

Cours de maître d'évaluation

Les secrets du succès

Kimm Krueger – VP des ventes et du développement des affaires (Canada)
Philip Lear – Directeur des comptes internationaux

Programme de la présentation



Introduction à Commerce Decisions

Défis d'approvisionnement – Complexité

Élaboration structurée des critères (ESC)

Optimisation concrète des ressources (OCR)

Coût de détermination

Essais

Sommaire

« Commerce Decisions fait une différence en aidant les gens partout dans le monde à bénéficier des bonnes décisions d'approvisionnement prises pour d'importants projets »



À PROPOS DE NOUS

Établi en 2001

Acquis par QinetiQ 2008

150 années au total
d'expérience en évaluation



EMPLACEMENTS

ROYAUME-UNI

Australie

Canada



QUALIFICATIONS

BSI ISO 9001

BSI ISO 27001

Cyber Essentials Plus

GCloud

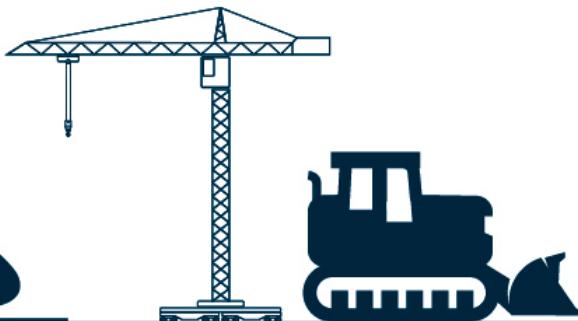
PRINCE2

CIPS





OVER \$400 BILLION WORTH OF PROJECTS EVALUATED



13,131,170
ANSWERED
QUESTIONS

Les chiffres sont exacts au 1er avril 2018



206k
INDIVIDUAL
USERS

13.6K PROJECTS



AVERAGE
TIME SAVED
40%



96%
CUSTOMER
RETENTION

Bâtir la solution



Services d'experts

Mobiliser

Stratégie d'approvisionnement

Mobilisation des marchés

Planifie

Analyse des intervenants

Thèmes gagnants/
Ateliers de découvertes

Évaluation du coût

Optimisation concrète des ressources

Scénarios de coûts

Pondération

Élaboration structurée des critères

Processus d'évaluation

Inscription des fournisseurs

Prépare

Séance d'information pour les soumissionnaires

Documents de sélection des fournisseurs

Documents à l'appui de l'invitation

Exécut

Séances d'information de l'évaluateur

AQ d'évaluation

Fermeture du projet et archivage

Types de projet

Projets collaboratifs

Projets d'immobilisation

Projets d'infrastructure

Évaluation des options

Importante
externalisation



Valeur élevée



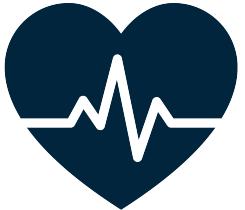
Projets multilots

Projets de TI/Télécoms

Projets ayant une connotation politique



Risque élevé



Projets
d'infogérance

Ententes-cadres



Complexité élevée

Exemples d'engagement

Ministère de la Défense

- Ensemble de permis adaptés AWARD®
- Services d'experts et soutien de la technologie
- Audit, contrôle et rapports



Projet

Crossrail

- Permis annuel AWARD® (multiprojets)
- Équivalent temps plein (soutien)
- Service entièrement géré



Programme

Department for Work and Pensions

- Engagement de permis d'entreprise pluriannuel
- Formation annuelle AWARD®
- Soutien du Bureau d'aide ExpertAssist



Organisme

Études de cas internationales

Navire de combat canadien

- Élaboration structurée des critères et Optimisation concrète des ressources
- Équivalent temps plein
- Leadership, coût et valeur réfléchis



Optimisation des ressources

SANGCOM

- Permis de projet : ESC et OCR
- Normes internationales de concurrence
- Déploiement des services gérés



Transparence

MMRA

- Ensemble de programmes avec un déploiement et une adoption assistés
- Objet de l'évaluation
- Grandes équipes disparates



Solides décisions

Études de cas : solutions AWARD®

Solutions commerciales du National Health Service (NHS)

« Nous utilisons AWARD® pour tous nos approvisionnements importants et pour appuyer l'initiative de calibre mondial de NHS. Sa souplesse inhérente nous a permis de l'adapter à nos besoins particuliers. »



Flexibilité

Transport for London (TfL)

« AWARD® permet à TfL d'économiser beaucoup d'effort et de coûts. »



Efficacité

BBC

« La visibilité et le contrôle que AWARD® apporte à l'approvisionnement de BBC sont d'une valeur inestimable. »



Contrôle des processus

Canada – futurs chasseurs



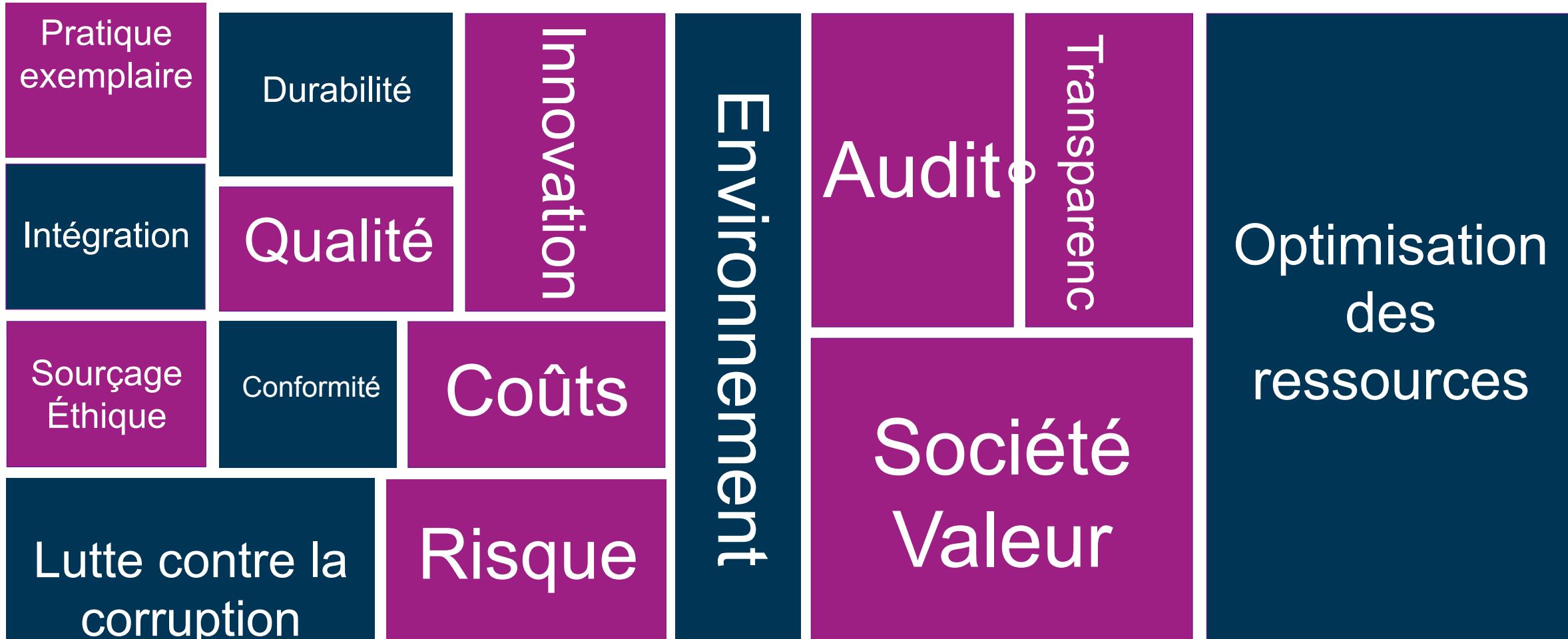
Présentateur



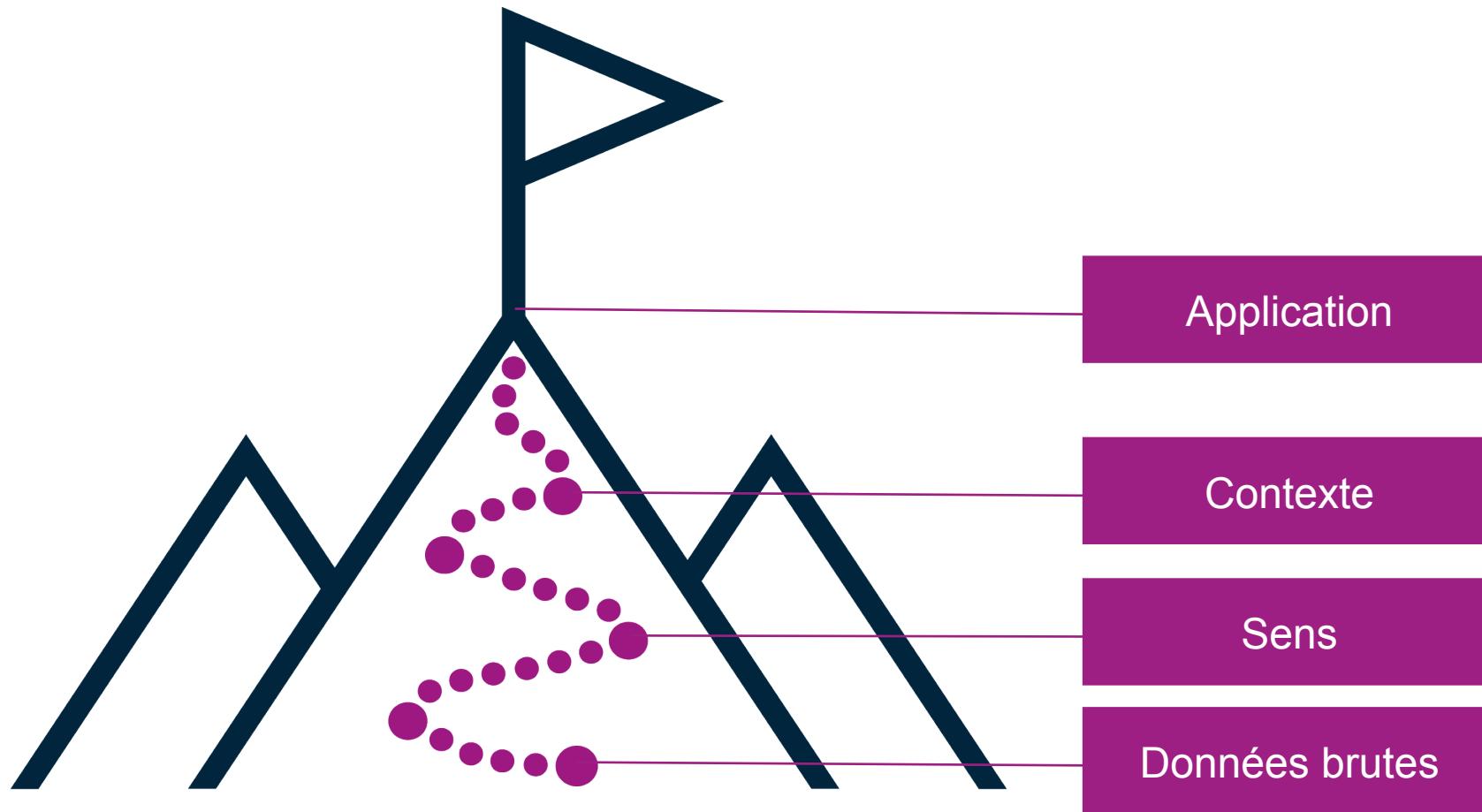
Philip Lear

- Expert en sélection de fournisseurs pour des projets d'approvisionnement complexes ou stratégiques.
 - Expérience des processus d'approvisionnement mondiaux, de la technologie d'approvisionnement électronique et des méthodologies d'évaluation des meilleures pratiques.
 - Vaste connaissance des infrastructures internationales et des organismes de défense ainsi que de la manière de prendre des décisions d'approvisionnement plus efficaces, plus solides et fondées sur des preuves.
 - Transparence et champion de la valeur sociale.
 - Programme de compensation et Conception du modèle de prospérité
- Publications**
- « Becoming a Smart Buyer » – Australian Defence Magazine – mars 2016 (vol. 24 no 3).
 - « Getting Procurement Right First Time » – Canada magazine Vanguard – août/septembre 2015

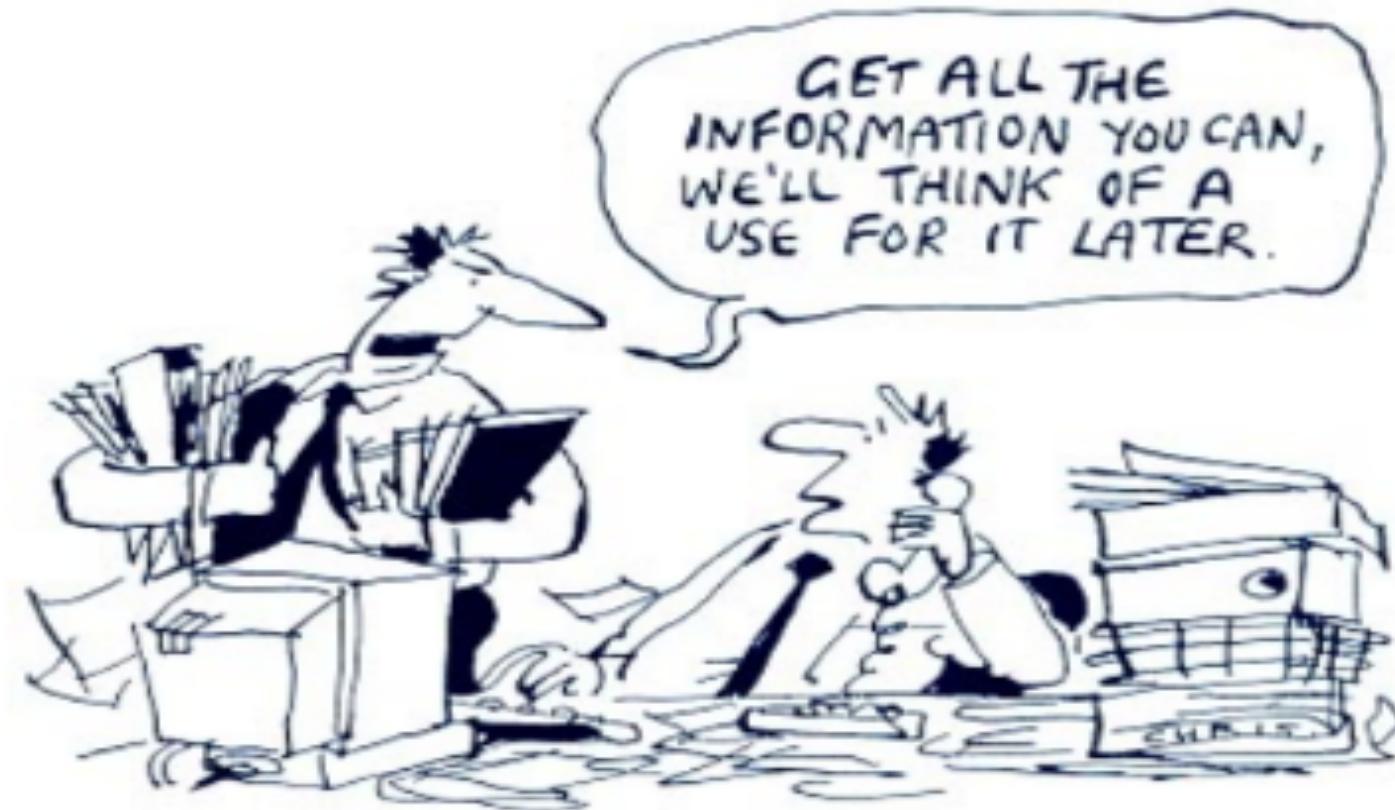
Défis d'approvisionnement



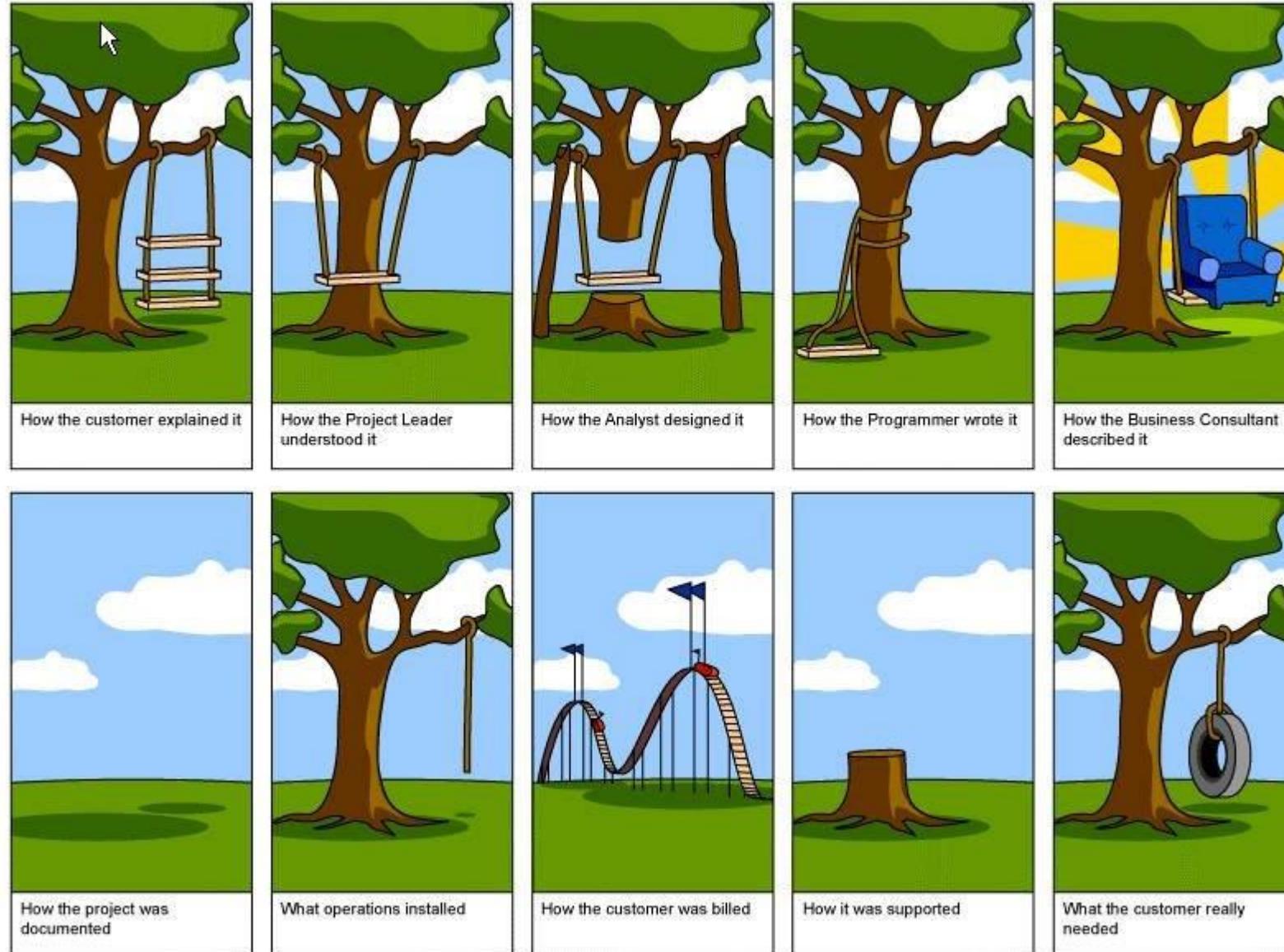
Complexité



Complexité



Commettre une erreur...



Résultats communs sous-optimaux

- ⌚ Les deux ou trois meilleures soumissions sont cotées de **très près**, avec peu de différence numérique dans le calcul global OEPA. Il y a donc un manque de confiance important à l'égard du résultat (et un risque plus élevé de difficulté)
- ⌚ Tous les soumissionnaires jugés **non conformes** à la fin de l'évaluation
- ⌚ Titulaires fournissant un service **acceptable** à un prix **acceptable**, dépassé par un appel d'offres gagnant à **risque élevé**
- ⌚ Le fournisseur privilégié est clairement identifiable à la fin de l'évaluation de l'appel d'offres, mais l'intervenant principal (par exemple, un responsable principal) est **mécontent**, considérant le résultat comme **intolérable**
- ⌚ Le soumissionnaire gagnant a évidemment « **joué** » à la concurrence
- ⌚ La présentation en face à face du soumissionnaire à l'équipe d'exécution était désastreuse, malgré le fait qu'il ait obtenu 0 % des 10 % de points disponibles pour la présentation, il a **remporté** le concours

Comprendre la complexité



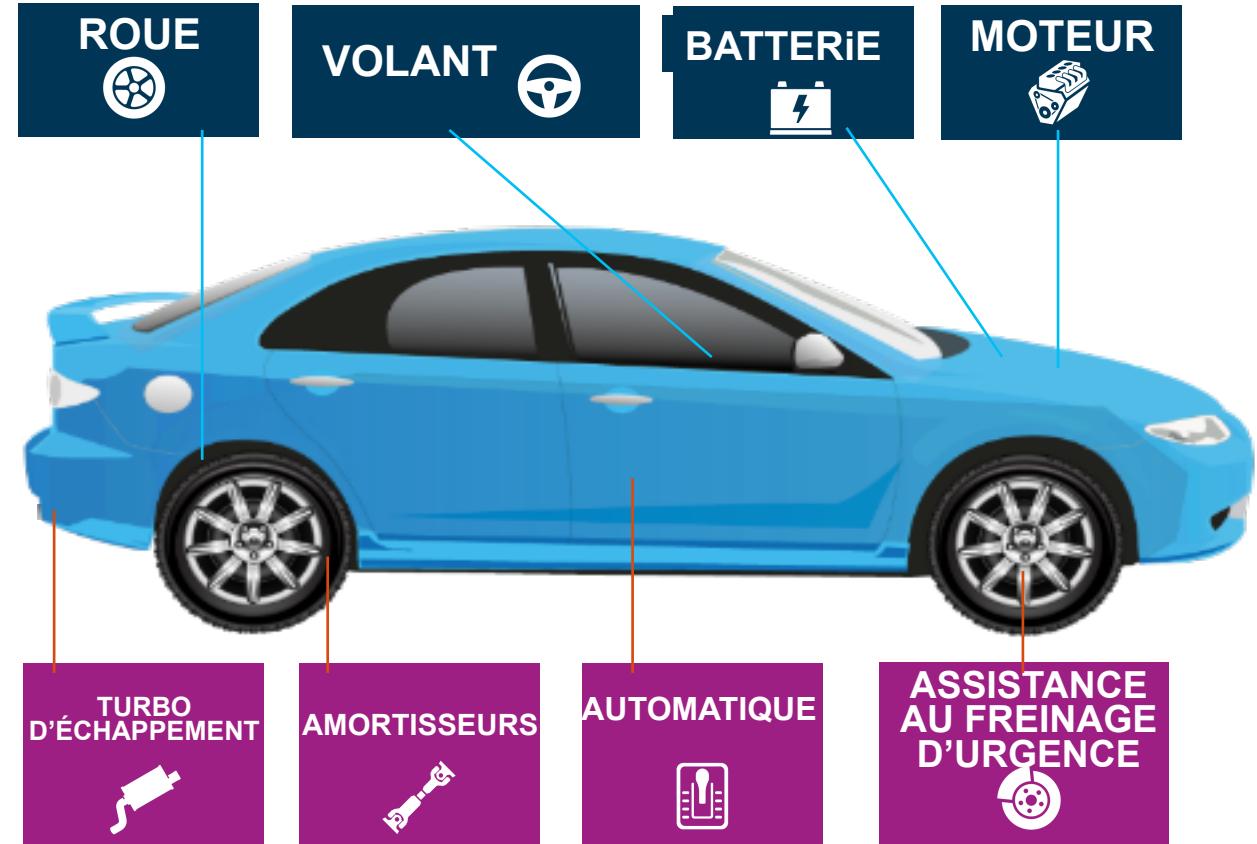
Clarté de la vision pour l'approvisionnement



Être en mesure de répondre de façon succincte
(préféablement avec une convention collective)
est une condition préalable à la réussite de la réalisation du projet

Exigences et critères

- **Les exigences** sont un mélange de
 - Ce dont nous avons **besoin** (devons avoir)
 - Ce que nous **voulons** (aimerions)
- **Les critères d'attribution** sont la façon dont nous choisissons



Instaurer la confiance que nous allons obtenir
ce dont nous avons besoin

Approche « traditionnelle »

- Évaluer par rapport à un grand nombre d'exigences
- Évaluation de la conformité
- Décision rendue sur la conformité et le prix – c'est-à-dire la moins chère conforme

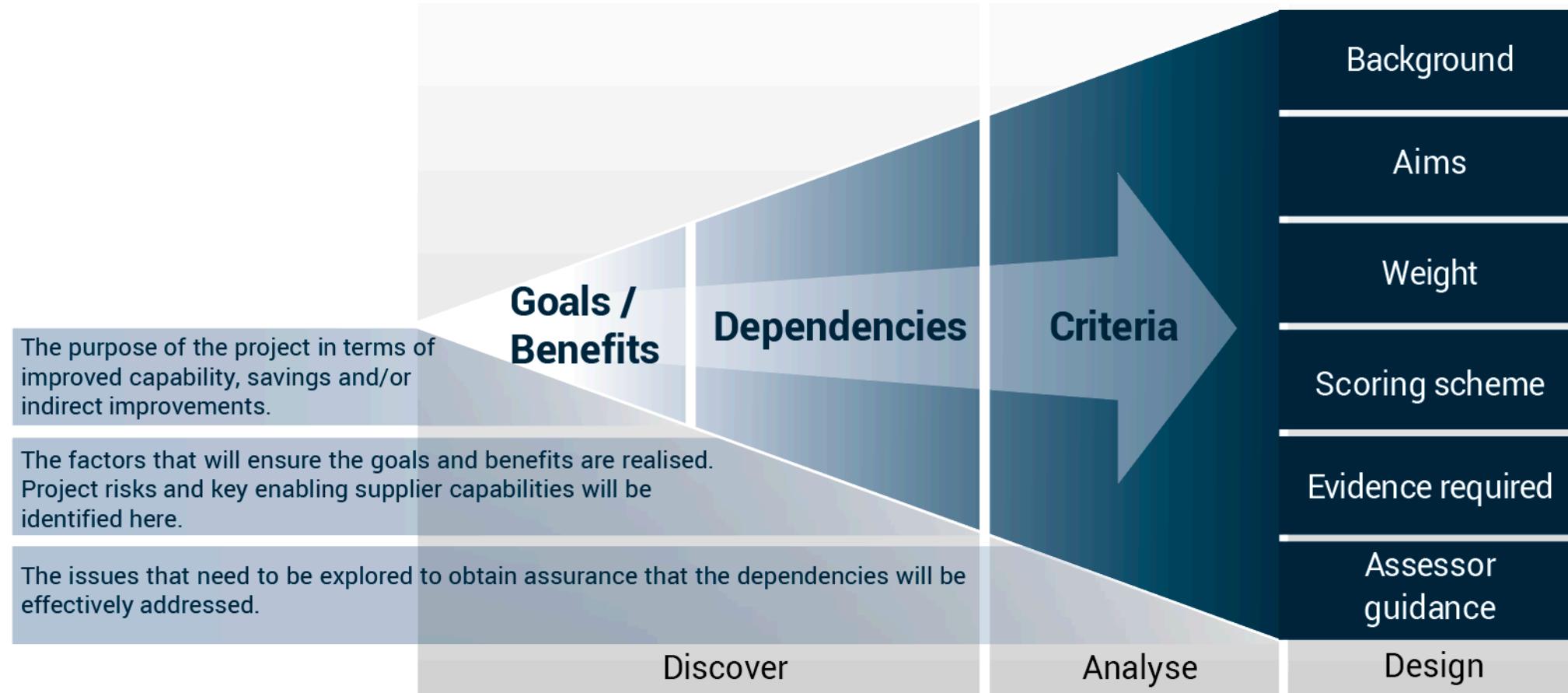
Élaboration structurée des critères

- Un plus petit nombre de critères de haut niveau
- Les critères tiennent compte des choses qui assurent le respect des exigences
- Une décision prise sur la certitude que le soumissionnaire sera en mesure de répondre aux besoins, en fonction du prix

Les exigences et les critères sont différents

Élaboration structurée des critères

Élaboration structurée des critères



Questions posées :

- 1. Pourquoi** avons-nous besoin de...?
- 2. Ce qu'il** nous faut pour obtenir...?
Ou en quoi consiste...?
- 3. Comment** pouvons-nous nous assurer
d'obtenir...?
- 4. À quel moment** avons-nous besoin de... d'ici?



Une approche¹ possible – Un récit d'excellence

<i>Le réalisme est la clé</i>	<i>Une vision d'excellence</i>	<i>Ligne rouge ou résultat à peine acceptable</i>
Positif – décrire le résultat avec un langage définitif		
Propre partie – décrire le résultat de l'approvisionnement dans un système ou un paysage plus important		
Spécifiquement – décrire, visualiser ou répéter ce résultat. Mettre à l'essai mentalement le résultat. Décrire cette activité de répétition ou de mise à l'essai		
Temps – décrire explicitement un petit nombre de jalons clés ou essentiels et la façon dont ils se rapportent		
Preuve – identifier et décrire les éléments de preuve qui démontreront matériellement ou prouveront le résultat		
Ressources – identifier et décrire les ressources internes et externes qui sous-tendent le résultat		
Donc? – Quelles sont les principales conséquences probables de ce résultat?		

1. AFFICHES mnémoniques – adaptées par Swannell. Selon O'Connor et Seymour (1993), *Introducing NLP* (résultats bien formés)

La boîte



Quels sont les avantages attendus?			
Risques	Contraintes <i>Temps, qualité, argent et d'autres limites</i>	Énoncé des besoins et exigences de l'utilisateur <i>Quelle est la raison d'être du projet?</i>	Projets connexes et dépendances
Hypothèses <i>La disponibilité de la capacité, des ressources ou de l'information</i>			

Facteurs de pondération des critères d'attribution



RÉPERCUSSIONS	Essentiel	L'autorité ne pourrait pas remédier à ce problème par d'autres moyens, ce qui entraînerait un manquement total aux objectifs.
	Très important	L'autorité trouverait difficile ou très coûteux de remédier à ce problème par d'autres moyens.
	Important	L'autorité pourrait rectifier cette situation, mais cela causerait des inconvénients ou des dépenses supplémentaires.
	Neutre	L'autorité pourrait facilement corriger cette situation à un coût minime.
CAPACITÉ DISTINCTIVE	Rare	Seulement un ou deux soumissionnaires seront en mesure de bien le faire
	Limité	Quelques soumissionnaires seront en mesure de bien le faire
	Commun	La plupart des soumissionnaires seront en mesure de bien le faire
	Universel	Tous les soumissionnaires seront en mesure de bien le faire
CERTITUDE	Tous les renseignements	Une clarté complète permettrait une réponse totalement éclairée
	Bons renseignements	La plupart des renseignements nécessaires sont disponibles, peuvent être déduits ou peuvent être supposés en toute sécurité.
	Renseignements partiels	Les réponses devront reposer en partie sur des hypothèses intelligentes, car il existe des lacunes importantes dans les renseignements disponibles.
	Vague	Comme très peu de renseignements sont disponibles, les réponses devraient donc être spéculatives, imprécises et peu détaillées.
INSTANTANÉITÉ	Immédiat	La capacité, solution ou ressource doit être disponible à compter de la date de la signature du contrat.
	Court terme	La capacité, solution ou ressource doit être garantie d'être disponible « sous peu » après l'attribution du contrat.
	Moyen terme	La capacité, solution ou ressource doit être garantie d'être disponible dans un délai raisonnable après l'attribution du contrat.
	Long terme	Il y a peu ou pas d'urgence dans la disponibilité de la capacité, solution ou ressource par rapport à la date d'attribution du contrat.

Mise à l'essai de la validité des questions



	Neutral	Important	Very Important	Vital
Rare	Question why it's Needed!	Evaluate for Compliance/ Capability	Good Question for Evaluation	'Killer Question' for Evaluation
Scarce	Specify in the Contract	Evaluate for Compliance/ Capability	Good Question for Evaluation	Good Question for Evaluation
Common	Specify in the Contract	Specify in the Contract	Evaluate for Compliance/ Capability	Evaluate for Compliance/ Capability
Universal	Manage	Specify in the Contract	Check for Compliance and specify in contract	Check for Compliance and specify in contract

Examiner les résultats

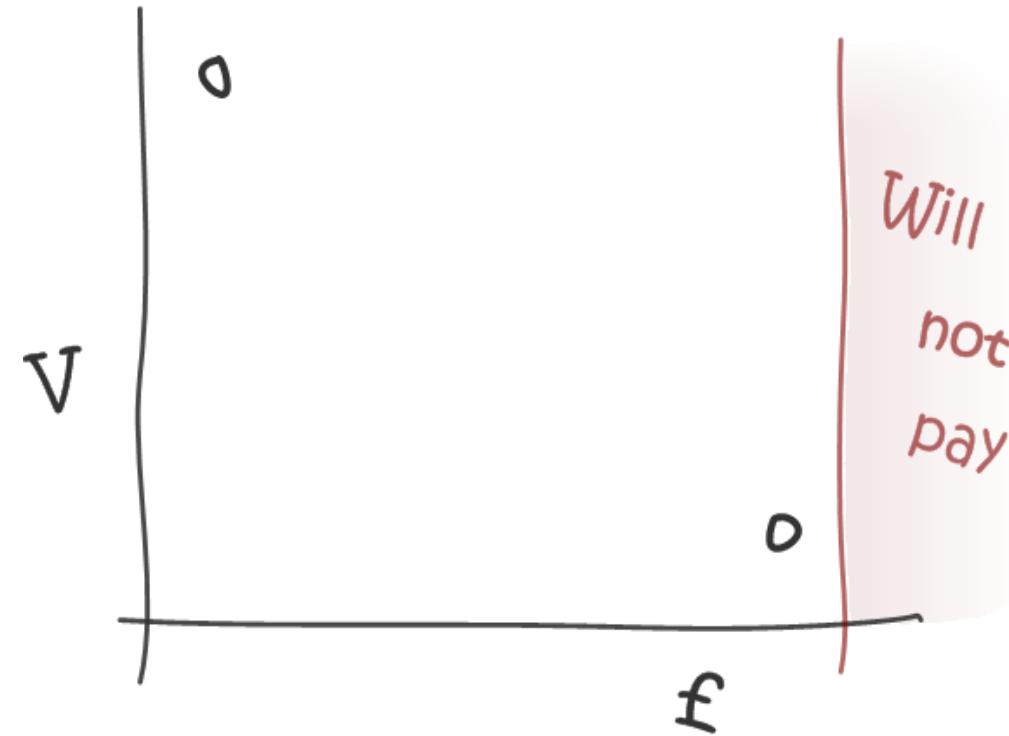
- 😊 La distinction entre les notes des soumissionnaires est plus claire. Cela permet une plus grande confiance dans le résultat (et réduit les risques de contestation)
- 😊 Moins de soumissionnaires jugés **non conformes** à la fin de l'évaluation

- 😊 Le fournisseur privilégié est clairement identifiable à la fin de l'évaluation de l'appel d'offres et l'intervenant principal (par exemple, un responsable principal) est **content**, considérant le résultat comme un **bon résultat**

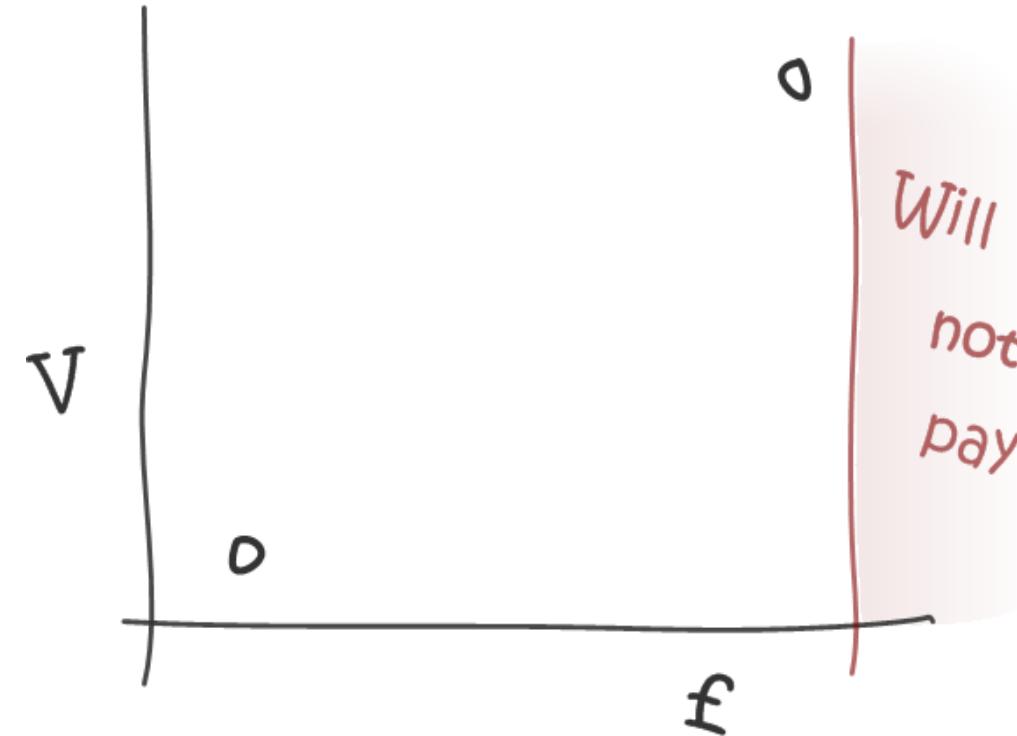
- 😊 La présentation en face à face du soumissionnaire à l'équipe d'exécution était **désastreuse**, comme cette partie de l'évaluation a été traitée de façon appropriée, ils **ne réussissent pas à remporter** le concours

Optimisation concrète des ressources

Comment jugeons-nous le gagnant? FACILE!



Comment jugeons-nous le gagnant? DIFFICILE!



Donc qu'est-ce que « l'optimisation des ressources » ?

Définir l'optimisation des ressources comme étant :

- L'utilisation optimale des ressources pour atteindre les résultats voulus.
- « Optimale » signifie « le plus souhaitable possible compte tenu des restrictions ou contraintes explicites ou implicites ».

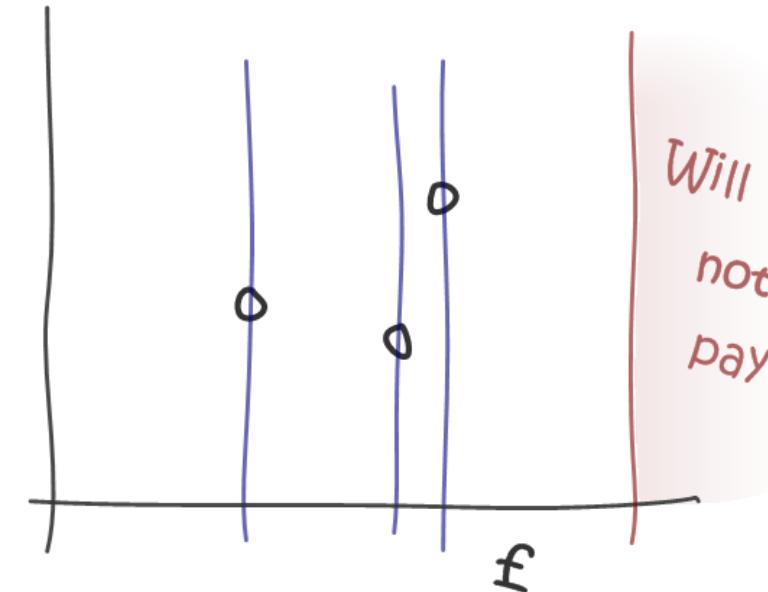
« L'optimisation des ressources ne signifie pas atteindre le plus bas prix initial ».

Comment jugeons-nous l'optimisation des ressources?

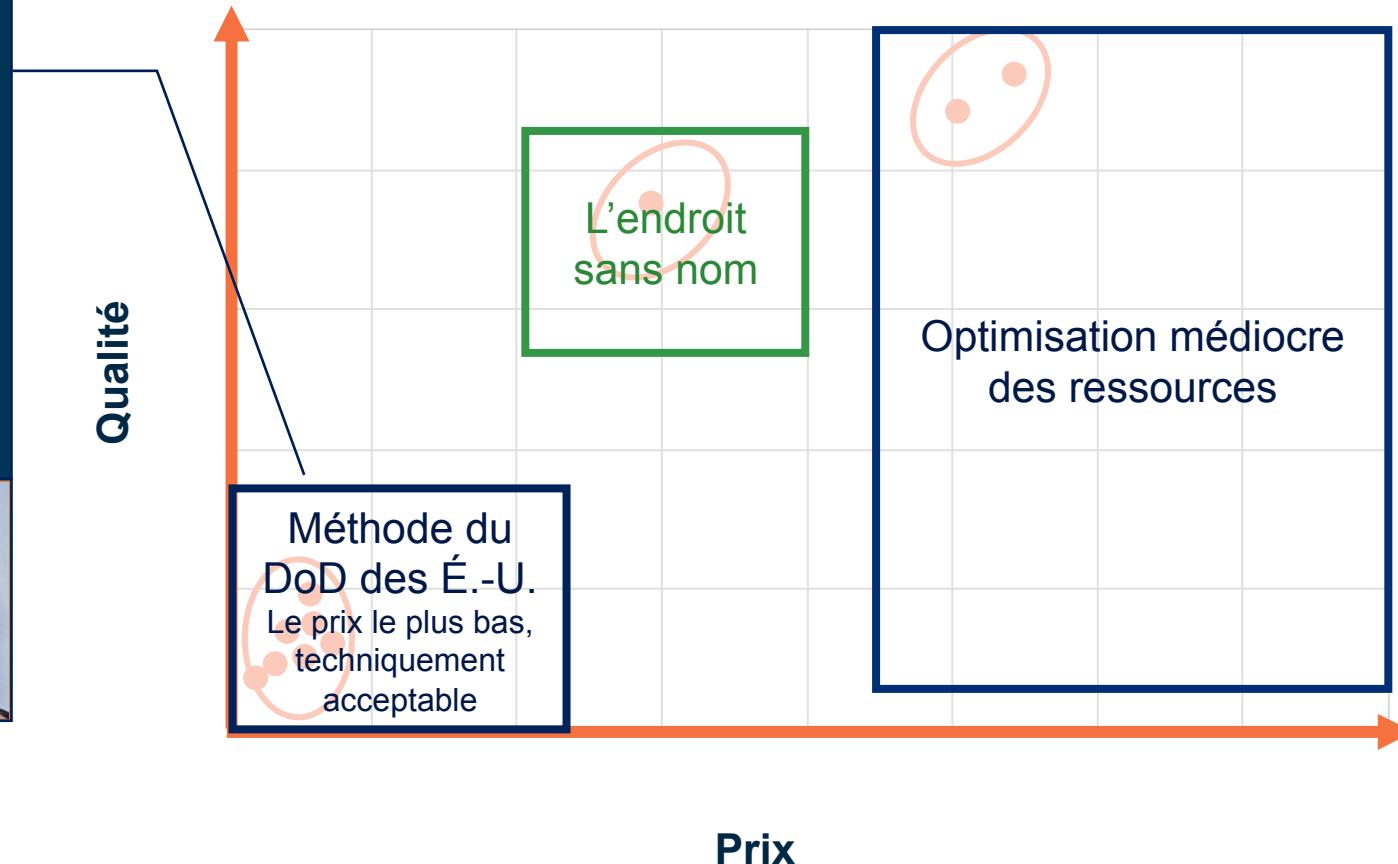
- Nous utilisons trois critères pour évaluer l'optimisation des ressources des dépenses du gouvernement :
 - **Économie = moins dépenser**
réduire au minimum le coût des ressources utilisées ou requises (intrants)
 - **Efficience = bien dépenser**
la relation entre la production de biens ou de services et les ressources nécessaires pour les produire
 - **Efficacité = dépenser judicieusement**
la relation entre le but et les résultats réels des dépenses (résultats)

Winner = Lowest Price that is compliant

Conformité : L'action ou le fait de se conformer
à un souhait ou à un ordre



Le prix le plus bas, techniquement acceptable

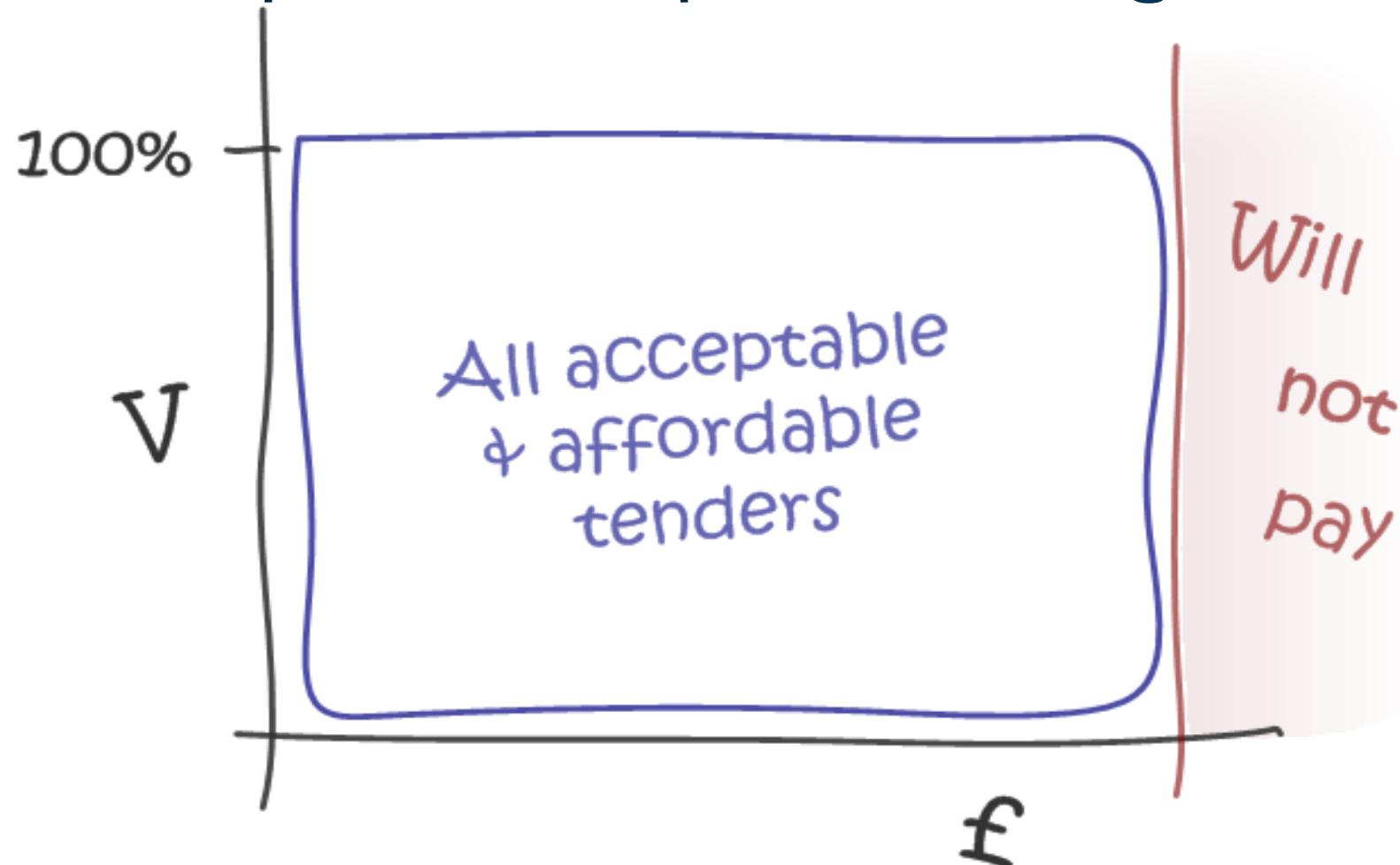


Meilleure technique abordable

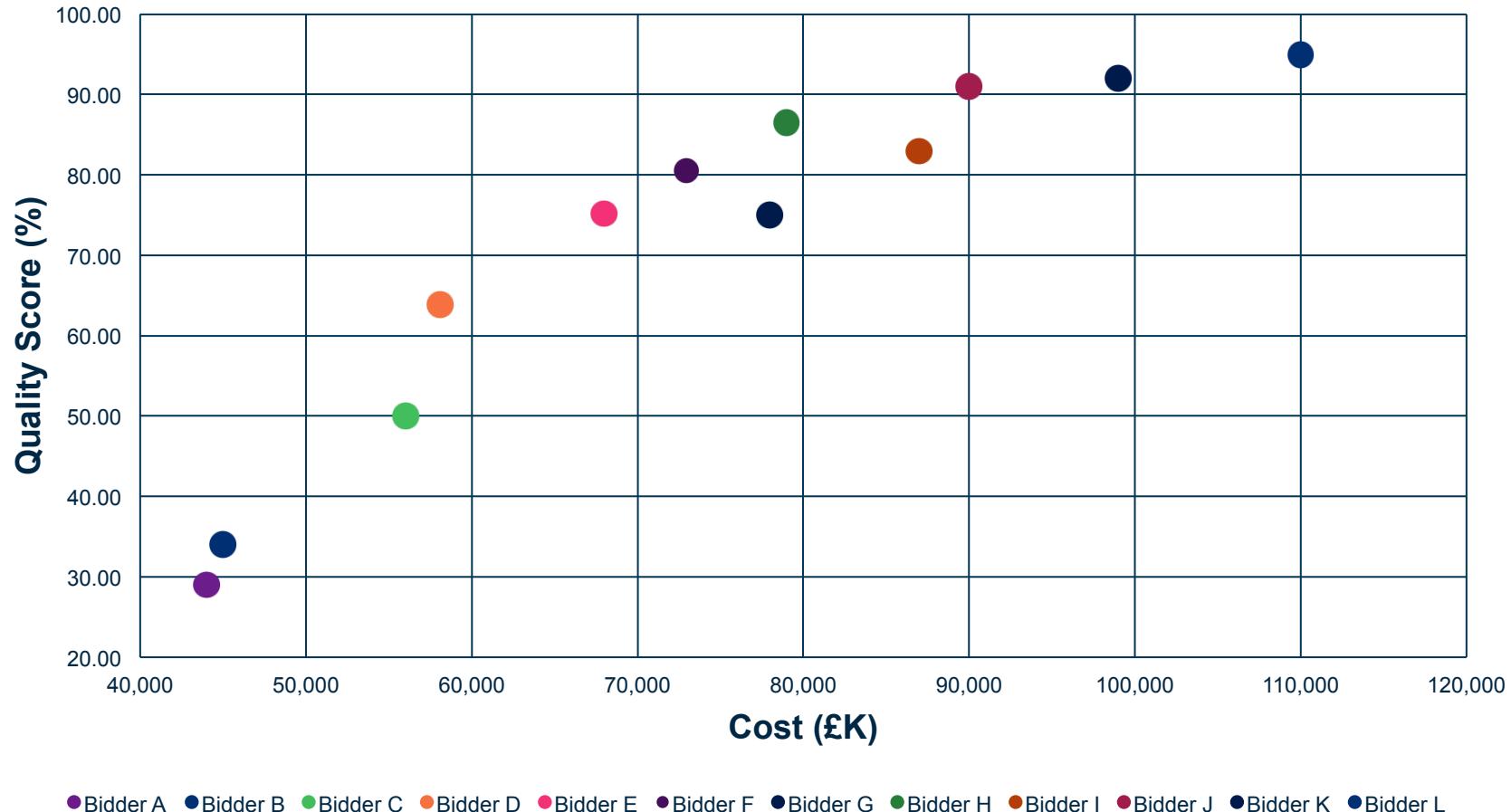
Winner = Best Technical score we can afford



Offre économiquement la plus avantageuse (OEPA)



Laquelle des soumissions tracées gagnera?



OEPA – Une vision mondiale

- Nous faisons le suivi de plus de 30 formules OEPA en usage à l'échelle mondiale.
- Nous choisissons les formules à coder dans AWARD® selon :
 - les demandes des clients et des politiques
 - l'utilisation observée
 - une analyse de sensibilité du rendement de la formule

i - individual bid	P_{Avg} - average price of all bids
b - value per quality point	P_{Best} - lowest price of all bids
Q_i - quality of each individual bid	P_i - price of each individual bid
Q_{Best} - highest quality of all bids	P_{Max} - highest price of all bids
Q_{Ref} - reference quality	-

W _{Quality} - weight of quality	4. Based on Average Bid [Source: Waara and Brochner (2006)]
W _{Price} - weight of price	$Score_i = \frac{P_i}{P_{Avg}} W_{Price} - Q_i W_{Quality}$

Note: Some of the formulas are for the formula, but this does not particular formula. Some of them published the formula in their

Formulas

1. Lowest Bid Scoring* [Source: Dur

$$Score_i = \frac{P_{Best}}{P_i} W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

2a. Highest Bid - Lowest Bid Scoring

$$Score_i = \frac{P_{Max} - P_i}{P_{Max} - P_{Best}} W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

2b. Based on Bid Spread [Source: W

$$Score_i = \frac{P_i - P_{Max}}{P_{Max} - P_{Best}} W_{Price} - Q_i W_{Quality}$$

Formula 2b is a variant of 2a leading versions to make it as easy as possible with:

3. Average Scoring* [Source: Dimitri

$$Score_i = \left\{ \begin{array}{l} W_{Price} + Q_i W_{Quality} \\ \frac{P_{Max} - P_i}{P_{Max} - P_{Avg}} W_{Price} + \end{array} \right.$$

10. Mercer [Source: Negometrix, personal communication]

$$Score_i = \left(\left[1 - \frac{P_i - P_{Best}}{P_{Best}} \right] W_{Price} + Q_i W_{Quality} \right) Q_i W_{Quality}$$

11. Scottish Government [Source: Scottish Govt]

$$Score_i = \left(0.5 - \frac{P_i - P_{Avg}}{P_{Avg}} \right) W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

where s is a user-defined parameter. Formula 16

17. UfAB II-Formel [Source: UfAB (2012)]

$$Score_i = \frac{Q_{Best} P_{Best}}{P_i} W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

Stilger et coll. (2015)

6. Utility Index [Source: Negometrix, personal communication]

$$Score_i = \left(1 - \frac{P_i}{P_{Max}} \right) W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

7. Coventry City Council [Source: Coventry City Council]

$$Score_i = \frac{P_{Best}}{P_i} W_{Price} + \frac{Q_i}{Q_{Best}} W_{Quality}$$

8. European Organization for Nuclear Research [Source: ENERGIEVORLESUNG (2006)]

$$Score_i = W_{Price} + 0.5 \left(1 - \frac{P_i}{P_{Best}} \right) + Q_i W_{Quality}$$

9. Tennet [Source: Negometrix, personal communication]

$$Score_i = P_i + P_i \left(1 - \frac{Q_i}{Q_{Best}} \right) W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

14. Chen 2* [Source: Chen (2008)]

$$Score_i = \left(1 - 0.5 \frac{P_i}{P_{Avg}} \right) W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

15. Chen 3* [Source: Chen (2008)]

$$Score_i = \left(1 - 0.5 \frac{\log \left(\frac{P_i}{P_{Best}} \right)}{\log (2)} \right) W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

16. Chen 4* [Source: Negometrix, personal communication]

$$Score_i = \left(\left[1 - \frac{\log \left(\frac{P_i}{P_{Best}} \right)}{\log (s)} \right] W_{Price} + Q_i W_{Quality} \right) Q_i W_{Quality}$$

where s is a user-defined parameter. Formula 16

17. UfAB II-Formel [Source: UfAB (2012)]

$$Score_i = \frac{Q_{Best} P_{Best}}{P_i} W_{Price} + Q_i W_{Quality}$$

Both P_{Best} and Q_{Best} are set by the buyer and known to the bidder.

25. Domb & Tsur [Source: Uria Domb

$$Score_i = P_i - \frac{W_{Quality}}{W_{Price}} P_{Ref,f} \left(1 - \frac{Q_{Ref,f}}{Q_i} \right)$$

Both $P_{Ref,f}$ and $Q_{Ref,f}$ are set by the buyer and known to the bidder.

32. Kuiper 2 [Source: Kuiper (2009)]

$$Score_i = \frac{P_i}{Q_i}$$

Both $P_{Set,Min}$ and $Q_{Set,Min}$ are set by the buyer and known to the bidder.

33. Kuiper 3 [Source: Kuiper (2009)]

$$Score_i = \left(2 - \frac{P_i}{P_{Ref,f}} \right) W_{Price} + \left(\frac{Q_i}{Q_{Ref,f}} \right) W_{Quality}$$

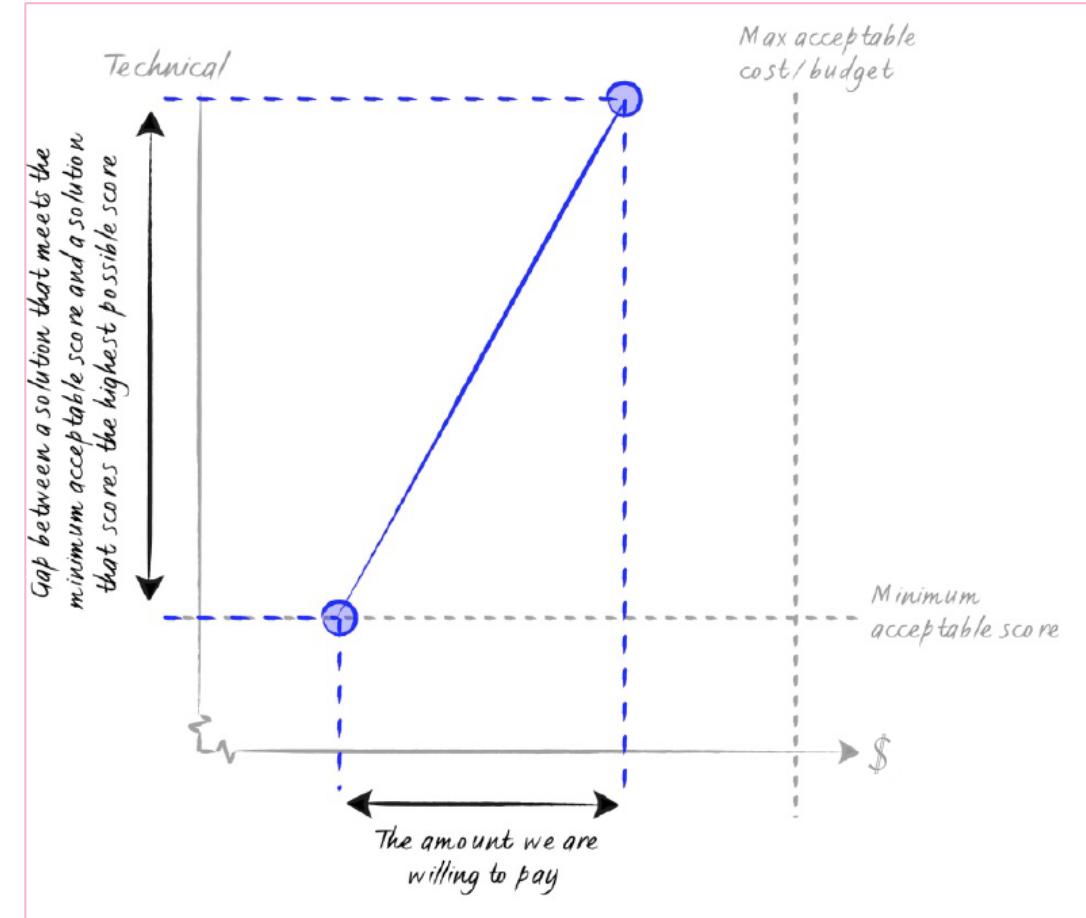
Both $P_{Ref,f}$ and $Q_{Ref,f}$ are set by the buyer and known to the bidder.



Optimisation concrète des ressources

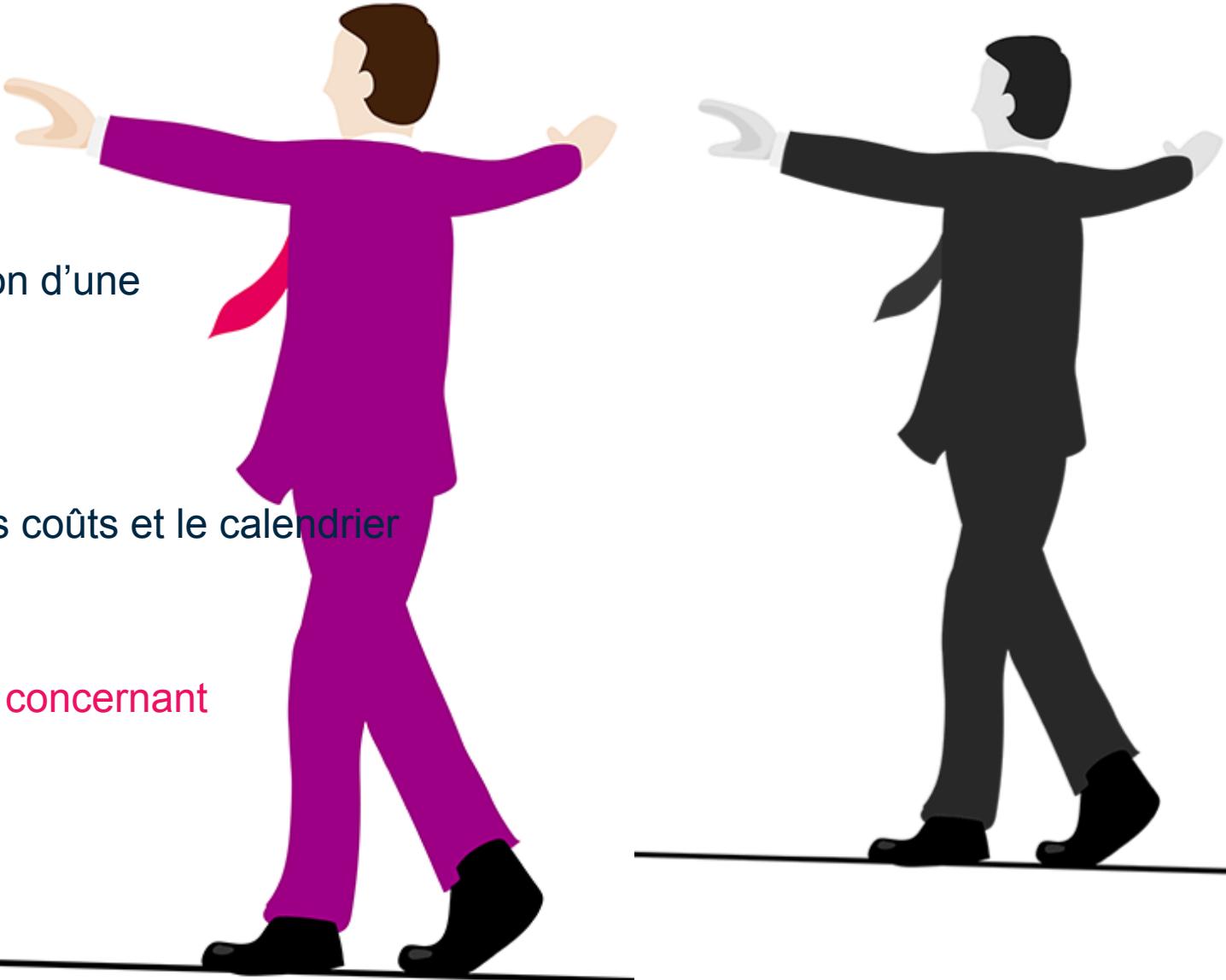
Optimisation concrète des ressources

- Assure le meilleur résultat d'optimisation des ressources
- Commencer par définir combien vous êtes disposé à payer
- Articuler la valeur attribuée à chaque niveau de capacité
- Mettre à l'essai les critères et la pondération
- Construire des scénarios



Évaluation du coût de la vie entière et des risques pour trouver le « coût de détermination »

Risque

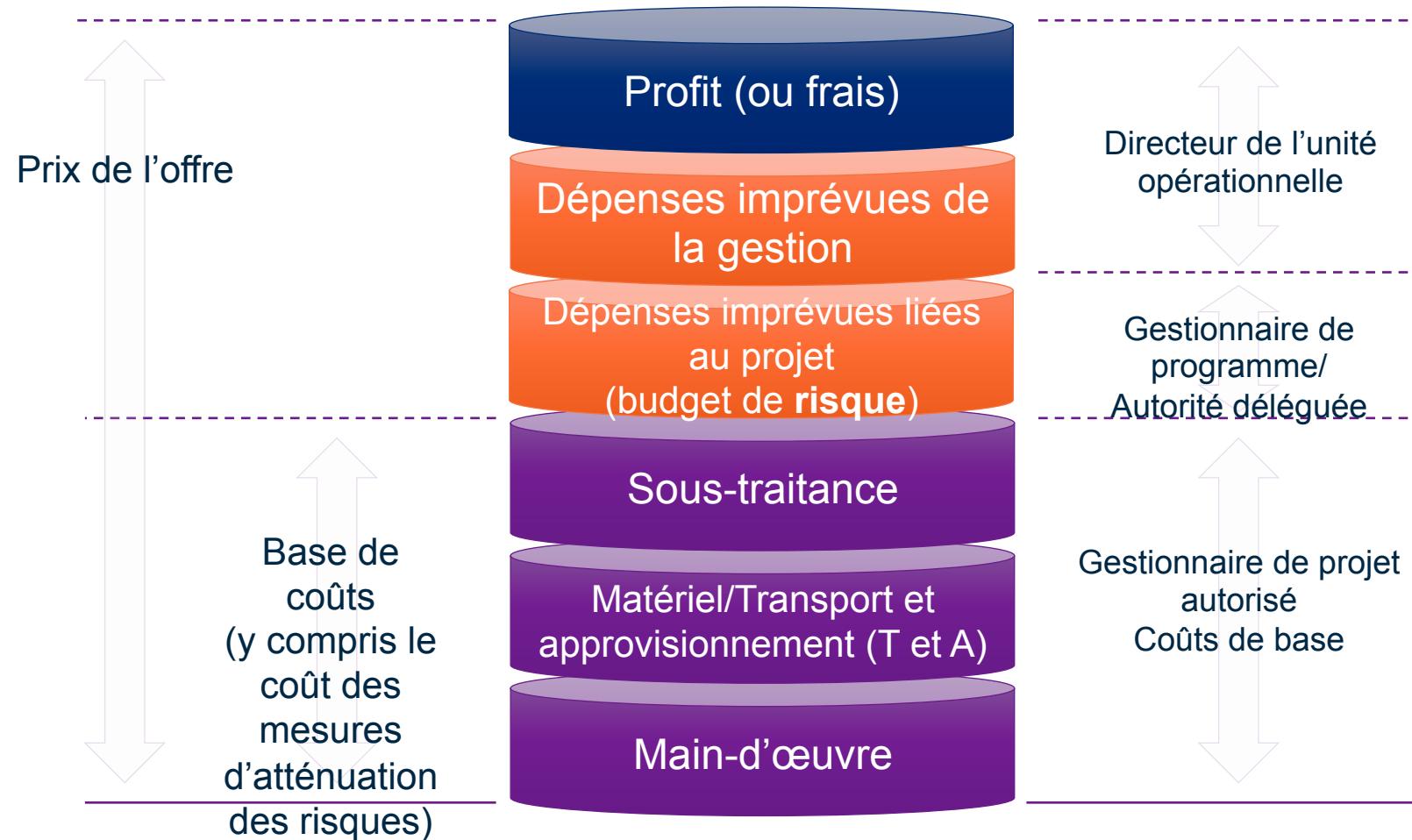


Les approvisionnements ont échoué en raison d'une mauvaise considération du RISQUE :

- Qui est responsable du risque
- Qui gère le risque
- Quelles seraient les conséquences sur les coûts et le calendrier

Chaque fournisseur aura différents risques concernant les coûts et le calendrier

Prix de bas en haut (« risque sur risque »)



Ventilation des coûts

Pour assurer l'exactitude, nous voulons comprendre les coûts plus en détail afin de fournir l'assurance que le soumissionnaire est en mesure de livrer à temps et dans les limites du budget.

Pour ce faire, nous demandons une **estimation en trois points**

Dans une estimation en trois points, trois chiffres sont initialement générés pour chaque distribution requise, en fonction de l'expérience antérieure ou des hypothèses les plus probables :

a = la meilleure estimation

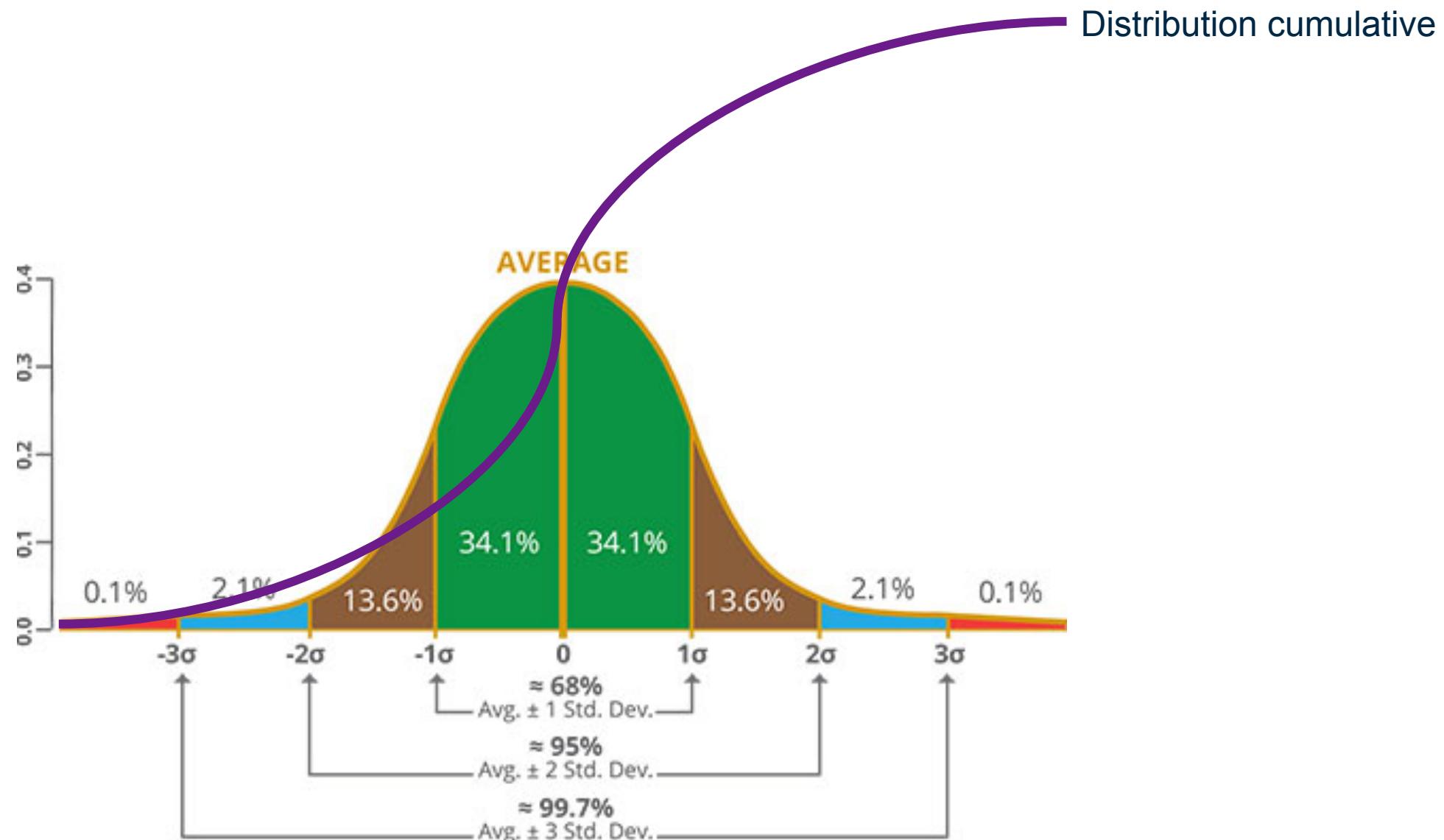
m = l'estimation la plus probable

b = la pire estimation

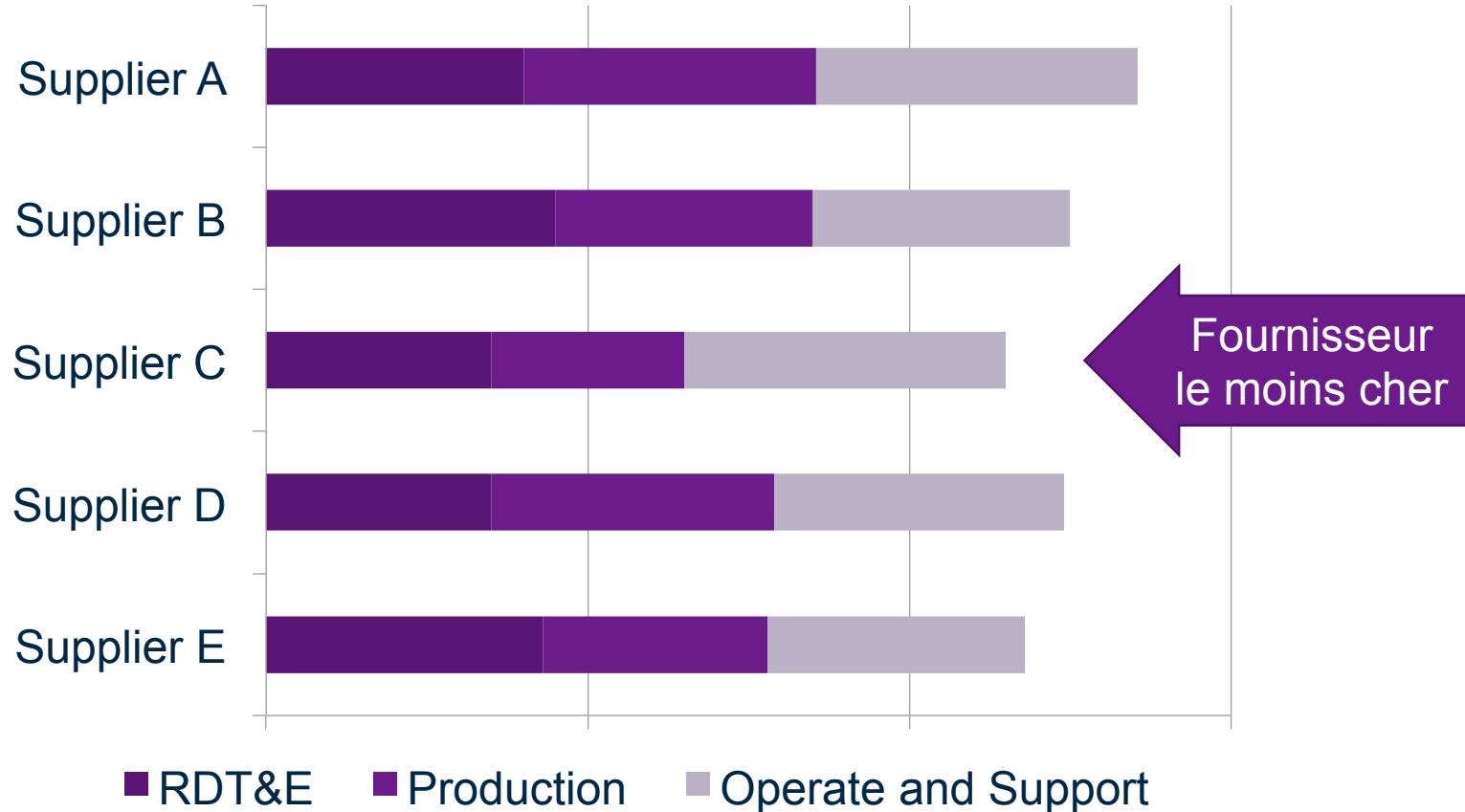
Nous considérons que la **probabilité** que ces estimations soient correctes avec l'analyse de scénarios (des milliers d'itérations aléatoires).



Probabilité

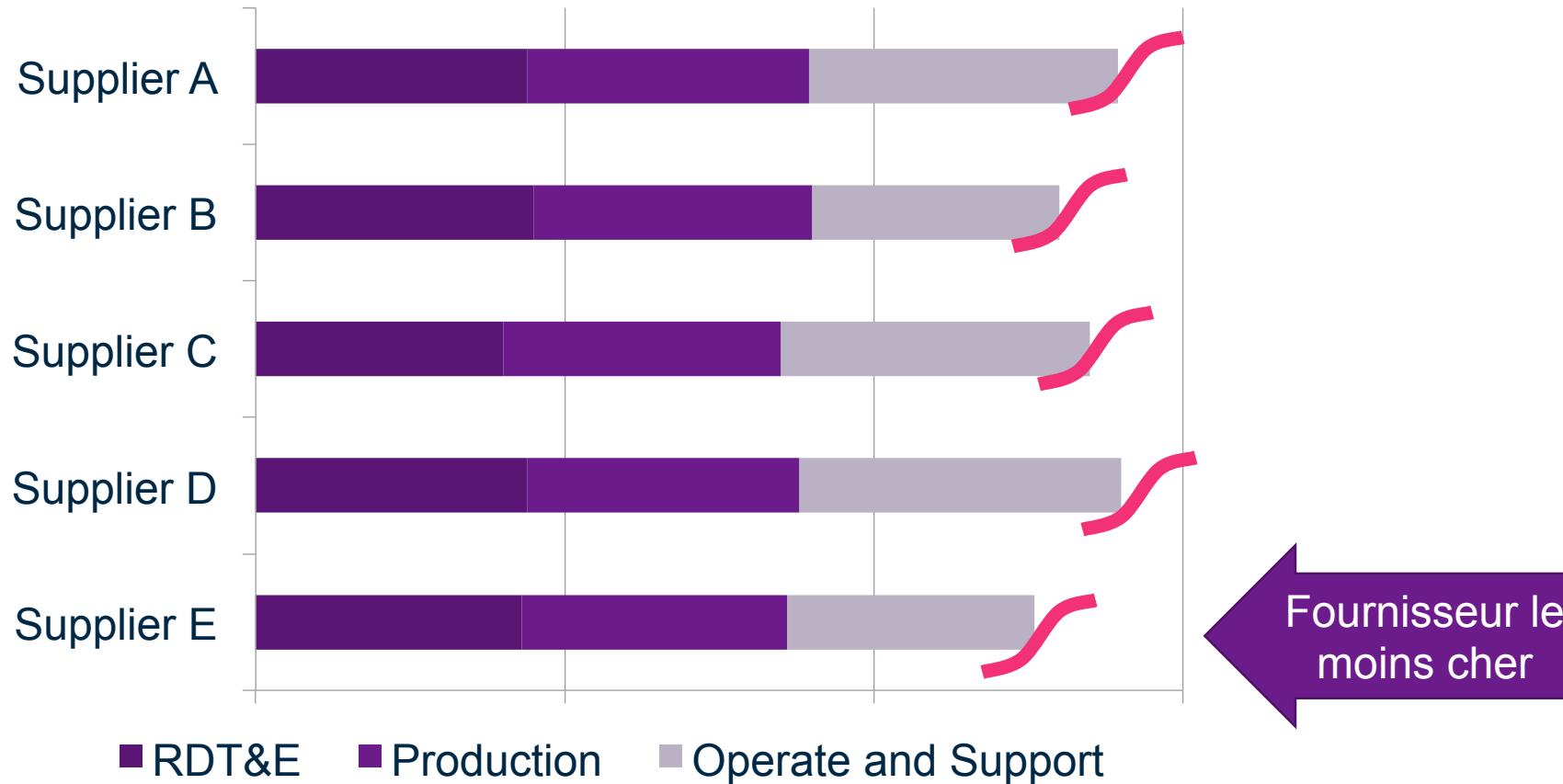


Propositions de coûts bruts des fournisseurs

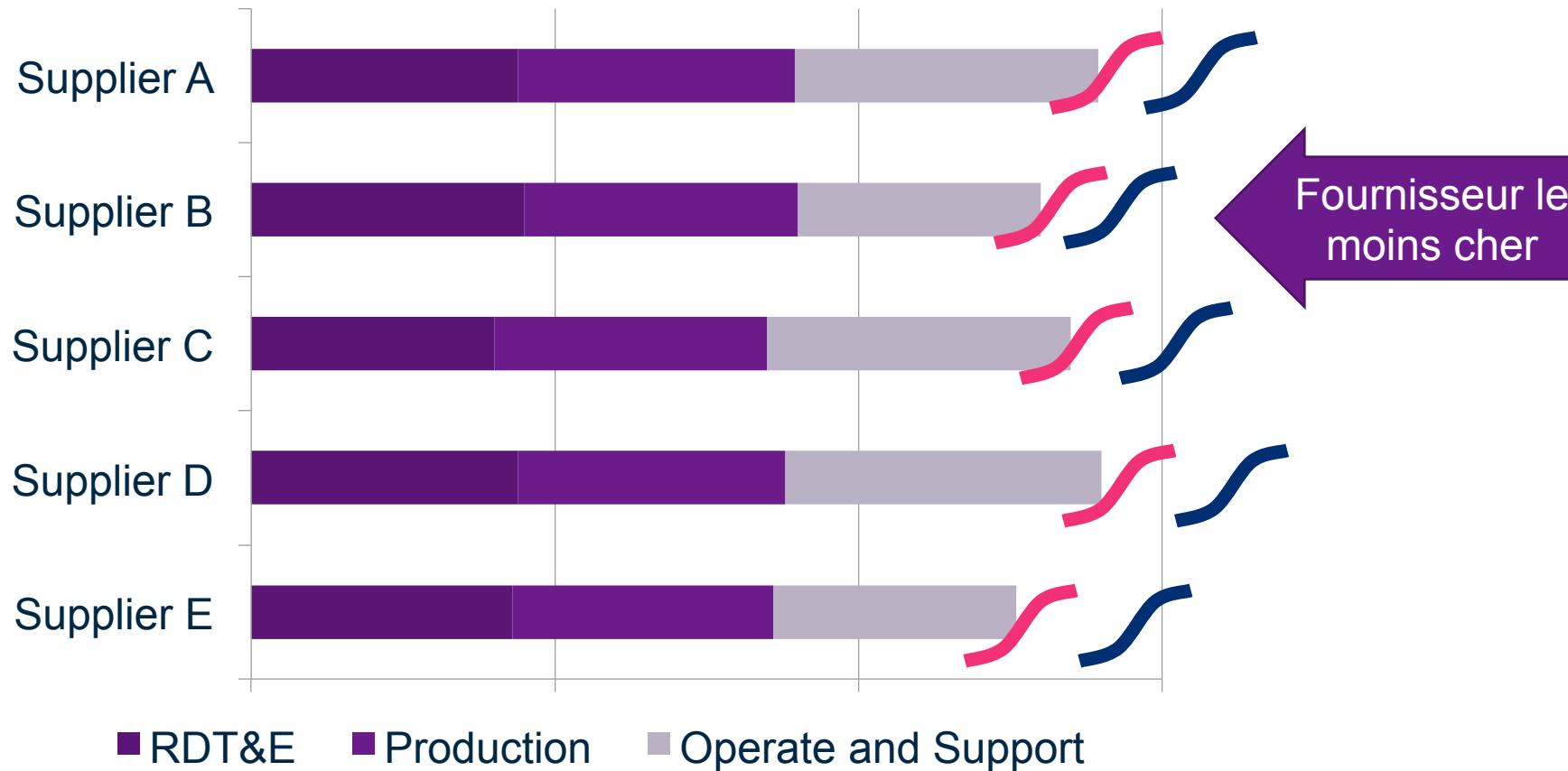


Fournisseur
le moins cher

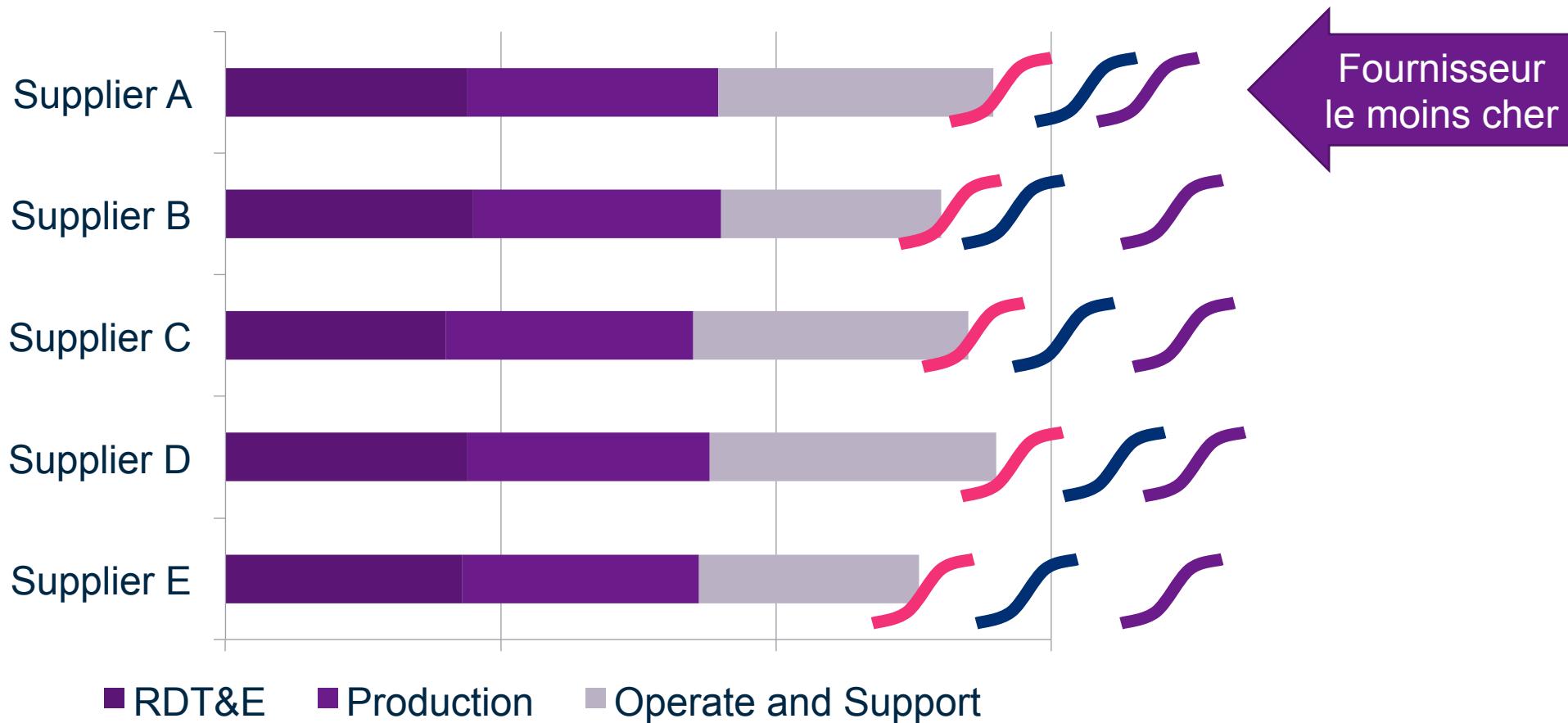
Ce que les fournisseurs pourraient coûter, avec incertitude



Ce que les fournisseurs pourraient coûter, avec le risque après l'atténuation



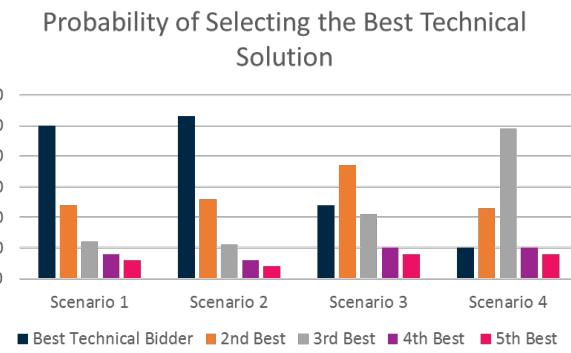
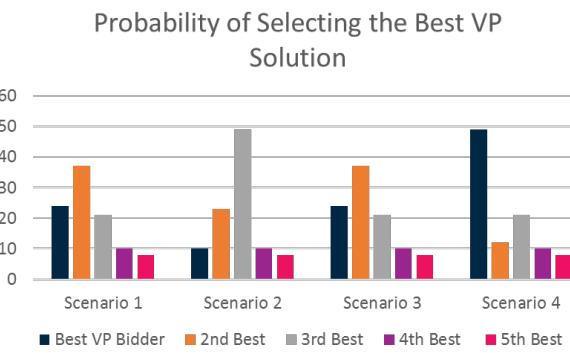
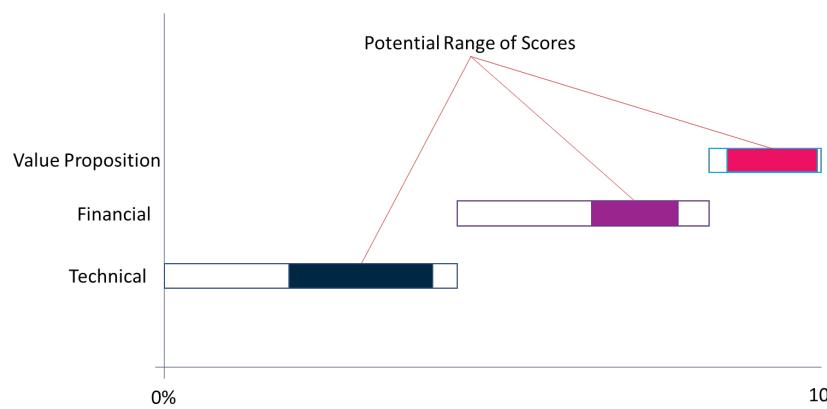
Ce que cela coûtera, avec le registre de risques des clients



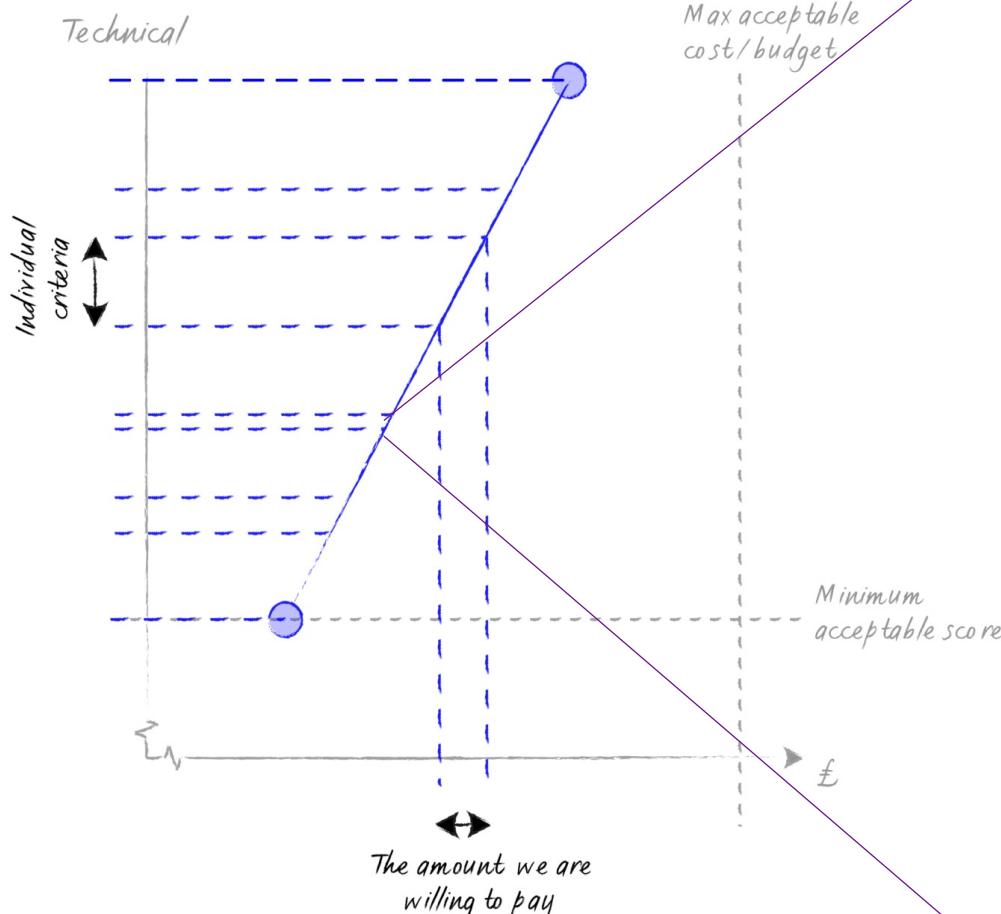
Mise à l'essai du schéma d'évaluation

Mise à l'essai avec des scénarios (simulation de Monte Carlo)

Number of iterations	5,000											Probability of being selected if bid being analysed scores...						
Number of winners	1																	
		Number of bids (up to 3)		1	Number of bids (up to 3)		2	Number of bids (up to 3)		1	Bid being examined							
Criteria	Weight	Probability of scores		Probability of scores		Probability of scores		Probability of scores		Probability of being selected if bid being analysed scores...								
		Concerns	High Confidence	Good Confidence	Low Confidence	Concerns	High Confidence	Good Confidence	Low Confidence	Concerns	High Confidence	Good Confidence	Low Confidence	Concerns	High Confidence			
Criteria 1	20.0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	N/A	N/A	N/A	96.9%
Criteria 2	10.0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	N/A	N/A	N/A	96.9%
Criteria 3	10.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	91.0%	95.5%	98.6%	99.5%
Criteria 4	8.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	92.3%	95.3%	98.1%	99.1%
Criteria 5	9.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	91.7%	95.4%	98.1%	99.1%
Criteria 6	4.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	94.9%	96.3%	97.5%	98.3%
Criteria 7	7.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	93.0%	95.9%	97.9%	99.1%
Criteria 8	8.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	92.7%	95.4%	98.1%	99.2%
Criteria 9	5.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	94.5%	96.1%	97.8%	98.6%
Criteria 10	6.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	93.9%	95.6%	97.7%	98.7%
Criteria 11	10.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	91.2%	95.3%	98.4%	99.2%
Criteria 12	3.0%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	10%	30%	40%	20%	20%	95.5%	96.3%	97.3%	97.8%

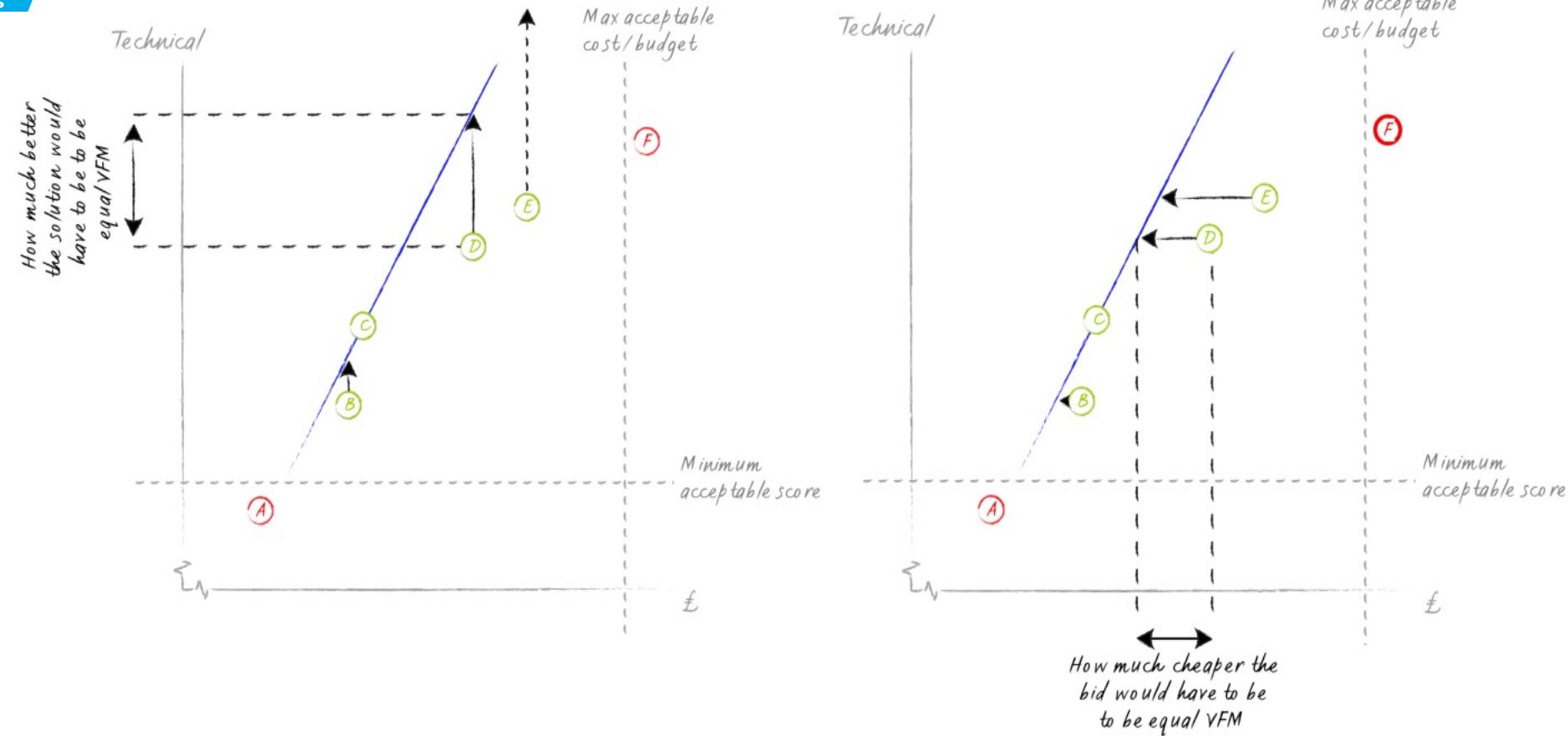


Extrants



Critères	Expérience antérieure dans le développement de la base d'approvisionnement
Pondération	40 % des critères de capacité de l'industrie 1 % de la décision générale
But	Contrat avec des soumissionnaires capables de démontrer une expérience récente et pertinente pour soutenir le développement proposé de la base d'approvisionnement de l'OTAN.
Contexte	L'augmentation de la compétitivité de l'OTAN repose sur le fondement d'une base d'approvisionnement saine, diversifiée et en croissance. Le Livre blanc sur la défense 2016 vise notamment à renforcer et à développer la base d'approvisionnement de l'OTAN et à faire progresser les fournisseurs dans la chaîne de valeur. Cela conduira à des avantages économiques à long terme tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'OTAN estime que, pour développer la base d'approvisionnement, elle devrait chercher à passer des contrats avec des fournisseurs ayant une expérience récente et pertinente du développement de la base d'approvisionnement de l'OTAN.
Preuve nécessaire (Question)	Dans le cadre du plan de développement de la base d'approvisionnement, les soumissionnaires doivent faire état de toute expérience récente (au cours des cinq dernières années) ou pertinente dans laquelle ils ont développé avec succès la base d'approvisionnement de l'OTAN. Dans la mesure du possible, l'expérience devrait concerner des segments de marché similaires et des zones de base d'approvisionnement similaires. L'expérience doit clairement décrire le développement entrepris, l'incidence mesurable résultant directement du travail. Enfin, les soumissionnaires devraient fournir des éléments preuves de la manière dont cette expérience sera exploitée au profit des transactions proposées pour cet approvisionnement.
Niveau élevé de confiance 100 %	Une expérience considérable, récente et pertinente de la réussite du développement de la base d'approvisionnement de l'OTAN a été démontrée et les statistiques fournies en montrent l'incidence positive. et Une expérience démontrée dans des segments de marché directement pertinents et dans des domaines de base d'approvisionnement similaires aux propositions. et Des éléments de preuves qui démontrent clairement comment l'expérience sera utilisée et transférée afin de maximiser le succès des investissements proposés pour développer la base d'approvisionnement de l'OTAN. Dans l'ensemble, les niveaux d'expérience démontrent le degré de confiance élevé que le soumissionnaire a développé avec succès les domaines pertinents de la base d'approvisionnement de l'OTAN et peut utiliser cette expérience dans les développements proposés.
Confiance 66 %	Une expérience récente et pertinente de la réussite du développement de la base d'approvisionnement de l'OTAN a été démontrée. et Une expérience démontrée dans des segments de marché pertinents ou dans des domaines de base d'approvisionnement similaires aux propositions. et Des éléments de preuves qui démontrent clairement comment l'expérience sera utilisée et transférée dans les investissements proposés pour développer la base d'approvisionnement de l'OTAN. Dans l'ensemble, les niveaux d'expérience démontrent un certain degré de confiance que le soumissionnaire a développé avec succès les domaines pertinents de la base d'approvisionnement de l'OTAN et peut utiliser cette expérience dans les développements proposés.
Peu de confiance 33 %	Une expérience limitée a été démontrée dans le développement de la base d'approvisionnement canadienne. ou Une expérience démontrée dans des segments de marché pertinents ou des domaines de base d'approvisionnement ayant une pertinence limitée par rapport aux propositions. ou Des éléments de preuves qui démontrent certains domaines d'expérience pouvant être utilisés ou transférés dans les investissements proposés pour développer la base d'approvisionnement de l'OTAN. Dans l'ensemble, les niveaux d'expérience démontrent un niveau de confiance limité que le soumissionnaire a développé avec succès les domaines pertinents de la base d'approvisionnement de l'OTAN ou peut utiliser cette expérience dans les développements proposés.
Préoccupations 0 %	Des éléments de preuve qui ne permettent pas de croire que le soumissionnaire possède l'expérience appropriée en matière de développement de la base d'approvisionnement de l'OTAN. ou Une expérience qui n'a que peu ou pas de pertinence pour les segments de marché proposés ou les domaines de base d'approvisionnement. ou Des éléments de preuve qui ne démontrent pas comment l'expérience peut être utilisée ou transférée dans les investissements proposés pour développer la base d'approvisionnement de l'OTAN.

AWARD® Négociation et séance d'information



Avantages et rendement des investissements



Prendre de solides
décisions défendables



Réduire la
possibilité pour
les jeux de
hasard



Réduire les
temps de contrat



Réduire les
coûts et les
risques



Gérer la
complexité



Assurer la
conformité

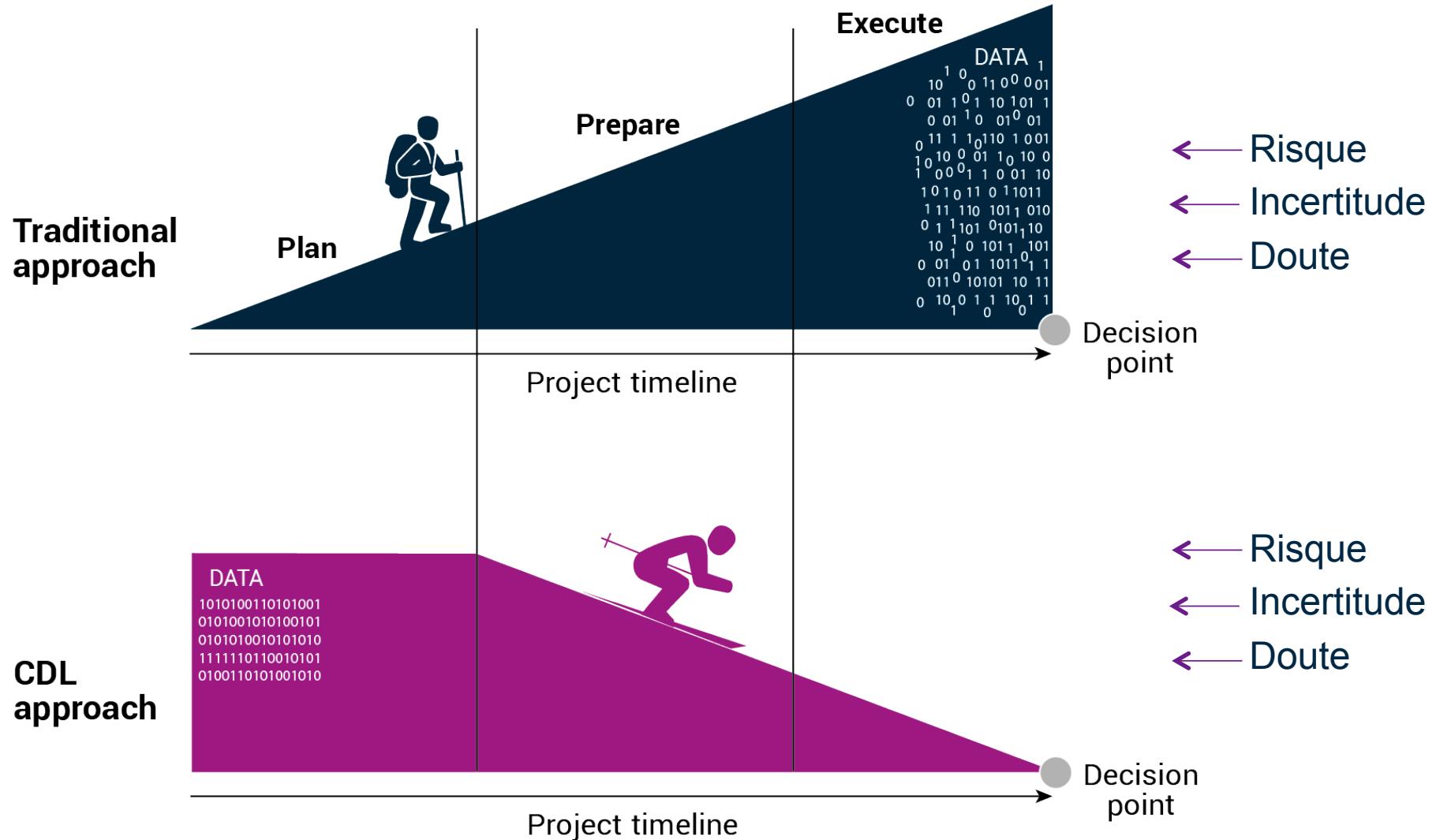


Maximiser
l'optimisation des
ressources



Favoriser la
collaboration

Sommaire



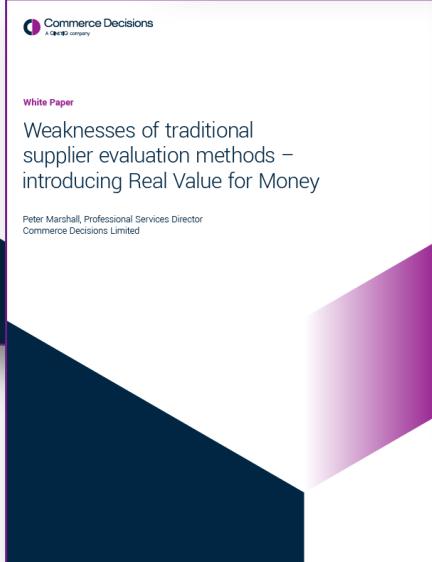
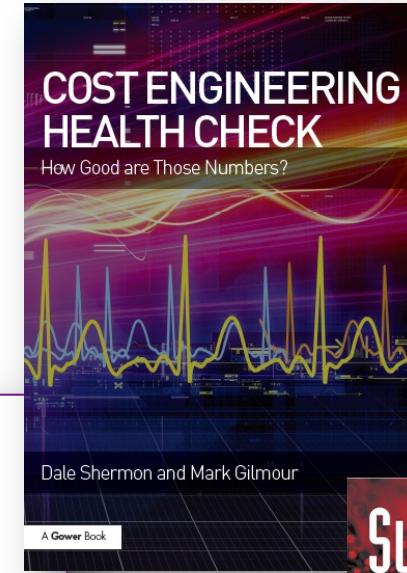
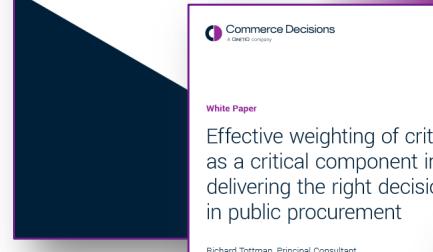
Autres lectures



Philip Lear
International Account Director

Mobile +44 (0)7788 190 080
PJLear@CommerceDecisions.com

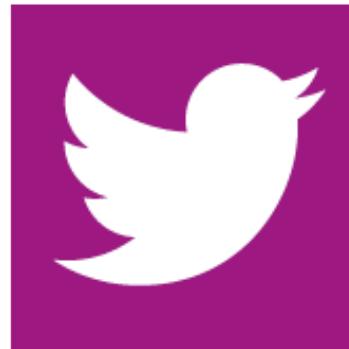
101 Park Drive
Milton Park Abingdon
United Kingdom
OX14 4RY
www.CommerceDecisions.com



Des questions?



Commerce-
decisions



@CommDecisions



www.commercedecisions.com



[www.commercedecisions.com
/blog-post/](http://www.commercedecisions.com/blog-post/)