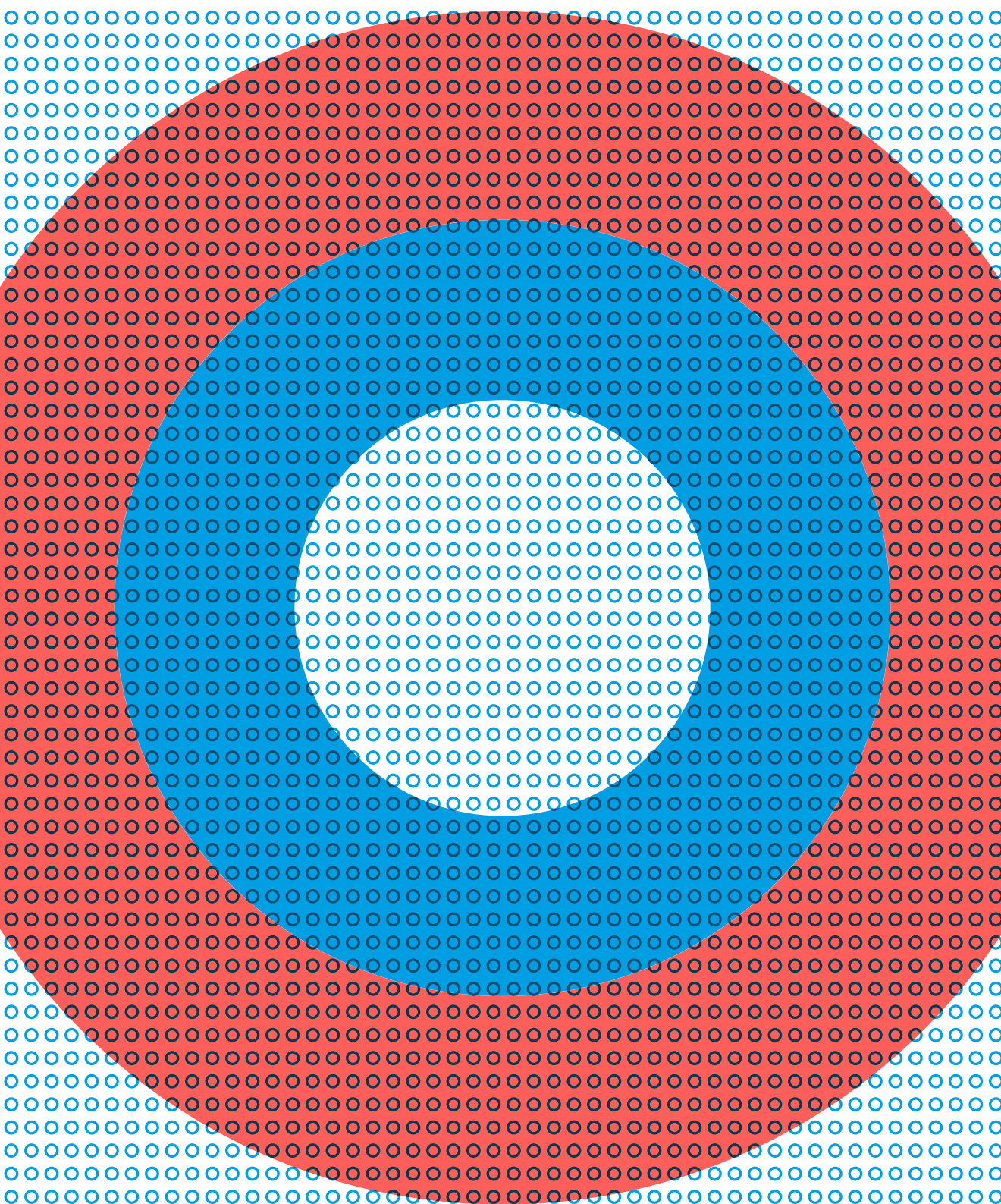




Téléchargez la version électronique
en français et en anglais dans la section
« Outils » des sites Web suivants :

www.aapq.ca
www.montreal.ad



montréal.ad

Lancée par l'AAPQ, Montréal.ad est
une vitrine de diffusion de l'excellence,
de l'originalité et de l'innovation du
talent créatif et stratégique d'ici avec
pour objectif d'outiller et d'aiguiller
les annonceurs afin de faciliter leur
processus de sélection d'agence.

Auteur

Patrice Attanasio

Patrice Attanasio œuvre depuis plus
de 20 ans en communications. À titre
de consultant, il a géré ou collaboré
à des processus d'évaluation ou de
sélection d'agence pour de nombreux
clients. Il est également chargé de
cours à l'École des médias de l'UQAM,
où il enseigne la créativité publicitaire.

En collaboration avec

Mario Daigle

Mario Daigle possède plus de 25 années
d'expérience en agence de publicité.
Il a été à la tête des agences
Allard Johnson (Montréal) et kbs+
canada et, par le même fait, a participé
à de nombreux appels d'offres.

Sous la direction de l'AAPQ

Conception graphique

Cossette

Produit et distribué par



2015, rue Peel, bureau 925
Montréal (Québec) H3A 1T8

Tél. : 514 848-1732 ou
1 877 878-1732
Téléc. : 514 848-1950
aapq@aapq.ca

Remerciements

Ce guide est le fruit d'une collaboration entre plusieurs professionnels de l'industrie. L'AAPQ tient à remercier les nombreux représentants d'agences membres de l'AAPQ et d'annonceurs membres de l'Association canadienne des annonceurs (ACA) ainsi que l'American Association of Advertising Agencies (4A's) pour leur contribution à ce projet.

Table des matières

<u>06</u>	Sommaire	<u>46</u>	Au sujet des présentations spéculatives
<u>07</u>	À propos de l'AAPQ		
<u>09</u>	Introduction	<u>46</u>	Contrat et conditions
<u>10</u>	Le guide	<u>47</u>	Entente relative à un processus de gestion des relations
<u>11</u>	Principes généraux		

Lignes directrices à l'intention des annonceurs

<u>14</u>	Prémisses d'une sélection d'agence efficace
<u>18</u>	Préparation d'un processus de sélection d'une agence
<u>24</u>	Diffusion d'un appel de propositions et sélection d'une agence
<u>34</u>	Conclusion du processus de sélection et transition vers une nouvelle agence

Lignes directrices à l'intention des agences

<u>42</u>	Vous avez reçu un appel d'intérêt ou un appel de propositions : que faire ?
<u>44</u>	Votre agence compte parmi les finalistes : comment optimiser votre présentation en fonction des besoins d'un client potentiel ?

Annexes

<u>50</u>	Annexe I : Liste des besoins potentiels
<u>51</u>	Annexe II : Exemple de grille d'évaluation
<u>52</u>	Annexe III : Un appel de propositions sur invitation ou ouvert à tous ?
<u>54</u>	Annexe IV : Exemple de lettre de sollicitation pour un appel de propositions
<u>58</u>	Annexe V : Présentations spéculatives
<u>62</u>	Annexe VI : Compatibilité culturelle
<u>64</u>	Annexe VII : Gérer le processus à l'interne ou se faire accompagner ?

Un travail
remarquable produit
par des agences
remarquables
n'est possible que
grâce à une relation
remarquable
avec un client
remarquable.

Sommaire

Le présent *Guide de sélection d'une agence* à l'intention des annonceurs et des agences a été préparé en réponse aux commentaires et aux demandes d'agences et d'annonceurs qui recherchaient un document pratique susceptible de les aider à déployer un processus de sélection simple, efficace, concurrentiel et équitable.

Ce guide est divisé en deux parties et est bonifié par l'ajout d'annexes qui répondent à des questions souvent posées, notamment au sujet des avantages et des inconvénients du déploiement d'un appel de propositions sur invitation ou ouvert à tous, des présentations spéculatives ou encore de l'importance de la compatibilité culturelle entre annonceurs et agences. Vous y trouverez des outils utiles pour gérer efficacement tout processus de sélection. Ces outils pratiques comprennent notamment une liste non exhaustive des besoins potentiels d'un annonceur, un modèle de grille d'évaluation et un exemple de lettre de sollicitation aux fins d'un appel de propositions.

La première partie est destinée aux annonceurs. Elle décrit les prémisses à une sélection d'agence efficace après avoir évalué si un tel exercice est nécessaire. On y explique un processus de sélection simple en deux étapes principales. Ce processus saura aider de nombreux annonceurs à choisir une agence sans devoir faire appel à des présentations de nature spéculative, qui seraient normalement rémunérées. On y aborde aussi les questions de la diffusion d'un appel de propositions et de la sélection efficace d'une agence. Enfin, cette partie se clôt sur les étapes nécessaires à une conclusion efficace du processus et, le cas échéant, à la transition vers une nouvelle agence.

La deuxième partie, quant à elle, s'adresse principalement aux agences. On y indique les facteurs à considérer lorsqu'une agence est invitée à participer à un processus de sélection avec ou sans appel de propositions. On y aborde aussi les façons d'optimiser sa présentation en fonction des besoins d'un client potentiel. Enfin, on y traite de sujets tels que les présentations spéculatives, l'importance des contrats ainsi que de la conclusion d'ententes essentielles à la création de relations harmonieuses et durables entre annonceurs et agences.

Ultimement, ce guide vise à aider les annonceurs et les agences à mettre en place des processus de sélection qui contribueront à bâtir un partenariat propice au succès des annonceurs et à la santé financière des agences membres de l'AAPQ.

À propos de l'AAPQ

L'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) regroupe plus de 70 agences membres. Elle a pour mission de promouvoir, de défendre et de représenter les agences en outillant les décideurs actuels ainsi que la relève afin de les aider à faire face aux défis liés à l'évolution de l'industrie des communications.

Pour être membre de l'AAPQ, une agence doit répondre aux critères suivants :

- Être une entreprise œuvrant entièrement à titre d'agence dans l'industrie des communications ;
- Avoir une place d'affaires au Québec ;
- Être solvable en tant qu'entreprise ;
- Être en activité depuis au moins deux ans au Québec ;
- Offrir les trois services de base suivants : conception et création, planification stratégique et services-conseils ;
- Offrir un ou plusieurs services complémentaires ;
- Avoir un minimum de trois clients-annonceurs (générant la majorité des revenus de l'agence) ;
- Avoir un revenu annuel brut minimum de 250 000 \$;
- Employer à temps plein un minimum de cinq personnes ;
- Se conformer en tout temps au code de déontologie et aux normes de qualité de l'AAPQ ainsi qu'à toute entente collective négociée par l'AAPQ en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Avantages de recourir à une agence membre de l'AAPQ

En faisant appel aux agences membres de l'AAPQ, en plus d'être assuré de leur solvabilité, de leur crédibilité et de leur compétence (voir les critères ci-dessus), vous avez la certitude de collaborer avec des agences fidèles à des normes d'excellence. En effet, les membres sont tenus de respecter un code de déontologie strict ainsi que les meilleures normes de pratique et de qualité dans l'industrie des communications marketing, telles que :

- Promouvoir et appliquer, au sein de l'entreprise, des normes de haute qualité, tant dans la pratique professionnelle que commerciale ;
- Se conformer aux lois et aux règlements en vigueur dans le meilleur intérêt des clients et des consommateurs ;
- Respecter les ententes avec les employés, les collaborateurs, les partenaires et les fournisseurs qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des campagnes ;

- Observer les règles de confidentialité absolue qui régissent les transactions, les échanges d'information privilégiée et autres situations propres à la conduite des mandats confiés ;
- S'abstenir de dénigrer publiquement ou auprès de clients et d'autres intervenants le travail d'agences concurrentes ;
- Éviter tout conflit d'intérêts dans ses relations avec ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs ;
- Proposer à ses clients une juste rémunération pour le travail à accomplir et respecter ses engagements et ses ententes en ce sens ;
- Conseiller ses clients de manière impartiale, libre de tout engagement ou de toute influence exercée par des fournisseurs ou des médias ;
- En réponse à un appel de propositions, suivre de façon honnête et loyale les règles du jeu établies par l'annonceur et ne pas tenter d'outrepasser le processus en place pour influencer la décision du comité de sélection ;
- Ne pas tenter d'influencer un élu ou toute autre personne sous son autorité afin d'obtenir des contrats hors des processus d'appel de propositions officiels.

Il est avantageux de faire affaire avec les agences membres de l'AAPQ, puisque vous bénéficiez indirectement de plusieurs services et ressources. En effet, les agences membres ont accès à des services d'interprétation et à des conseils juridiques gratuits en matière de relations avec les artistes québécois (entente collective avec l'UDA) ainsi qu'à des modèles de contrats (services, confidentialité, pigistes, Internet et nouveaux médias).

Par ailleurs, vous avez l'assurance de faire équipe avec une agence en constante évolution qui innove sans cesse et qui se tient au fait des dernières tendances et des enjeux commerciaux grâce à son accès de premier plan à de la formation continue, à des conférences de haut niveau et à des événements sectoriels organisés à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

Introduction

Dans le cadre de ses activités, l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) est souvent appelée à jouer un rôle-conseil auprès d'entreprises qui désirent sélectionner une agence de communications marketing.

La nécessité de publier un document de référence s'est imposée d'elle-même à la suite des nombreuses questions d'annonceurs et commentaires d'agences au sujet du processus de sélection d'une agence. En effet, une étude réalisée par la firme CROP en octobre 2013 est venue confirmer qu'il y a bel et bien un écart important entre les coûts engagés par les agences en processus d'appel de propositions et la perception des annonceurs de ces coûts. Par ailleurs, la même étude a mis en lumière le fait que les agences et les annonceurs s'entendent généralement sur ce que sont les meilleures et les pires pratiques observées lors du processus d'appel de propositions.

C'est dans ce contexte que l'AAPQ propose aux annonceurs ainsi qu'à ses agences membres un guide pour faciliter le processus de sélection d'une agence.

Ce processus requiert des efforts et des investissements importants, et ce, tant de la part des annonceurs que des agences. Et puisque la relation entre un annonceur et une agence constitue un investissement stratégique important, il importe d'adhérer à des pratiques de sélection rigoureuses et convenables.

Cette relation repose également sur une confiance et une bonne entente mutuelles. La possibilité de créer ce genre de relation devrait exister dès le début du processus de sélection.

Ce guide met en évidence les meilleures pratiques reconnues tant au Québec que dans de nombreuses autres provinces canadiennes et ailleurs dans le monde. L'AAPQ espère qu'il aidera les annonceurs à trouver le meilleur partenaire d'affaires possible en matière de communications marketing.

Le guide

Ce guide est facile à comprendre et simple d'utilisation. Un processus en quatre volets pour les annonceurs y est expliqué, soit :

- Les prémisses d'une sélection d'agence efficace ;
- La préparation d'un processus de sélection d'une agence ;
- La diffusion d'un appel de propositions et la sélection de l'agence ;
- La conclusion du processus de sélection et la transition vers une nouvelle agence.

Du côté des agences, les questions suivantes sont abordées :

- Que faire lorsque vous recevez un appel d'intérêt ou un appel de propositions ?
- Comment optimiser le processus d'appel de propositions et la présentation pour les agences finalistes ?
- Qu'en est-il des présentations spéculatives ?
- Comment entamer une relation avec un nouveau client sur de bonnes bases, notamment en ce qui concerne le contrat et les conditions ainsi que la mise en place d'une entente visant à favoriser le développement de relations productives et durables ?

Afin de ne pas alourdir la lecture, certaines étapes se retrouvent en annexe. C'est le cas notamment des réponses aux questions les plus fréquentes des annonceurs et des agences au moment d'un appel de propositions.

Principes généraux

Lors de la rédaction de ce guide, il a été gardé à l'esprit que les annonceurs ont des besoins très précis quand vient le temps de sélectionner une agence et de travailler avec elle. Par ailleurs, ils sont de plus en plus soumis à des contraintes organisationnelles qui exigent que le processus de sélection d'une nouvelle agence soit rigoureux et équitable.

L'AAPQ et ses agences membres préconisent un processus de sélection efficace, concurrentiel et équitable afin de contribuer à bâtir un partenariat qui favorise à la fois le succès des clients et la santé financière des agences.

Quatre principes guident la position de l'AAPQ :

- ↗ Le choix de la meilleure agence pour répondre aux besoins des annonceurs doit passer par un **processus de sélection simple qui exclut le travail spéculatif** ;
- ↗ Le maintien d'un sain **processus concurrentiel** entre les agences est essentiel dans notre industrie comme dans tout autre secteur ;
- ↗ La reconnaissance à leur **juste valeur** des services offerts par les agences et la santé financière de celles-ci sont vitales afin d'attirer et de retenir les meilleures ressources humaines sur le marché et l'**expertise nécessaire** pour bien servir les clients ;
- ↗ Une **approche mutuellement bénéfique** pour l'agence et le client est fondamentale, car chacun peut ainsi investir dans son entreprise et favoriser sa croissance.

annonces pour les

Lignes
directrices
à
l'intention
des
annonceurs

Prémisses d'une sélection d'agence efficace

Changer d'agence : est-ce vraiment nécessaire ?

Avant de procéder à un appel de propositions (aussi appelé « appel d'offres »), il faut se rappeler que tout processus de sélection d'une agence exige un investissement de temps et d'argent important, et ce, tant pour les annonceurs que pour les agences. Il faut donc considérer :

- ↗ Le temps et les ressources investis par l'annonceur pour préparer l'appel de propositions et pour évaluer les agences ;
- ↗ La perte de la mémoire institutionnelle et du suivi historique acquis par l'agence sortante ;
- ↗ L'investissement important en temps et en argent requis par les agences participantes et l'augmentation conséquente de leurs coûts d'exploitation et de production ;
- ↗ Le processus d'apprentissage et de familiarisation de la nouvelle agence avec son nouveau client (« courbe d'apprentissage ») ;
- ↗ La période de transition et de transfert des dossiers (ainsi que les coûts associés à ce transfert) entre l'agence sortante et la nouvelle agence.

Dans ces circonstances, **il est légitime de se demander si vous devez réellement amorcer un processus de sélection d'une agence**. En effet, il est généralement préférable de demeurer avec son agence actuelle, et d'exiger au besoin des changements ou des correctifs qui permettront de poursuivre une relation d'affaires mutuellement bénéfique à plus long terme.

Établir le processus de sélection

Si, pour quelque raison que ce soit, vous devez amorcer un processus de sélection d'une agence, il est possible de le faire en toute simplicité, avec ou sans appel de propositions. Le tableau qui suit présente la plupart des solutions qui s'offrent à vous.

<u>Différentes façons de sélectionner une agence</u>	<u>Sans appel de propositions</u>	<u>Avec appel de propositions</u>
Consultation des sites <u>aapq.ca</u> et <u>montreal.ad</u>	☒	☒
Visites et présentations d'agences	☒	☒
Rencontres individuelles avec les dirigeants et les équipes potentielles	☒	☒
Références d'autres annonceurs ou partenaires d'affaires	☒	☒
Invitation à l'ensemble des agences membres de l'AAPQ		☒
Invitation à une liste d'agences présélectionnées (longue ou courte)		☒
Diffusion sur les sites Web d'appels de propositions		☒

À considérer: Il y a plusieurs façons de sélectionner une agence. Certaines situations nécessitent un processus plus long, mais une sélection rapide et sans appel de propositions complexe est toujours possible.

L'AAPQ recommande à l'annonceur de considérer les étapes suivantes :

- Consulter les sites aapq.ca et montreal.ad, des portails qui permettent de connaître le profil des agences, d'évaluer leur offre de services et leur portfolio. Cette étape peut vous aider à présélectionner des agences avec lesquelles vous aimeriez travailler ;
- Communiquer avec les principaux dirigeants des agences ciblées afin d'établir un premier contact, de vérifier leur intérêt et leur disponibilité ainsi que l'absence de conflit ;
- Rencontrer les équipes des agences qui vous intéressent afin de mieux les connaître.

Cette méthode succincte pour sélectionner une agence permet :

- De gagner du temps, particulièrement pour des projets urgents ;
- De comparer les différentes approches et réalisations des agences dans un contexte qui demeure concurrentiel ;
- De discuter des enjeux de votre marque en personne ;
- D'évaluer la chimie entre votre entreprise et l'agence.

Établir vos besoins en communications marketing

Le domaine des communications marketing comprend plusieurs disciplines. Certaines agences offrent une variété de services, tandis que d'autres sont spécialisées dans un secteur d'activité donné.

Avant d'amorcer le processus de sélection d'une agence, l'annonceur doit d'abord préciser la nature de ses besoins en communications marketing afin de choisir l'agence la plus adéquate. L'[annexe I](#) de ce guide comprend une liste de besoins potentiels qui vous aidera à cerner les vôtres selon le contexte de votre entreprise.

Établir la nature des mandats que vous comptez confier à l'agence

L'annonceur doit déterminer sans tarder la nature du mandat qui sera accordé à l'agence et la communiquer clairement dès le début du processus. Cette réflexion devrait comprendre :

- ↗ Le type de mandat : stratégie, planification annuelle conjointe, mandats ponctuels tactiques ou projets précis ;
- ↗ Le degré d'implication de l'agence dans les activités de l'annonceur : rencontres de vente, visites en succursale, conseils en matière de conception des produits, etc. ;
- ↗ La durée du ou des mandats, ponctuels ou à plus long terme, et les possibilités de renouvellement ;
- ↗ Le budget disponible.

À considérer : Afin d'optimiser le rendement d'une agence et de favoriser un réel partenariat à long terme entre l'agence et son client, l'AAPQ favorise une grande implication de la part de l'agence dans le processus de planification stratégique et d'affaires de son client.

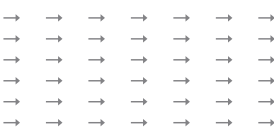
Pour maximiser l'efficacité et la créativité des agences, l'AAPQ préconise également une approche axée sur la stratégie, la vision et la continuité plutôt que sur l'adaptation ou la simple exécution de mandats ponctuels ou à court terme.

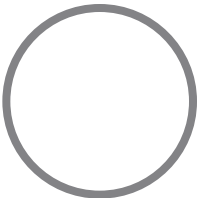
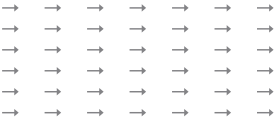
Établir le budget alloué à l'agence

L'annonceur doit déterminer et communiquer le budget alloué à l'ensemble du mandat ou, à tout le moins, l'envergure de ce dernier. Cette information est essentielle afin que l'agence puisse faire des recommandations pertinentes et déterminer les ressources nécessaires à la réalisation du mandat. Gardons en tête que l'efficacité et le succès de tout projet de nature créative sont directement liés au temps, au budget et aux ressources qui y sont consacrés.

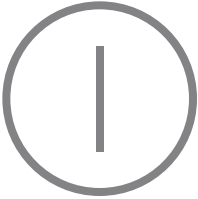
—
**Préparation d'un
processus de sélection
d'une agence**

Que vous ayez choisi
de procéder à la sélection
d'une agence avec ou sans
appel de propositions, il est
recommandé de suivre les
étapes préalables suivantes,
et ce, avant même de
communiquer avec
les agences.





↗
Déterminez vos besoins, votre budget et le type de mandats que vous accorderez à l'agence



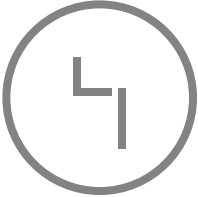
↗
Déterminez l'information à transmettre aux agences sur votre entreprise



↗
Déterminez la liste des services requis



↗
Établissez les principaux critères de sélection d'une agence

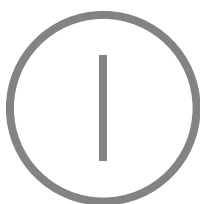


↗
Choisissez les membres de votre comité de sélection



↗
Élaborez une grille d'évaluation des agences





Déterminez l'information à transmettre aux agences sur votre entreprise

Afin de répondre convenablement à vos besoins et de vous transmettre leur vision, les agences doivent bien connaître votre entreprise. L'information transmise comprendra notamment les éléments suivants :

- La nature et la culture de votre entreprise ;
- Le contexte du marché dans lequel vous évoluez ;
- Vos objectifs d'affaires ;
- Les problématiques vécues et les principaux enjeux ;
- La nature et la portée du mandat qui sera confié à l'agence (p. ex., mandat ponctuel ou à plus long terme) ;
- Toute autre information pertinente, telle que les marchés ciblés et l'enveloppe budgétaire.

Si l'information communiquée doit demeurer strictement confidentielle, n'hésitez pas à demander aux agences de signer une entente de confidentialité.

À considérer : Il est recommandé de réserver le processus d'appel de propositions aux projets qui ont un budget important et une portée à long terme. Pour tout autre mandat, il est préférable de privilégier un processus de sélection simplifié axé sur des rencontres individuelles.



Déterminez la liste des services requis

- Dressez une liste aussi complète que possible de vos besoins. Si vous utilisez déjà les services d'une ou de plusieurs agences, faites-en l'inventaire complet et ajoutez-y les services susceptibles d'être utilisés au cours des prochaines années ;
- Notez que ces services peuvent être répertoriés comme essentiels, facultatifs ou à valeur ajoutée ;
- Indiquez le plus clairement possible les services qui sont visés ou non par votre processus de sélection.

À considérer : L'AAPQ recommande d'entreprendre tout processus de sélection d'une agence uniquement pour les principaux services requis, en tenant compte du volume de travail anticipé et en précisant le budget qui y sera consacré.

Par ailleurs, si les secteurs d'activité visés par le processus de sélection comprennent des activités autres que publicitaires, l'annonceur doit décider s'il accepte les regroupements d'entreprises spécialisées (les consortiums) ou s'il préfère regrouper tous les services recherchés au sein d'une seule et même agence. Si les consortiums sont acceptés (ce qui est le cas la plupart du temps), l'annonceur doit vérifier si les agences partenaires ont déjà collaboré avec succès entre elles ou avec d'autres agences.



Établissez les principaux critères de sélection d'une agence

Les critères de base de la sélection d'une agence peuvent inclure les éléments suivants :

- ↗ Les principaux services offerts à l'interne par l'agence ;
- ↗ Le nombre minimal d'employés ;
- ↗ Le chiffre d'affaires minimal de l'agence ;
- ↗ Le nombre minimal d'équipes de services-conseils ou de création ;
- ↗ Les conflits d'intérêts dans le secteur d'activité de votre entreprise ;
- ↗ L'expérience pertinente de l'agence ou des individus dans votre secteur d'activité ou avec des entreprises comparables ;
- ↗ La réputation et les références ;
- ↗ La proximité géographique (s'il y a lieu).

Ces critères constituent le premier filtre de sélection de l'agence, et non des critères d'évaluation. Ainsi, les agences répondant aux critères de base définis par l'annonceur entameront toutes le processus de sélection sur un pied d'égalité.



Choisissez les membres de votre comité de sélection

Le comité de sélection devrait être au moins composé des personnes suivantes :

- ↗ Le ou les principaux décideurs dans le cadre du processus de sélection ;
- ↗ La ou les personnes qui agiront comme client(s) de l'agence, y compris la personne responsable du marketing et la principale personne-ressource au quotidien ;
- ↗ Un représentant de chacun des autres services impliqués dans le processus de sélection ;
- ↗ Un représentant de la haute direction de l'entreprise (au besoin) ;
- ↗ Un représentant du service d'approvisionnement (si cette fonction existe dans votre entreprise) ou un conseiller externe indépendant dont la fonction sera de gérer le processus et d'encadrer les délibérations du comité de sélection.

Afin de ne pas étirer inutilement les discussions, le comité de sélection devrait se limiter à six ou sept personnes.

Par ailleurs, notez que le comité de sélection devrait idéalement être le même tout au long du processus ou, à tout le moins, être composé majoritairement des mêmes personnes afin d'assurer l'uniformité du processus de sélection.



Élaborez une grille d'évaluation des agences

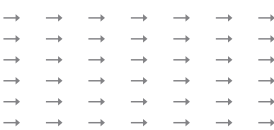
La grille d'évaluation des agences peut reposer sur les critères suivants :

- ↗ Expertise générale de l'agence ;
- ↗ Réalisations de l'agence et nombre raisonnable d'études de cas ;
- ↗ Expertise de l'agence (ou des individus) dans le secteur d'activité de l'annonceur ;
- ↗ Créativité de l'agence ;
- ↗ Chimie avec l'annonceur (compatibilité culturelle) ;
- ↗ Rigueur administrative ;
- ↗ Compétence en numérique (Web) et en services interactifs ;
- ↗ Planification et achats médias ;
- ↗ Valeur ajoutée d'autres services tels que les relations publiques et la promotion ;
- ↗ Qualité de la présentation ;
- ↗ Cohésion de l'équipe de présentation.

La grille d'évaluation devrait être remise aux agences participantes afin qu'elles puissent en prendre connaissance (se reporter à l'annexe II : Exemple de grille d'évaluation). Cette information permettra également à l'agence de juger si elle possède les compétences et les ressources nécessaires afin de prendre une décision éclairée quant à sa participation au processus de sélection.

—
**Diffusion d'un appel
de propositions
et sélection
d'une agence**

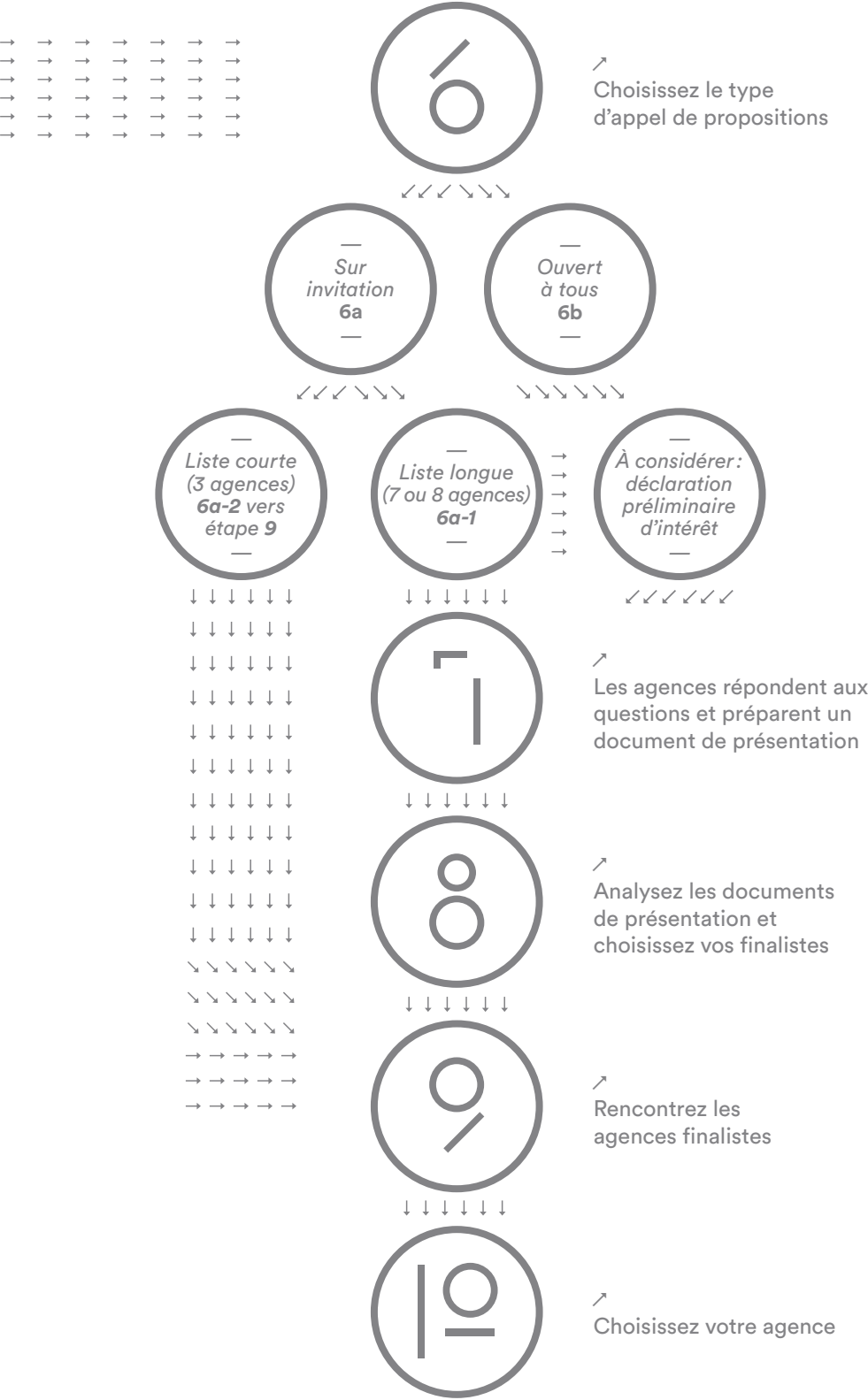
Le processus de sélection
d'une agence par voie
d'appel de propositions peut
être lancé de trois façons :



- 1) sur invitation à une liste plus ou moins longue d'agences présélectionnées;
- 2) auprès de l'ensemble des agences membres de l'AAPQ;
- 3) sur un site Web de diffusion d'appels d'offres ou de propositions comme Merx et SEAO.

À considérer: L'AAPQ offre plusieurs services, dont la transmission d'appels d'offres à l'ensemble de ses agences membres. Ainsi, vous avez l'assurance que toutes les agences reçoivent l'information pertinente.

Rappel : Un appel de propositions est d'abord et avant tout l'occasion pour les agences de se présenter et d'exposer leur expérience, leur expertise et leurs réalisations, et non de fournir du travail de nature spéculative.





PREMIÈRE ÉTAPE DE L'APPEL DE PROPOSITIONS

Choisissez le type d'appel de propositions :
sur invitation ou ouvert à tous ?

a. Appel de propositions sur invitation

Si vous optez pour un appel de propositions sur invitation, il importe de déterminer le nombre d'agences que vous souhaitez inviter (se reporter à l'annexe III : Un appel de propositions sur invitation ou ouvert à tous ?). Généralement, on procède de la façon suivante :

a1. Processus en deux étapes : invitation lancée à un maximum de sept ou huit agences

➤ Étape du processus au cours de laquelle vous sélectionnerez à terme trois agences que vous rencontrerez lors d'une présentation finale. Si vous privilégiez cette approche en deux étapes, passez à l'étape 7.

a2. Processus en une seule étape : invitation lancée à un maximum de trois agences

➤ Les trois agences présélectionnées passent directement à l'étape de présentation devant le comité de sélection. Si vous avez choisi cette approche, passez directement à l'étape 9.

Important : Afin d'assurer un processus de sélection efficace et équitable pour tous, il n'est pas recommandé d'inviter des agences qui n'ont aucune chance de se qualifier comme finalistes.

b. Appel de propositions ouvert

Cette formule permet à toutes les agences répondant aux critères de base définis par l'annonceur de participer à l'appel de propositions. Si l'appel s'adresse à toutes les agences membres de l'AAPQ, il peut inclure des agences auxquelles l'annonceur n'a pas pensé de prime abord. L'appel de propositions ouvert permet également le regroupement d'agences sous forme de consortiums afin de mieux répondre à certains besoins de l'annonceur.

À considérer: Il est recommandé de commencer l'appel de propositions par une demande de déclaration d'intérêt des agences. Cette étape permet :

- d'évaluer l'intérêt initial des agences ;
- de savoir combien d'agences déposeront une proposition ;
- d'éviter de se retrouver avec un nombre insuffisant d'agences ;
- de transmettre aux agences intéressées une entente de confidentialité ainsi qu'un breffage plus complet sans que celui-ci soit rendu public.



Prévoyez le temps nécessaire à la préparation du document de présentation des agences invitées

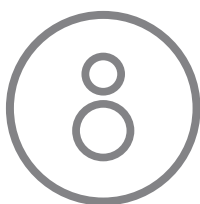
Une fois l'appel de propositions lancé, laissez aux agences le temps de préparer leur document de présentation, car une réponse de qualité doit être rédigée sur mesure.

En fait, pour permettre aux agences de mener les recherches et la réflexion nécessaires à l'élaboration de la meilleure réponse possible, vous devez prévoir un minimum **de 15 à 20 jours ouvrables** entre le lancement de l'appel de propositions et la date limite de remise des documents de présentation.

Mis à part les questions particulières à chaque annonceur, le document de présentation comprendra notamment :

- L'ADN, la personnalité et le positionnement de l'agence ;
- L'historique de l'agence ;
- L'expertise de l'agence et les services offerts ;
- Les services complémentaires pertinents (valeur ajoutée) ;
- Les clients de l'agence ;
- Le personnel clé (avec notes biographiques) ;
- L'expérience antérieure pertinente (agence ou personnel clé) ;
- Des études de cas de clients de l'agence, s'il y a lieu ;
- La grille tarifaire ou, au besoin, la proposition de rémunération de l'agence.

À considérer: Pour vous assister dans cette démarche, reportez-vous à l'exemple de lettre de sollicitation à l'[annexe IV](#).



Analysez les documents de présentation et choisissez vos finalistes

Pour préparer une présentation adaptée à vos besoins, les agences doivent généralement investir de nombreuses heures. Afin d'en arriver à une décision équitable, il importe de prendre le temps nécessaire pour évaluer chacune des présentations.

Par conséquent, selon les informations demandées, vous devrez passer généralement plus d'une heure par document. Dans le cas d'un appel de propositions typique en deux étapes, les membres du comité de sélection devront consacrer au moins une ou deux journées complètes à la lecture des documents de présentation, et ce, avant même de commencer à délibérer sur la sélection des agences finalistes.

Une fois l'évaluation des documents d'agences complétée par les membres du comité de sélection, celui-ci se réunira pour choisir les finalistes. À cette fin, la procédure suivante est des plus efficaces :

- Chaque membre révise et évalue individuellement chaque dossier avant d'en discuter avec les autres membres du comité de sélection ;
- Les pointages individuels sont compilés et transmis au comité de sélection ;
- Les délibérations se basent d'abord sur le pointage et se poursuivent jusqu'à ce que le choix des finalistes fasse consensus au sein du comité.

Une fois cette étape achevée, un maximum de **trois agences** passent à la phase finale du processus. Notez que seules les agences ayant une chance réelle de remporter le mandat devraient passer à cette dernière étape. Par ailleurs, n'hésitez pas à divulguer l'identité des finalistes à l'ensemble des agences en lice. Une proportion importante d'annonceurs communique cette information aux agences au lieu de leur laisser le soin de trouver cette information.

À considérer : À la suite de cette étape, toutes les agences, retenues ou non pour la deuxième étape, devraient être contactées par le client. C'est une question de respect envers l'investissement et le travail effectué par les agences.



DEUXIÈME ÉTAPE DE L'APPEL DE PROPOSITIONS

Rencontrez les agences finalistes

Important : Au lieu de mettre l'accent sur des considérations spéculatives dans un environnement artificiel, l'étape finale devrait consister à rencontrer l'équipe affectée à votre mandat ; à mettre de l'avant les réalisations des membres de cette équipe ; à évaluer leur compréhension de vos enjeux ; et surtout, à choisir la meilleure équipe pour vous assister dans l'atteinte de vos objectifs d'affaires.

Conseils concernant la préparation en vue des rencontres avec les finalistes :

- Précisez vos attentes par écrit quant à la rencontre avec les finalistes ;
- On laisse généralement un minimum de 15 à 20 jours ouvrables aux agences finalistes pour se préparer à cette rencontre. Afin d'obtenir des documents de présentation uniformes et réduire l'investissement de temps consacré à la lecture, songez à limiter la longueur des réponses écrites aux questions et la quantité d'éléments créatifs que les agences pourront joindre à leur présentation afin de démontrer leur expérience antérieure ;
- Si vous obtenez de l'information pertinente en cours de processus, assurez-vous de la transmettre à toutes les agences participantes ;
- Assurez-vous qu'une personne-ressource peut répondre en tout temps aux questions des agences. Rappelez-vous que les questions des représentants de l'agence peuvent vous aider à vous faire une opinion au sujet d'une équipe en particulier ;
- Il n'est pas nécessaire que les évaluations se terminent par une « compétition » stratégique ou créative. Il y a beaucoup à apprendre sur la façon dont une agence résout un problème en se basant sur des critères de sélection d'une tout autre nature, tels que des études de cas ou des exemples de mandats pertinents réalisés par l'agence.

À considérer : Au-delà de l'évaluation des documents de présentation et des rencontres individuelles, vous pouvez inclure un élément supplémentaire qui vous aidera à départager les agences. Par exemple, vous pourriez évaluer leur compatibilité culturelle avec votre organisation (se reporter à l'[annexe VI](#) : Compatibilité culturelle).

Il est judicieux de remettre aux agences finalistes un exemplaire du contrat que vous prévoyez utiliser avec l'agence gagnante. Au besoin, un contrat type est disponible auprès de l'AAPQ. Cette approche contribuera à faciliter et à accélérer les négociations contractuelles lors de la dernière phase du processus.

Autres possibilités à envisager lors de la sélection finale

Il existe une panoplie de méthodes de sélection d'agence qui ont fait leurs preuves, tout en continuant de s'inscrire dans un cadre concurrentiel, dont les suivantes :

- Visites et présentations d'agences, notamment des entrevues avec les principaux dirigeants et l'équipe affectée au mandat. Il s'agit d'un processus rapide et efficace ;
- Présentation de l'expertise des agences, généralement sous forme d'études de cas pertinentes. Cette approche est basée sur des faits réels, et non sur des considérations théoriques et un « jeu de séduction » artificiel ;
- Séance de travail conjointe. Cette solution est très proche de la réalité, car elle permet de simuler la façon dont vous travailleriez avec l'agence et d'évaluer tant les méthodes de travail que la chimie potentielle avec un nouveau partenaire d'affaires.

Pour obtenir de l'aide concernant l'un de ces processus de sélection, n'hésitez pas à communiquer avec l'AAPQ.

Optimisation des présentations d'agences

Afin de mettre en place des conditions favorables aux présentations des agences, vous devez tenir compte de ce qui suit :

- Déterminez le lieu de la présentation finale tôt dans le processus. Si cette présentation doit se dérouler chez l'annonceur, envisagez d'utiliser deux salles afin d'accorder plus de temps aux agences pour installer et désinstaller leur matériel, ou encore informez-les du laps de temps qu'elles auront pour installer leur matériel (p. ex., 30 minutes) ;
- Envoyez à l'avance aux agences le plan de la salle réservée pour les présentations et prévoyez du temps pour leur permettre de la visiter ;

- Fournissez aux agences une liste du matériel audiovisuel offert ; précisez-leur qu'elles peuvent choisir d'utiliser leur équipement ou de l'équipement additionnel, à leurs frais. Ainsi, elles pourront décider de faire appel à des ressources supplémentaires ;
- Au besoin, chargez un coordonnateur du service de la logistique de répondre aux demandes des agences et de les renseigner sur la livraison du matériel et des équipements de présentation, l'installation et le retour du matériel ;
- Notez que la grille d'évaluation utilisée lors de l'étape finale peut différer de celle qui a servi à la présélection afin de tenir compte des nouveaux éléments requis pour cette dernière étape.

À considérer : Dans un esprit de partenariat, abstenez-vous autant que possible de planifier les présentations finales au retour d'un congé ou d'un jour férié ou pendant une période de vacances. Il serait aussi judicieux de communiquer avec l'AAPQ pour savoir si d'autres processus de sélection sont en cours. Par ailleurs, afin de ne pas vous priver de la participation ou de la contribution de certaines agences, communiquez avec l'AAPQ afin de vérifier les périodes de l'année où de nombreux artisans et grands noms de l'industrie ne sont pas disponibles en raison d'activités de perfectionnement (p. ex., Advertising Week, Festival international de la créativité de Cannes, etc.).

Conseils concernant la journée des rencontres avec les finalistes

Lors des présentations des agences finalistes, plusieurs facteurs doivent être pris en compte, notamment les suivants :

- Fournissez à l'agence une liste de tous les participants qui assisteront à la présentation. Cette information devrait comprendre les titres et les responsabilités fonctionnelles de chaque participant ;
- Prévoyez une rencontre de « mise au point » avec le comité de sélection avant le début des présentations d'agences afin de revoir les exigences et le formulaire d'évaluation ;
- Accordez suffisamment de temps à l'agence pour présenter adéquatement son travail ;
- Précisez clairement le temps alloué à chaque agence pour sa présentation et le temps que vous souhaitez réserver, s'il y a lieu, à la période de questions ;

- Respectez l'horaire établi. Ne permettez pas à une agence d'excéder le temps qui lui est alloué. Toutefois, ne la pénalisez pas s'il y a un retard dont elle n'est pas responsable.

Les présentations d'une durée prédéterminée (généralement de 90 à 120 minutes) peuvent notamment comprendre ce qui suit :

- Un rappel de vive voix du document d'expertise présenté lors de la première étape du processus ;
- La présentation des membres de l'équipe appelés à travailler sur le dossier du client ;
- La présentation des partenaires externes, s'il y a lieu ;
- Des éléments complémentaires de présentation, notamment en ce qui a trait aux supports audiovisuels ;
- La compréhension du mandat ;
- La réponse aux éléments requis pour l'étape finale du processus (études de cas de l'agence ou autres) ;
- Des références de clients joignables par l'annonceur avant de prendre sa décision finale ;
- La visite de l'agence et la présentation des services, s'il y a lieu ;
- Une période de questions ou d'échanges d'au moins 15 à 30 minutes (selon le temps alloué à l'ensemble de la présentation finale).



Choisissez votre agence

Au moment des présentations finales, vous pourriez avoir demandé aux agences de déposer un nouveau document, notamment pour répondre aux exigences de cette étape. En plus d'évaluer les présentations auxquelles ils ont assisté, les membres du comité de sélection doivent s'accorder le temps nécessaire pour évaluer ces documents, et ce, avant les délibérations finales.

À considérer: Avant de procéder au choix final, l'annonceur peut vérifier les références des agences finalistes auprès des clients indiqués en référence par chacune des agences. Même si elle est facultative, cette étape peut s'avérer fort utile, puisque personne ne connaît mieux les agences que leurs clients actuels ou antérieurs.

Idéalement, les membres du comité devraient délibérer rapidement, voire immédiatement après les présentations afin de fonder leur décision sur une impression encore fraîche en mémoire.

Important: Si l'évaluation se prolonge indûment, le processus entier pourrait être compromis, car les membres de l'agence disponibles lors de l'évaluation risquent d'être réaffectés ou l'agence pourrait décider de se retirer et de participer à un appel de propositions d'un concurrent.

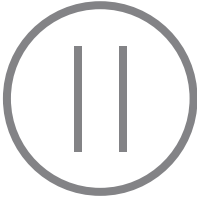
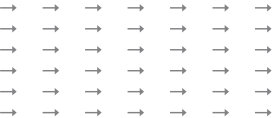
Rappelez-vous que la recherche d'une agence n'est pas un concours de beauté, mais repose sur les besoins de votre entreprise. C'est pourquoi il ne faut jamais perdre de vue les critères de sélection établis en début de processus.

Pour cette étape, une procédure similaire à celle de l'étape initiale est proposée, qui comprend les étapes suivantes :

- Chaque membre du comité de sélection évalue individuellement chaque dossier d'agence avant d'en discuter avec les autres membres ;
- Les notes individuelles sont compilées et transmises au comité de sélection ;
- Les délibérations se basent d'abord sur le pointage et se poursuivent jusqu'à ce que le choix de l'agence fasse consensus au sein du comité.

Conclusion du processus de sélection et transition vers une nouvelle agence	Vous avez sélectionné	→	→	→	→	→	→
	votre nouveau partenaire	→	→	→	→	→	→
	d'affaires. Il est recommandé	→	→	→	→	→	→
	d'informer rapidement	→	→	→	→	→	→
	l'agence gagnante et de	→	→	→	→	→	→
	l'aviser que la décision	→	→	→	→	→	→
	finale dépend d'un accord						
	sur les dispositions						
	contractuelles.						
	Une fois l'agence						
	sélectionnée, voici						
	le cheminement						
	recommandé pour						
	les dernières étapes :						





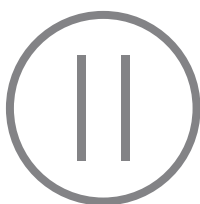
↗
Informez
les agences
non retenues

↗
Confirmez
l'ampleur
du mandat

↗
Négociez un contrat
écrit avec votre
nouvelle agence

↗
Mettez en place les
critères de base d'une
évaluation mutuelle
agence-client

↗
Entrenez une
relation harmonieuse
sur des bases solides



Informez les agences non retenues

Afin d'éviter qu'elles n'apprennent votre choix par de tierces parties, vous devez rapidement informer les agences qui n'ont pas été sélectionnées.

À considérer : Il est recommandé de communiquer aux agences non retenues les éléments positifs de leur présentation ainsi que les éléments qui n'ont pas su convaincre le comité de sélection (ou pour lesquels d'autres agences ont été plus impressionnantes). Vous pouvez aussi proposer aux agences non gagnantes un appel ou une rencontre ultérieure de débriefing afin de leur fournir des commentaires honnêtes et utiles sur leur approche, leur équipe et leur présentation finale, et de leur permettre de poser des questions.



Confirmez l'ampleur du mandat

Vous avez choisi une agence en fonction du mandat principal prévu dans l'appel de propositions. Une fois l'agence sélectionnée, et en fonction de ses capacités ou de celles de ses partenaires dans d'autres secteurs d'activité, vous pourrez déterminer si vous lui confiez ou non des tâches supplémentaires. À cette étape, plusieurs possibilités s'offrent à vous pour préparer la liste finale de vos besoins :

a. Compléter vos besoins à partir des propositions des partenaires de l'agence

À moins que les partenaires proposés par l'agence fassent partie intégrante de son offre de services, il n'y a aucune obligation pour l'annonceur de sélectionner l'ensemble des partenaires proposés par l'agence. Par exemple, si l'agence propose une firme de relations publiques, l'annonceur n'a pas d'obligation envers cette firme dans le cadre du mandat. Il peut donc confier le mandat de relations publiques au fournisseur de son choix. Cependant, dans la plupart des cas, les firmes partenaires de l'agence compléteront adéquatement son offre pour des services spécialisés.

b. Recourir à vos autres agences (s'il y a lieu) pour compléter vos besoins

Certains services spécialisés peuvent être offerts par les autres agences avec lesquelles vous entretenez déjà un lien d'affaires. La réorganisation de l'octroi de vos mandats constitue une occasion privilégiée de revoir l'ensemble des services offerts par vos agences et peut-être d'en découvrir de nouveaux que vous ne connaissiez pas.

c. Effectuer une recherche complémentaire d'agences pour des besoins particuliers

Si vous n'êtes pas entièrement satisfait de l'offre de services complémentaires présentée par l'agence retenue ou par ses autres partenaires, vous pouvez toujours retourner en appel de propositions pour ces services.



Négociez un contrat écrit avec votre nouvelle agence

Ce volet est trop souvent négligé tant par les annonceurs que par les agences. Pourtant, il permet de prévenir bien des problèmes, en traitant de sujets importants tels que :

- ↗ La portée du mandat ;
- ↗ La durée de l'entente ;
- ↗ Les obligations respectives de l'agence et du client ;
- ↗ Les critères d'évaluation du rendement de l'agence et de la relation agence-client ;
- ↗ Les modalités de rémunération de l'agence, y compris les primes de rendement, s'il y a lieu ;
- ↗ La résiliation et la fin de contrat ;
- ↗ Les modes alternatifs de résolution des conflits (médiation ou arbitrage).

À considérer : Les agences membres de l'AAPQ possèdent toutes un modèle de contrat normalisé qu'elles sont en mesure de vous fournir et qui pourrait constituer la base de votre entente.



Mettez en place les critères de base d'une évaluation mutuelle agence-client

Profitez du début de cette nouvelle relation pour mettre en place un processus officiel d'évaluation mutuelle agence-annonceur. Cette initiative, qui devrait avoir lieu tous les ans, permet non seulement à l'annonceur de mesurer tous les aspects du rendement de son agence (y compris la rentabilité de ses services), mais elle permet également à l'agence d'évaluer de manière constructive son client afin que la relation d'affaires soit la plus productive possible.

Ainsi, cet exercice permet généralement à l'agence et à l'annonceur de reconnaître plus précisément les bons coups tout comme les problématiques et les préoccupations quotidiennes, et d'apporter les correctifs nécessaires pour maintenir en tout temps une relation à la fois fructueuse et harmonieuse.

À considérer: Afin d'entretenir une relation annonceur-agence mutuellement bénéfique et durable, l'AAPQ recommande de procéder à des rencontres plus informelles en cours d'année, outre l'évaluation en règle réalisée tous les ans.

L'AAPQ, en collaboration avec l'Association canadienne des annonceurs (ACA) et l'Institut des communications et de la publicité (ICA), a publié le guide *Faites équipe!* visant à accroître la valeur de la relation annonceur-agence. En plus d'offrir des conseils sur les façons d'optimiser les relations qu'entretient l'annonceur avec ses agences, ce guide comporte une section « Code de conduite client-agence » aux fins de la mise en application des meilleures pratiques de l'industrie.



Entrenez une relation harmonieuse sur des bases solides

Le démarrage de votre nouvelle relation d'affaires constitue une étape en soi. Il ne vous reste plus qu'à réaliser les opérations suivantes :

- Effectuez le transfert des dossiers et la transition avec l'agence sortante, s'il y a lieu. L'agence sortante devrait collaborer au transfert des dossiers. C'est une question de réputation et cela fait partie du code d'éthique de l'AAPQ ;
- Implantez un processus de familiarisation de l'agence avec l'annonceur et ses marques. Il est de la responsabilité de l'annonceur de bien faire connaître son organisation et ses marques à sa nouvelle agence, de façon à ce que celle-ci s'imprègne de la personnalité, de la philosophie et de la culture d'entreprise. Cette étape peut comprendre des visites d'entreprise (magasins, succursales, concessionnaires, etc.), des rencontres avec la haute direction, des essais de produits, des stages en entreprise ou sur la route, etc. ;
- Planifiez des rencontres régulières de mise à jour. Pour que l'agence soit efficace et proactive, il faut qu'elle puisse se tenir informée de l'évolution des dossiers de l'annonceur et qu'elle soit ainsi prête à intervenir à tout moment ;
- Faites une annonce publique au sujet de l'octroi du mandat. Cette étape peut s'effectuer par l'entremise d'un communiqué de presse conjoint avec l'agence ou encore d'un communiqué préparé par l'agence et préalablement approuvé par l'annonceur.

Une fois toutes ces étapes achevées, vous voilà prêt à entreprendre une relation harmonieuse avec votre agence sur des bases d'affaires clairement établies.

agence n c e s

Lignes
directrices
à
l'intention
des
agences

Vous avez reçu un appel d'intérêt ou un appel de propositions : que faire ?

Les appels de propositions arrivent souvent au moment où vous vous y attendez le moins et, souvent, lorsque vous êtes particulièrement occupé. Par ailleurs, participer à un appel de propositions exige des ressources humaines et financières importantes. C'est pourquoi il est essentiel de prendre une décision éclairée quant à votre participation à un appel d'intérêt ou de propositions.

- Si l'appel de propositions n'est pas clair, demandez des précisions quant au mandat, aux critères de sélection, au rôle des autres agences (s'il y a lieu) et du personnel interne de l'annonceur.
- Examinez attentivement le mandat ainsi que votre compatibilité avec l'annonceur et déterminez rapidement s'il s'agit d'une bonne occasion pour votre agence. Peu importe votre décision de participer ou non, répondez promptement au client potentiel ou au consultant externe en prenant soin de lui indiquer vos intentions.
- Si vous déclinez l'invitation, expliquez pourquoi à l'annonceur. Il a beaucoup à apprendre de votre réponse. Le mandat excède-t-il vos capacités ou est-ce à cause de la façon dont l'annonceur a défini ses objectifs ou les tâches à réaliser ?

Important : Dans votre réponse, suivez les indications et l'orientation données. **Répondez aux questions posées.** Soyez précis quant à vos capacités de base, votre expérience et ce en quoi vous excellez. Fournissez des réponses pertinentes et concises. Ne débordez pas du sujet. Faites attention aux détails et à la qualité de votre présentation (mise en page, orthographe, choix des cas et des exemples soumis, etc.). Gardez à l'esprit que l'annonceur pourrait devoir évaluer de nombreuses soumissions et qu'il risque de vous évaluer négativement ou de vous éliminer rapidement si vous ne suivez pas les règles définies dans les documents d'appel de propositions.

- Soyez honnête quant à vos capacités en lien avec ce que recherche l'annonceur. Tenter d'obtenir un nouveau compte qui n'est pas adapté à vos ressources représente un gaspillage d'énergie et pourrait nuire éventuellement à une relation harmonieuse avec cet annonceur. Ne craignez pas de poser des questions et d'admettre que vous n'avez pas les compétences recherchées ou que tel aspect n'est pas votre point fort. Être transparent en dit long sur vous. Si vous n'êtes pas la bonne agence pour ce mandat, l'annonceur pensera peut-être à vous pour d'autres projets.
- Démarquez-vous ! Dès le début, affirmez clairement ce qui différencie votre agence. Exprimez comment cette distinction se traduit dans la pratique et pourrait être utile pour ce client potentiel. Elle peut porter sur votre culture, vos processus ou votre « recette secrète ». Rappelez souvent cette distinction tout au long du processus de façon à ce que l'annonceur en prenne bonne note et détermine si cela peut lui être profitable d'un point de vue pratique et réaliste. Si un élément de sa demande limite votre capacité à appliquer ce qui vous distingue, faites-le-lui savoir.
- Divulgez le nom de tous les concurrents de l'annonceur avec lesquels vous travaillez de même que le nom de tous vos clients. L'annonceur pourrait avoir un point de vue particulier sur les conflits d'intérêts et vous pourriez parvenir à une solution acceptable. Par exemple, vous pourriez séparer complètement le compte concurrent du sien et constituer une équipe distincte qui serait responsable du compte de votre nouveau client. Cette équipe pourrait travailler sur un étage différent, dans un autre bureau ou même dans une autre ville, le cas échéant.
- Discutez des questions de rémunération dès le départ, même si l'annonceur n'aborde pas le sujet. Préciser les attentes des deux côtés peut prévenir des tensions causées par d'éventuels problèmes d'ordre pécuniaire.

Votre agence compte parmi les finalistes : comment optimiser votre présentation en fonction des besoins d'un client potentiel ?

Prenez le temps de bien comprendre la réalité d'affaires et les besoins particuliers de l'annonceur, les défis à relever ainsi que la portée du mandat. Cherchez à savoir si l'annonceur souhaite instaurer une relation à long terme ou une relation limitée dans le temps ou à un mandat. Précisez l'équilibre à atteindre entre les exigences du processus de sélection et les livrables. Plus précisément :

- Assurez-vous de bien comprendre le bref et les paramètres du projet, tels que les mesures de succès (les ventes et la notoriété de la marque), les paramètres géographiques (régionaux, nationaux et mondiaux), le rôle des nouveaux médias, etc. ;
- Familiarisez-vous avec les produits ou services de votre client potentiel et avec ceux de ses principaux concurrents ;
- Démontrez un intérêt sincère pour les produits ou services de l'annonceur ;
- Déterminez toutes les questions ou tous les points nécessitant des précisions concernant l'appel de propositions et prévoyez une conférence téléphonique ou une rencontre avec le client potentiel pour obtenir des réponses. Parce qu'elle peut impressionner le client, rappelez-vous que cette étape est importante et peut contribuer à une évaluation plus positive de votre candidature ;
- Soyez prêt à démontrer que vous pouvez travailler harmonieusement avec d'autres agences, et seulement avec des agences de votre groupe ou de votre réseau. Avec la fragmentation actuelle du paysage médiatique, les annonceurs ont souvent recours à plusieurs agences partenaires. La coopération et la collaboration entre les différentes agences s'avèrent donc essentielles ;
- Discutez des effectifs que vous devrez affecter au compte de l'annonceur, ce point pouvant avoir des répercussions importantes sur les coûts. Discutez d'abord des besoins en dotation en des termes plus généraux. Une fois l'ampleur du travail déterminée, les besoins en personnel se préciseront ;

- Soyez honnête. N'envoyez pas votre équipe chargée du développement des affaires pour décrocher le compte avec l'intention d'y affecter une autre équipe pour effectuer le travail. Veillez à ce que l'annonceur rencontre les membres de l'équipe assignée à son compte et assurez-vous de la présence d'au moins une personne clé de l'équipe que vous comptez mettre en place. Les annonceurs doivent savoir qu'il n'est pas raisonnable de s'attendre à rencontrer l'équipe entière. Dans de nombreux cas, l'équipe n'est pas encore constituée ou le personnel n'est pas encore embauché ;
- Assurez-vous de connaître les membres du personnel de l'annonceur avec lesquels vous travaillerez au quotidien et les décideurs clés ;
- Déterminez si l'agence possède des services internes qui sont susceptibles d'être utilisés par l'annonceur. Il peut s'agir entre autres de services médias, de promotion, de production, d'édition, de musique, etc. ;
- Mettez l'accent sur les résultats d'affaires au cours de la présentation de cas. Les clients potentiels veulent comprendre les processus et la façon de penser de votre agence ;
- Gardez à l'esprit que l'expérience antérieure des membres de votre équipe est importante et généralement pertinente ;
- Sachez que les prix et récompenses sont importants, surtout si le travail primé a contribué à la croissance du chiffre d'affaires de votre client (p. ex., CASSIES) ;
- Le jour de la présentation, ne remplissez pas la salle inutilement. Tous les participants présents doivent avoir un rôle à jouer.

On entend par travail « spéculatif » tout travail pour lequel l'agence serait normalement rémunérée. Il convient de rappeler que l'AAPQ ne peut appuyer de telles demandes durant un processus d'appel de propositions. Étant donné les coûts prohibitifs qui y sont associés et les ressources particulièrement importantes qui doivent y être consacrées, aucun travail spéculatif ne devrait être exigé dans le cadre d'une réponse à un appel de propositions (se reporter à l'annexe V : Présentations spéculatives).

- Une entente officielle sur les services à fournir, la rémunération et les conditions contractuelles clés sont des éléments essentiels d'une pratique exemplaire en matière de relation agence-annonceur. Une fois l'agence choisie, une entente (qui devrait être révisée par un conseiller juridique au nom de chaque partie) sera élaborée quant à l'étendue des services et du travail, à la planification des effectifs, au choix de l'équipe ou des personnes clés de l'agence affectées au compte, à la rémunération, aux paramètres contractuels clés et aux mesures d'évaluation de l'agence. L'absence de conditions commerciales établies à la satisfaction des deux parties nuira à la viabilité d'une relation à long terme. Au besoin, un contrat type est disponible auprès de l'AAPQ.
- En vue d'obtenir un nouveau compte, les agences ne devraient pas accepter de mandats non négociables ou unilatéraux de la part d'annonceurs. Elles ne devraient pas non plus accepter de mandats qu'elles jugent inéquitables ou difficilement réalisables en espérant que ces conditions pourront être renégociées par la suite.
- Si vous acceptez un mandat, mais que vous perdez de l'argent au début ou que vous épongez uniquement vos frais, soyez transparent à ce sujet avec votre nouveau client.
- Refusez le mandat si celui-ci ne vous semble pas convenable ou approprié.

Entente relative à un processus de gestion des relations

L'annonceur et l'agence viennent tout juste de consacrer une somme considérable d'efforts au processus d'appel de propositions. Pour favoriser une relation à long terme productive et efficace, il est utile d'inclure un processus de vérification périodique de même qu'un processus de rétroaction et d'évaluation bidirectionnel et structuré. Celui-ci doit avoir lieu après les points de contrôle et les livrables, prévoir une révision de l'ensemble du mandat (au besoin) et tenter de résoudre tout problème susceptible de se présenter en cours de mandat.

Vous pourriez aussi envisager d'inclure une disposition permettant de revoir, à intervalles réguliers, les modalités du mandat (services, contrat, procédures, etc.). Malgré tous les efforts déployés pour définir l'étendue des bénéfices escomptés, la portée du travail et les principales hypothèses d'affaires, il est difficile de savoir comment évoluera la relation avec votre nouveau client jusqu'à ce que vous travailliez ensemble.

L'AAPQ offre le guide *Faites équipe!* sur la gestion optimale de la relation agence-annonceur. N'hésitez pas à le consulter.

ann exe s

—
Annexe I :
Liste des besoins
potentiels

- ↗ Gestion du compte client
- ↗ Planification stratégique
- ↗ Services de création française et anglaise
- ↗ Services d'adaptation et de traduction
- ↗ Services numériques (Web, interactifs, mobiles, etc.)
- ↗ Création, gestion et hébergement de sites Web
- ↗ Valorisation de la marque (*branding*)
et conception graphique
- ↗ Création hors médias
- ↗ Communication aux points de vente
- ↗ Conception d'environnements commerciaux
- ↗ Nom et conception de nouveaux produits
ou de nouvelles marques
- ↗ Services de production (imprimée, électronique, numérique)
- ↗ Planification média
- ↗ Achats médias
- ↗ Marketing relationnel
- ↗ Gestion et exploitation de commandites
- ↗ Marketing événementiel et expérientiel
- ↗ Promotions
- ↗ Relations publiques
- ↗ Médias sociaux
- ↗ Foires commerciales, expositions, présentations
- ↗ Recherche
- ↗ Autres (s'il y a lieu)

—
Annexe II :
Exemple de grille
d'évaluation

Voir à la page suivante ↗

Grille d'évaluation

<u>Compétences et expérience</u>	<u>Note possible</u>	<u>Note accordée</u>
Conflits d'intérêts Notez que, même si cet aspect n'est pas coté (NC), il peut quand même entraîner l'élimination d'agences candidates.	NC	NC
Réalisations de l'agence ↗ Études de cas (problème, stratégie, résultats, récompenses) ↗ Créativité ↗ Qualité générale	____%	____%
Offres de services (selon vos besoins) ↗ Compétences en planification et réflexion stratégiques ↗ Compétences en création de marque (<i>branding</i>) et conception graphique ↗ Compétences numériques	____%	____%
Expérience pertinente dans votre secteur d'activité ↗ Expérience dans le déploiement de campagnes ou de projets (à l'échelle locale, régionale, nationale ou internationale) ↗ Qualité et expérience de l'équipe affectée au client ↗ Expérience en anglais (ou dans une autre langue), s'il y a lieu	____%	____%
Compatibilité ↗ Chimie avec votre équipe ↗ Compatibilité avec les valeurs de l'entreprise	____%	____%
Expérience en médias (selon vos besoins) ↗ Planification ↗ Détermination des besoins propres au secteur d'activité ↗ Achats et créativité médias ↗ Capacité à générer un effet levier et de la valeur ajoutée	____%	____%
Administration et contrôles ↗ Rapports de contrôles, suivis offerts, processus internes ↗ Gestion de la qualité	____%	____%
Valeur ajoutée ↗ Capacités, expérience ou compétences uniques ↗ Esprit d'initiative éprouvé	____%	____%
Qualité de la présentation ↗ Présentation, clarté et pertinence ↗ Réponses aux questions ↗ Chimie de l'équipe de présentation	____%	____%
Grille tarifaire*	____%	____%

* Afin de prendre une décision basée d'abord et avant tout sur la qualité des services recherchés et des ressources proposées, la grille tarifaire ne devrait jamais compter pour plus de 20 % de la note finale.

Annexe III :
Un appel de propositions sur invitation ou ouvert à tous ?

Si, après mûre réflexion, vous décidez d'aller de l'avant avec un appel de propositions, est-il préférable de procéder sur invitation ou d'ouvrir le processus à toutes les agences ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette question, les deux formules comportant leurs avantages et leurs inconvénients.

Processus sur invitation

Le fait de procéder sur invitation présente les caractéristiques suivantes :

Avantages

- ↗ Permet d'écourter le processus en éliminant l'étape de la présélection ;
- ↗ Permet à l'annonceur de présélectionner seulement les agences qui semblent les plus intéressantes ;
- ↗ Ne fait pas travailler certaines agences inutilement, surtout si elles n'ont aucune chance de remporter le mandat.

Inconvénients

- ↗ Empêche l'annonceur de connaître des agences auxquelles il n'aurait peut-être pas pensé de prime abord ;
- ↗ Exclut les agences susceptibles de se qualifier en formant des consortiums pour répondre à certains besoins exprimés par l'annonceur ;
- ↗ La présélection sur invitation s'effectue souvent de façon subjective. Cela peut créer une impression d'injustice pour les agences non invitées : pourquoi inviter telle agence plutôt que telle autre qui possède pourtant une envergure et des caractéristiques similaires ?

Processus ouvert

L'AAPQ préconise généralement un processus ouvert à toutes ses agences membres et basé sur des critères précis afin d'éliminer celles qui ne pourraient pas se qualifier. Cette approche présente les caractéristiques suivantes :

Avantages

- Elle est équitable et offre une chance égale à toutes les agences qualifiées, y compris les agences auxquelles l'annonceur n'aurait pas pensé de prime abord ;
- En ratissant plus large, le processus ouvert et concurrentiel permet une analyse plus complète des possibilités qui s'offrent à l'annonceur ;
- Cette approche se veut plus objective, et les choix effectués pendant la présélection peuvent être facilement justifiés ;
- Elle permet aux agences qui ne se qualifieraient pas d'emblée de former des consortiums.

Inconvénients

- Requiert une étape supplémentaire de présélection ;
- Génère souvent plus d'offres de services et, par ricochet, exige plus de temps d'évaluation de la part de l'annonceur.

Rappelez-vous que vous vous apprêtez à sélectionner un partenaire d'affaires à long terme auprès de qui vous investirez beaucoup d'énergie et d'argent. Ne lésinez donc pas sur les démarches !

—
Annexe IV :
Exemple de lettre de
sollicitation pour un
appel de propositions



Madame, Monsieur,
Agence
Adresse
Ville (Québec) Code postal

Objet : Appel de propositions

À propos de votre organisation

Décrivez brièvement (en un ou quelques paragraphes)
la nature de votre entreprise ou de votre organisation.

Le mandat

Décrivez brièvement le mandat pour lequel vous lancez
un appel de propositions ainsi que le budget que vous
comptez y octroyer. Dans la mesure du possible, précisez
la répartition des dépenses allouées aux honoraires,
aux frais de production, aux médias et ainsi de suite.

La campagne

Décrivez, s'il y a lieu, la nature et la portée de la campagne
pour laquelle l'agence devra déposer son offre de services
ainsi que le contexte dans lequel elle devra s'inscrire.

Services requis

Décrivez la nature des services de base requis auprès
de l'agence. Pour chacun des services énoncés, vous
pouvez indiquer, s'il y a lieu, les mentions « Essentiel »,
« Atout » ou « Facultatif ».

Exigences de base

Décrivez les caractéristiques essentielles auxquelles les candidats devront répondre. Ces critères peuvent comprendre notamment ce qui suit :

- Le fait d'être membre en règle de l'AAPQ ;
- Les services de base offerts à l'interne par l'agence ;
- Le nombre minimal d'employés ;
- Le chiffre d'affaires minimal de l'agence ;
- L'expérience pertinente (de l'agence ou des individus) dans le secteur d'activité du client ou avec des clients d'envergure comparable ;
- Le nombre minimal d'équipes de service à la clientèle ou de création ;
- La proximité géographique avec l'annonceur (au besoin).

Autres caractéristiques recherchées

Décrivez les autres caractéristiques recherchées qui pourraient constituer une valeur ajoutée pour l'agence sélectionnée.

Soumission de l'expertise (*credentials*)

Décrivez ce que vous attendez de l'agence dans son document de présentation. Par exemple :

- Nous aimerions que vous nous fournissiez un document de présentation résumant les renseignements pertinents sur votre entreprise (taille, clients, services offerts, personnel clé, réalisations, etc.), accompagné de tous les autres renseignements susceptibles de faciliter notre processus décisionnel. Votre réponse à chacune des questions suivantes ne doit pas dépasser « x » pages.



- Veuillez vous assurer que votre expertise porte sur les aspects suivants (la longueur maximale pour chaque réponse devrait être indiquée). Vous pouvez évidemment inclure tout autre renseignement que vous jugez pertinent et qui pourrait appuyer votre candidature :

- Présentation de votre marque et ADN de votre agence ;
- Historique de votre entreprise ;
- Clients actuels, produits et chiffre d'affaires ;
- Personnel clé et notes biographiques (en précisant les membres de l'équipe qui seront affectés au mandat) ;
- Expertise de votre agence en création publicitaire, promotionnelle et numérique ;
- Expertise de l'agence en matière de recherche ;
- Autres services offerts ;
- Expérience pertinente pour l'entreprise ;
- Études de cas pertinentes, avec résultats à l'appui ;
- Compétences uniques et valeur ajoutée pertinentes pour l'organisation.

- Outre votre expertise de base, nous aimerions connaître l'approche et la position de votre agence à l'égard des aspects suivants :

- Vos réussites dans des campagnes similaires et les facteurs que vous considérez comme essentiels au succès ;
- Votre vision du rôle de votre agence si elle travaillait avec notre organisation ;
- Votre philosophie de création ;
- Tout autre aspect recherché dans le cadre de l'appel de propositions.

Conflits d'intérêts

Cernez les zones de conflits d'intérêts. Les agences devraient fournir leur liste de clients présentant un conflit d'intérêts potentiel et des services qui leur sont confiés, ainsi que l'approche envisagée au cas où elles travailleraient à des dossiers incompatibles avec la mission du client.

Confidentialité

Dans le cas où vous auriez fait signer une entente de confidentialité aux agences, il convient de leur rappeler de limiter le nombre de personnes informées aux membres essentiels du personnel et d'insister sur l'importance de maintenir le secret professionnel au sujet de l'appel de propositions en cours.

Étapes et calendrier

Si une lettre d'intention est demandée :

- Les agences intéressées sont priées de transmettre par courriel une lettre d'intention. Accordez au moins de 48 à 72 heures ouvrables aux agences pour signifier leur intérêt ;
- À la réception des lettres d'intention, envoyez aux agences intéressées une entente de confidentialité qui, une fois signée et retournée, sera suivie d'un bref plus complet précisant vos attentes et la grille d'évaluation utilisée pour la sélection ;
- Indiquez ce qui est attendu de l'agence (document écrit ou présentation) lors de l'étape initiale, en prenant soin de préciser les détails et les délais. Accordez au moins de 15 à 20 jours ouvrables aux agences pour préparer leur document de présentation. Indiquez clairement le nombre de documents requis ainsi que l'adresse d'expédition exacte et la date limite pour faire parvenir les documents. Envoyez un accusé de réception, au besoin ;
- Expliquez les étapes subséquentes, y compris les échéanciers et la date des présentations des agences finalistes. Il est important d'indiquer la date à laquelle vous rendrez votre décision aux agences.

Annexe 1 (ou étape subséquente, selon le cas)

Joignez toute autre documentation relative à la portée du mandat ou à votre organisation qui pourrait être pertinente pour l'agence.

Annexe 2

Joignez la grille d'évaluation que vous utiliserez.

Annexe V : Présentations spéculatives

L'une des questions les plus débattues dans le processus de sélection d'une agence consiste à savoir si l'on doit inclure une étape de présentation spéculative. On entend ici par « spéculatif » tout travail stratégique ou créatif pour lequel l'agence serait normalement rémunérée.

Partez du postulat que les réalisations antérieures de l'agence constituent le meilleur exemple de la façon dont elle travaille au quotidien avec un annonceur. Dans une relation de collaboration visant à élaborer des campagnes en réponse aux objectifs commerciaux de l'annonceur, il s'agit de la meilleure démonstration des talents de l'agence. De plus, rappelez-vous que :

- Les politiques de certaines agences interdisent les campagnes spéculatives – le fait d'en demander une risque-t-il d'éliminer des agences en tête de liste ?
- Dans la vaste majorité des cas signalés, les recommandations spéculatives faites par l'agence gagnante lors de sa présentation ne sont jamais mises en œuvre.
- En plus de requérir un investissement important de la part des agences, la réflexion stratégique ou la création soumise dans un tel processus a fait l'objet d'un bref tronqué et répond rarement aux vraies considérations stratégiques de l'annonceur. À cette étape-ci, l'agence ne s'est pas encore imprégnée de la culture de l'entreprise et elle ne peut connaître toutes les considérations ni le contexte particulier à la marque.

Pour donner de bons résultats, soit un travail stratégique ou créatif susceptible d'être mis en œuvre, il importe de collaborer étroitement avec l'annonceur. Et cette collaboration nécessite habituellement un investissement de temps important. Dans un processus de sélection d'agence, il est pratiquement impossible d'établir une relation de travail semblable à celle que vous auriez avec votre agence en situation réelle avec les nombreux finalistes, et ce, dans un court laps de temps. De plus, comme il est impossible pour l'agence de connaître toutes les variables (étendue du travail, échéances ou autres besoins du client) et qu'on lui demande de travailler dans des délais serrés, vous risquez de vous retrouver avec une équipe de présentation plutôt qu'avec une vraie équipe.

Enfin, bien qu'il puisse sembler attrayant à première vue, ce processus s'apparente trop souvent à un exercice de cueillette d'idées (*brain picking*) facilement contraire aux règles d'éthique les plus élémentaires de l'industrie, notamment en matière de propriété intellectuelle.

C'est pourquoi les meilleures pratiques au Canada, aux États-Unis et en Europe déconseillent généralement le recours aux présentations spéculatives.

Dans ces circonstances, l'Association des agences de publicité du Québec préconise un processus de sélection qui exclut toute forme de travail spéculatif (y compris la création et la réflexion stratégique).

L'AAPQ est d'avis que l'utilisation de travail spéculatif dans le cadre d'un appel de propositions a pour effet de fausser les données et risque d'accorder une importance démesurée à un exercice de style au détriment des autres critères d'évaluation. En outre, la création spéculative n'est pas toujours représentative des compétences créatives de l'agence.

En fait, la plupart des annonceurs sélectionnent maintenant leur agence selon l'expérience, la compétence et l'éloquence des résultats d'affaires. L'historique de l'agence et de ses artisans ainsi que sa feuille de route créative devraient être garants de sa capacité à bien répondre aux besoins de l'annonceur. D'ailleurs, une agence qui a su concevoir des campagnes ou des projets couronnés de succès et qui démontre une intarissable créativité auprès de ses clients a de fortes chances de maintenir ce niveau de performance auprès d'un nouvel annonceur.

N'oubliez pas : Vous choisissez d'abord et avant tout une agence, et non une campagne publicitaire ou un projet en particulier.

En choisissant une agence, vous optez d'abord et avant tout pour :

- ↗ Un partenaire d'affaires doté d'une expérience pertinente et de compétences stratégiques, avec lequel vous désirez établir une relation durable ;
- ↗ Une équipe avec laquelle vous pourrez établir un bon partenariat d'affaires et développer une chimie ;
- ↗ Des services spécialisés ;
- ↗ Une gestion rigoureuse ;
- ↗ Et, bien sûr, un produit stratégique et créatif efficace attesté par l'historique de l'agence.

Par ailleurs, certains annonceurs croient bien faire en accordant une rémunération symbolique aux agences en échange de travail spéculatif. Bien que cette approche soit louable, la rémunération généralement accordée ne correspond pas à l'investissement réel effectué par l'agence. En général, le recours à toute forme de rémunération ne justifie aucunement la demande de travail spéculatif dans le cadre d'un appel de propositions.

Enfin, l'annonceur ne détient aucun droit sur le travail stratégique ou créatif, les idées ou la propriété intellectuelle présentés par l'agence durant tout le processus de sélection. Par contre, dans le cadre d'une entente préalable, l'annonceur pourra payer des honoraires équitables pour acquérir ce droit de propriété.

Si, pour quelque raison, votre processus de sélection doit absolument inclure du travail de nature spéculative, communiquez avec l'AAPQ afin d'obtenir des renseignements supplémentaires à propos de la gestion des présentations spéculatives.

Annexe VI : Compatibilité culturelle

Le choix d'un partenaire est autant une question de chimie et de partage des valeurs que de capacités nécessaires pour mener à bien le mandat. En plus d'évaluer les compétences requises (conception, stratégie, médias, recherche, etc.) et les processus administratifs de l'agence, il est essentiel d'évaluer sa capacité à s'adapter à votre culture d'entreprise. En raison du haut taux de roulement dans l'industrie, prenez soin de choisir l'agence dans son intégralité, en fonction de ses valeurs, de son personnel, de son orientation, de ses propriétaires et de sa culture – et non pour les quelques personnes qui ont fait la présentation dans le but d'obtenir votre mandat.

La culture d'entreprise dicte les façons de faire. Il s'agit du tissu de valeurs qui unit l'entreprise, oriente l'éthique des gestionnaires et sous-tend les décisions des employés en l'absence des superviseurs. Pour bien déterminer si vos valeurs sont compatibles avec la culture d'entreprise de l'agence, visitez ses bureaux et voyez de vos propres yeux comment elle fonctionne.

En visitant l'agence, vous repérerez des indices sur ses valeurs et sa culture. Ces derniers vous permettront de discerner ce qui compte pour elle, ce qu'elle valorise et comment elle se conduit.

Voici les points dont vous devez tenir compte :

- ↗ L'environnement : Est-il sérieux ou convivial, silencieux ou bruyant, paisible ou bourdonnant ? Quel semble être le lien entre les aires publiques et les aires privées ? Comment les membres du personnel communiquent-ils entre eux au sujet d'événements ou de nouvelles touchant leur agence ? Comment décririez-vous l'ambiance qui y règne, sa dynamique, son personnel ?

- Les politiques et pratiques : Les titres, la structure et la hiérarchie semblent-ils importants ou l'atmosphère est-elle axée sur la collégialité ? Semble-t-il y avoir des règles tacites concernant la tenue vestimentaire ou les interactions ? Qu'observez-vous quant à la façon dont les différents services sont situés ou communiquent entre eux ? L'agence est-elle fière de vous montrer ses services des TI, des activités opérationnelles et de la production ainsi que le studio qui regroupe les activités de création ? Finalement, si ce n'est pas apparent, demandez ce qui est récompensé – quelles sont les réalisations qui sont saluées ?
- Le personnel : À quoi ressemble-t-il ? Quelle philosophie l'agence adopte-t-elle en matière de ressources humaines ? L'équipe est-elle formée en majeure partie d'employés permanents, de travailleurs indépendants à temps plein ou de pigistes ? Quel est le taux de roulement ? Comment les gens interagissent-ils entre eux ? Sont-ils serviables et axés sur le service ?
- Les réunions : Vous pouvez en apprendre beaucoup sur une agence d'après la façon dont elle tient ses réunions. Les présentations sont-elles structurées ou plus décontractées ? L'agence maîtrise-t-elle la technologie et la façon dont tout fonctionne harmonieusement (écrans, projecteurs, vidéos) ? Ses membres ont-ils des rôles bien définis tout en faisant preuve d'un bon esprit d'équipe lorsqu'ils traitent de points et d'information clés ?

En résumé, le processus entourant l'appel de propositions doit vous permettre de bien saisir l'historique de l'agence, son positionnement et son classement, son leadership, sa situation financière, ses compétences professionnelles ainsi que ce qui influence sa façon de penser et sa réputation. La visite de l'agence doit également être évaluée selon des critères plus souples, dictés par votre expérience et vos impressions. C'est le temps de bien observer et de voir comment les valeurs et la culture de l'agence s'inscrivent en droit fil avec les vôtres.

Annexe VII : Gérer le processus à l'interne ou se faire accompagner ?

Bien que la gestion d'un appel de propositions soit expliquée dans ce guide le plus simplement possible, elle demeure un processus complexe et exigeant.

Afin de limiter le temps consacré à la sélection d'une nouvelle agence, il est possible de recourir à l'AAPQ pour obtenir plus de conseils ou à un consultant externe pour recevoir un accompagnement partiel ou complet.

Au même titre que vous faites appel à des experts en recrutement ou à des chasseurs de têtes pour l'embauche d'un cadre supérieur, vous pourriez bénéficier de nombreux avantages en vous faisant accompagner par un consultant externe :

- ↗ Un consultant externe connaît généralement l'industrie, les agences et leur offre de services. Il sait ce qu'elles ont de mieux à offrir ;
- ↗ Ayant l'expertise requise, il est en mesure de vous guider dans le choix des critères de sélection qui départageront les agences ;
- ↗ Il est impartial, objectif et n'a aucun intérêt à favoriser une agence plutôt qu'une autre. Sa connaissance de l'industrie lui permet de corriger les faussetés, rumeurs, perceptions et jugements de valeur erronés qui peuvent être véhiculés lors d'un processus de sélection ;
- ↗ Il ne choisit pas l'agence à la place de l'annonceur. Son rôle est de s'assurer que vous fassiez un choix éclairé, notamment en assurant :
 - ↗ La rigueur et l'objectivité du processus de sélection ;
 - ↗ La gestion du processus, y compris la liaison entre les agences et l'annonceur ;
 - ↗ L'animation des discussions des comités de sélection de façon que les opinions de tous les membres soient équitablement représentées ;
- ↗ Il peut faire épargner temps et argent tant aux annonceurs qu'aux agences, en agissant comme principal intermédiaire durant le processus de sélection :
 - ↗ Pour l'annonceur, la gestion du processus et des communications avec les agences permet d'économiser temps de gestion et de liaison ;
 - ↗ Pour les agences, l'encadrement du processus et le suivi adéquat des questions et des demandes permettent de cerner l'essentiel et de mieux répartir les ressources et les investissements requis.

