entreprise n'a pas les ressources financières nécessaires pour l'exécution complète du contrat.
2. L'autorité contractante annule le projet.
 - Instabilité financière, grèves ou autres difficultés ayant une incidence sur le projet.
 - Retard du démarrage pour des raisons ne relevant pas de votre contrôle.
 - Dépassements de coûts que votre entreprise doit assumer.
3. L'équipement est endommagé en raison du climat ou du temps.
4. Les fluctuations du taux de change rendent le projet non rentable.
5. Des pénalités sont imposées à votre entreprise en raison de l'exécution tardive ou de la non-exécution.
 - Le projet est sensible aux risques du marché (faible demande, changement du climat économique).

- Les fournisseurs des matières premières, les personnes qui possèdent des compétences essentielles ou autres ne s'acquittent pas de leurs obligations.
- La complexité de la production et de la mise en oeuvre donne lieu à des retards.
- Le projet a des effets négatifs sur l'environnement et votre entreprise en est tenue responsable.

6. Le gouvernement du pays où se déroule le projet modifie la réglementation des opérations de change, la possibilité de rapatrier des fonds, le régime fiscal ou ses droits et tarifs, ce qui mine la viabilité du projet.

Pour de nombreuses entreprises, particulièrement les plus petites, les réponses aux questions précédentes seront décourageantes. Cela ne signifie pas nécessairement qu'une entreprise ne peut participer à un marché international, mais plutôt qu'elle ne devrait pas essayer de faire cavalier seul. L'entreprise devrait plutôt rechercher des partenaires qui peuvent compléter ses compétences et ses ressources, tout en assumant une part des risques et des fardeaux.

Partenariats

Si l'étape précédente a fait ressortir d'importantes lacunes concernant la capacité de votre entreprise à exécuter le marché, il conviendra peut-être mieux de travailler en partenariat. Les partenariats sont très courants, étant donné que peu d'entreprises ont toutes les capacités et les ressources requises pour répondre aux exigences complexes des projets internationaux.

Un partenariat fructueux requiert cependant un engagement à long terme dont l'établissement et la gestion exigent temps et efforts. De nombreuses entreprises sous-estiment la quantité

de travail et de temps qu'il faut pour établir un partenariat. L'élaboration des critères, le choix d'un associé et la négociation d'une association efficace peuvent exiger énormément de temps. Une entreprise qui n'est pas prête à assumer ces coûts ne devrait probablement pas chercher à obtenir des projets internationaux plus importants et plus complexes.

Une entreprise doit aussi être prête à en laisser une autre assumer le rôle prépondérant si, ce faisant, la proposition globale s'en trouve plus solide. L'objectif est d'offrir l'ensemble des compétences et des ressources requises et de faire en sorte que chaque partenaire offre ce qu'il fait de mieux. Le partenaire qui convient est celui dont les capacités complètent celles de votre propre entreprise.

Il est aussi important que l'organisme du partenaire soit capable de travailler en harmonie, de façon efficace et effective, avec le vôtre. Au moment de chercher un partenaire, il est courant d'établir le profil de plusieurs candidats différents, de rencontrer leurs représentants et de choisir ceux qui conviennent le mieux. Si aucune des entreprises évaluées ne convient, il est préférable d'abandonner le projet plutôt que d'aller de l'avant avec un partenaire qui ne convient pas.

Plus vous avez besoin d'interagir avec votre partenaire, plus il importe de trouver le bon. Vous devrez tenir compte de questions de taille, de structure organisationnelle, de politiques de fonctionnement et de philosophie d'entreprise aussi bien que de ressources, de technologies et de produits. La feuille de travail suivante peut vous aider à préciser ce que vous recherchez chez un partenaire.

OBJECTIFS DE PARTENARIAT

Quelle est la contribution au projet dont vous avez besoin de la part du partenaire?

[Il s'agit généralement de domaines où votre entreprise peut présenter des lacunes.]

- ressources humaines possédant des compétences techniques particulières
- ressources humaines sans spécialisation
- connaissance des conditions locales, de la culture et des affaires
- information au sujet du projet
- personnes-ressources dans le pays où se déroulera le projet
- accès à du financement
- matières premières
- produits manufacturés, machinerie, équipement, etc.
- recherche et développement
accès à une technique brevetée (par exemple, au moyen d'une licence conventionnelle ou d'une autre forme d'entente)
- gestion de projet

CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PARTENAIRES ÉVENTUELS

Voici des façons d'évaluer les capacités de partenaires éventuels par rapport aux vôtres

- compétences techniques
- expérience de projets semblables
- connaissance du pays où se déroulera le projet
- taille de l'entreprise (nombre d'employés, ventes, actifs)
- portée de la gestion
- partenaires, contacts et réseaux
- capacité de production
emplacement
- ressources humaines
- solidité financière

ÉTABLISSEMENT DE VOTRE STRATÉGIE

Questions à vous poser lorsque vous vous préparez à négocier un partenariat avec une autre entreprise

- Quels sont mes objectifs stratégiques?
- Qu'est-ce que j'attends de cette relation?
- Qu'est-ce que je suis prêt à offrir ou à mettre sur la table?
- Qu'est-ce que je ne suis pas prêt à offrir ou à exposer?
- Qu'est-ce que je veux que mon éventuel partenaire fasse? Quelle valeur cela a-t-il pour moi?
- Qu'est-ce que je suis prêt à concéder?
- Le partenaire sera-t-il présenté comme faisant partie de mon entreprise (en portant la carte de mon entreprise) ou comme un partenaire indépendant?
- Notre relation comportera-t-elle des dispositions concernant l'exclusivité, d'un côté ou de l'autre?
- Qu'est-ce que mon éventuel partenaire espère tirer de notre association? Quels sont ses objectifs stratégiques, énoncés ou pas?
- Quelles sont mes forces et mes faiblesses, à l'aube des négociations? Quelles sont celles de mon éventuel partenaire?
- Quels sont les risques possibles (par exemple, de divulgation de renseignements privés)? Que puis-je faire pour me protéger contre ces risques?

SUJETS À NÉGOCIER

- répartition du travail (qui fait quoi?)
- répartition des produits (qui reçoit quoi, et sur quelle base?)

- partage des risques et façon dont les dépassements de coûts et les pénalités seront répartis structure de gestion : comment les deux partenaires travailleront-ils ensemble, et comment la relation sera-t-elle gérés?
- comment les conflits et les malentendus seront-ils résolus?
- mesures en vue d'établir un climat de confiance
- qui traitera avec le client (partie contractante)?
- contributions financières : comment les coûts seront-ils répartis (y compris les cautionnements de soumission et les garanties de remboursement)?
- déploiement du personnel : qui assigne quelles ressources humaines?
- partage des technologies : qui apporte quelles technologies et quelles mesures doivent être prises pour la protection de la propriété intellectuelle?

CARACTÉRISTIQUES D'UN MAUVAIS PARTENAIRE

L'entreprise avec laquelle vous négociez présente-t-elle l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes?

- Négocie le prix seulement.
- Ne tient pas ses promesses.
- Ne s'engage pas à long terme.
- Ne travaille pas bien en équipe, particulièrement avec votre entreprise.
- Entretient des rapports d'opposition.
- Les problèmes avec les fournisseurs donnent lieu à des pénalités plutôt qu'à des solutions.
- A recours à des contrats détaillés laissant peu de place au changement.
- S'intéresse peu aux profits du fournisseur.
- N'est pas ouverte aux suggestions du fournisseur.
- N'est pas disposée à transmettre de l'information.
- N'applique aucun processus de cogestion.
- Ne démontre aucun soutien de la part des cadres supérieurs.
- A la réputation de causer des frustrations à d'autres fournisseurs.

CARACTÉRISTIQUES D'UN BON PARTENAIRE

- Complémentarité technique. Il s'agit du critère minimal à appliquer dans le choix d'un partenaire.
- Capacité à coopérer facilement avec l'éventuel partenaire. Sinon, vous devrez vraisemblablement assumer des coûts de coordination et de communication élevés et connaîtrez un degré élevé de frustration.
- Complémentarité des organismes. Le gestionnaire devra tenir compte de questions de taille relative, de la capacité financière, de la structure organisationnelle, du style de gestion, des politiques de fonctionnement, de la philosophie, etc. Il s'agit de facteurs qui pourraient autrement contribuer à l'incompatibilité organisationnelle ou à un choc des cultures pour les entreprises participantes.
- Compatibilité des objectifs. Les stratégies et les objectifs de vos entreprises sont-ils compatibles? Plus il y a divergence, plus les risques d'insatisfaction et de problèmes connexes sont élevés.
- Confiance. Puisque le partenaire d'aujourd'hui peut devenir le concurrent de demain, le gestionnaire doit avant tout prendre en considération l'engagement du partenaire et son honnêteté. Le fait de dévoiler votre stratégie ou votre technologie à un partenaire sur lequel vous ne pouvez compter pourrait miner gravement votre avantage concurrentiel. Il est plus facile d'établir une relation de confiance quand il existe un besoin mutuel et un faible risque que le partenaire devienne un concurrent.

Élaboration de la proposition

Cette tâche englobe la proposition et l'élaboration de la soumission. Elle peut être exécutée par des membres expérimentés du personnel de l'entreprise ou par des fournisseurs de services de consultation spécialisés dans l'élaboration de soumissions. Avant d'élaborer la soumission, il faut absolument examiner le dossier d'appel d'offres et le guide d'élaboration de soumissions. Le dossier d'appel d'offres est normalement accompagné d'un glossaire de termes utilisés dans les soumissions internationales. S'il ne l'est pas, il faut le demander à l'auteur de l'appel d'offres.

L'appel d'offres de portée internationale précise généralement la présentation à respecter. Les grandes lignes suivantes vous sont données à titre de guide, mais les présentations demandées peuvent différer quelque peu de ce modèle.

GRANDES LIGNES D'UNE SOUMISSION

Introduction

- a) page couverture
- b) page titre
- c) lettre d'accompagnement indiquant les raisons pour lesquelles l'entreprise est qualifiée pour le projet
- d) table des matières
- e) résumé de la soumission
- f) liste des tableaux, des diagrammes, etc.

SECTION PRINCIPALE DE LA SOUMISSION

Brève introduction

- a) description du problème et de la tâche
- b) description de la solution
- c) description de l'organisation, des compétences et de l'expérience de l'entreprise concernant l'exécution du projet.

Proposition technique

- a) énoncé du problème
- b) description de la façon dont le problème sera résolu, et précision de ce que l'entreprise fera et ne fera pas
- c) plan de production
- d) matériaux
- e) plan d'organisation matérielle
- f) plan d'assurance de la qualité
- g) plan d'urgence

Gestion du projet

- a) description détaillée du travail
- b) calendrier des travaux et échéanciers
- c) organisation de l'entreprise, personnel et responsabilités
- d) rapports d'étapes, calendrier d'évaluation et méthode d'évaluation.

Budget

- a) méthode de calcul des coûts et des taux
- b) sommaire des coûts totaux
- c) ventilation des coûts par tâche

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur la façon d'élaborer une proposition : consultez IFINet à www.dfait-maeci.gc.ca/ifinet/menu-f.asp

Analyse de la proposition

La dernière étape du processus d'élaboration d'une soumission internationale est d'analyser la proposition en s'appuyant sur une liste de critères choisis. Utilisez les suggestions suivantes pour vous guider lors de l'analyse de la teneur de votre soumission.

Évaluation de la soumission

- a) conformité aux paramètres du dossier d'appel d'offres
- b) compréhension de l'importance du travail pour l'entrepreneur

- c) énoncé clair et analyse approfondie du problème
- d) crédibilité de la solution et des méthodes proposées
- e) inclusion de tous les renseignements pertinents et exclusion des renseignements inutiles
- f) respect des échéanciers
- g) inclusion de tous les documents et formules requis
- h) emploi des termes et des locutions appropriés
- i) vérification de l'ensemble du texte (lecture d'épreuve)

Évaluation des aspects techniques

- a) compréhension totale du problème
- b) recours à la meilleure méthode de résolution du problème : méthode pratique et éprouvée
- c) examen du problème dans le contexte plus large (politique, environnemental, démographique, etc.)
- d) respect des échéanciers et des calendriers établis
- e) énoncé clair des programmes d'examen et d'inspection des travaux garantissant un degré élevé de contrôle de la qualité
- f) confirmation de la disponibilité des installations nécessaires (usine, équipement spécial, etc.)

Évaluation des aspects relatifs à la gestion et à l'organisation

- a) description claire de l'objectif des travaux
- b) énoncé détaillé du moment où se fera le travail
- c) description de la façon dont le travail sera exécuté (voies de communication claires et efficaces à l'intérieur de l'entreprise et avec les clients, capacité de déceler et de résoudre les problèmes de coordination, plans de vérification et d'amélioration des résultats)

- d) description efficace de l'entreprise et de son personnel (compétences de l'entreprise, réputation, expérience connexe, curriculum vitae des employés, centres de responsabilité relatifs aux tâches, affectation d'employés aux tâches qui conviennent le mieux à leurs compétences).

Évaluation des aspects relatifs au budget ou aux coûts

- a) présentation des éléments de coûts de la façon précisée dans l'appel d'offres
- b) estimations des coûts qui ne soient pas exagérées : trop élevées ou trop basses
- c) présentation d'un budget compétitif
- d) assurance d'une estimation juste des coûts
- e) explication de la méthode utilisée pour le calcul des coûts
- f) description des taux applicables aux coûts
- g) preuve établissant que les coûts sont justes.