Outils pour encourager les bonnes performances des fournisseurs dans le cadre de la gestion des contrats

Mejuine Chow et Jackie Vallée

Secteur de la politique stratégique, SPAC

Cette séance a pour but de donner un aperçu des processus suivants :

- Gestion du rendement des fournisseurs (GRF)
- Processus lié aux Mesures correctives du rendement des fournisseurs (MCRF)

But et objectifs d'apprentissage

- ✓ Comprendre les objectifs de la GRF et de la MCRF en ce qui a trait à l'approvisionnement.
- ✓ Décrire les processus de GRF et de MCRF.
- ✓ Déterminer les responsabilités en tant qu'autorités contractantes dans le cadre de la gestion du rendement des fournisseurs.

SPAC en chiffres!

Que représentent ces chiffres?

3,78 MILLIARDS DE DOLLARS

20 MILLE

98

Qu’est-ce que la GRF?

La GRF est un cadre de référence qui s’appuie sur des fiches d’évaluation afin de mesurer le rendement par rapport aux obligations contractuelles dans le cadre d’un contrat.

Les notes de rendement seront utilisées dans les évaluations d’offres futures afin de récompenser les bonnes performances et décourager les mauvaises.

Le processus de GRF a été élaboré à la suite de consultations avec les intervenants, notamment l’industrie, les autorités contractantes et les clients.

En définissant des attentes claires en matière de rendement et en évaluant régulièrement les progrès réalisés, nous visons à améliorer la qualité globale et le respect des délais pour les biens et services fournis à SPAC.

Pourquoi gérer le rendement des fournisseurs?

La GRF ne se limite pas aux fiches d'évaluation.

Grâce à la discipline d'une communication et d'une documentation régulières, nous pouvons cerner les domaines à améliorer et corriger le tir.

Objectifs du cadre

Reconnaître le rendement exceptionnel des fournisseurs tout en les tenant responsables en cas de résultats médiocres.	Établir des relations professionnelles plus solides et axées sur la collaboration avec les fournisseurs.
Créer des communications plus efficaces avec les fournisseurs.	Favoriser l'amélioration continue du rendement et l'obtention de meilleurs résultats contractuels.

Une approche d’équipe est essentielle entre l’autorité contractante, le chargé de projet et le fournisseur afin de s’assurer que la GRF atteint ses objectifs.

Comment fonctionne la GRF?

Catégories de rendement :
Tous les fournisseurs seront évalués en fonction de quatre catégories normalisées : **coût, calendrier, qualité et gestion**.
La conformité aux modalités contractuelles sera évaluée selon les indicateurs de rendement clés (IRC) de chaque catégorie.

Fiches d’évaluation :
Des évaluations cohérentes et transparentes du rendement seront réalisées tout au long du cycle de vie du contrat.
Le module de GRF dans SAP Ariba a été conçu pour héberger et transmettre les fiches d’évaluation et les notes, ce qui facilite la collaboration.

Notes liées à la GRF :
La fiche d’évaluation produira une note de rendement qui sera utilisée comme élément pondéré dans les futures évaluations des soumissions, au même titre que les critères techniques et financiers.

Quel que soit le produit, tous les contrats doivent comporter des clauses et conditions relatives aux éléments suivants :

Coût

Qualité

Calendrier

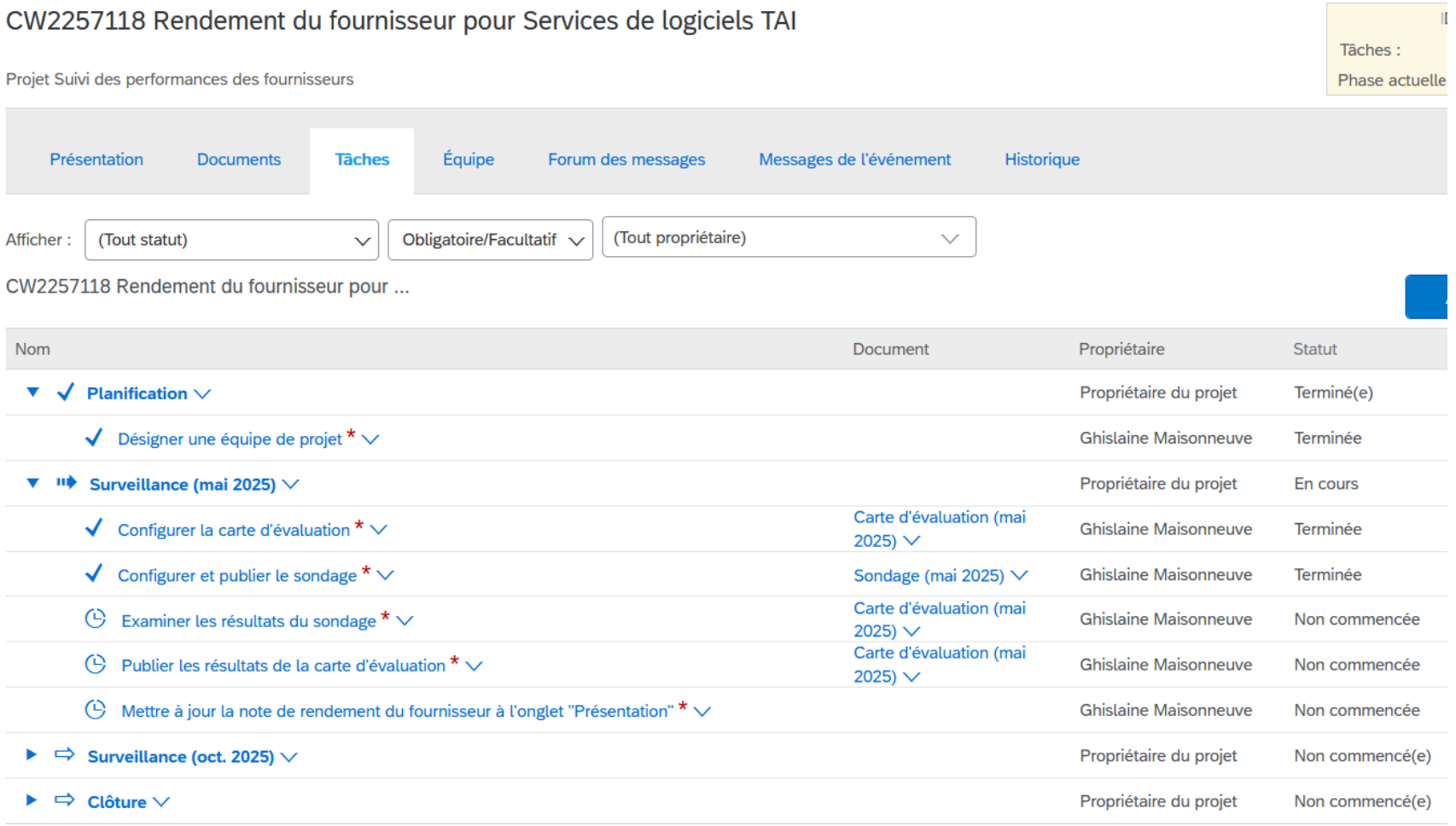
Gestion

Catégories de rendement et IRC

Catégories de rendement	IRC
Coût	• Fournit une ventilation des coûts pour justifier les nouvelles demandes de travaux. • Fournit une ventilation des coûts pour justifier les factures. • Fournit des factures opportunes, exactes et complètes.
Qualité	• Respecte les dispositions relatives à la qualité du contrat. • Fournit les ressources qualifiées requises. • Répond aux normes de niveau de service requises. • Répond aux normes et certifications requises. • Répond aux critères d'acceptation requis.
Calendrier	• Respecte les étapes clés et les dates de livraison conformément au contrat.
Gestion	• Détermine de façon proactive les problèmes et les solutions. • Prend des mesures préventives pour éviter les problèmes de rendement. • Démontre une gestion et une supervision efficaces des sous-traitants. • Pratique et favorise la gestion positive des relations avec les principaux intervenants.

L’autorité contractante crée le projet de GRF à partir de l’espace de travail du contrat

Module de gestion du rendement des fournisseurs (GRF)

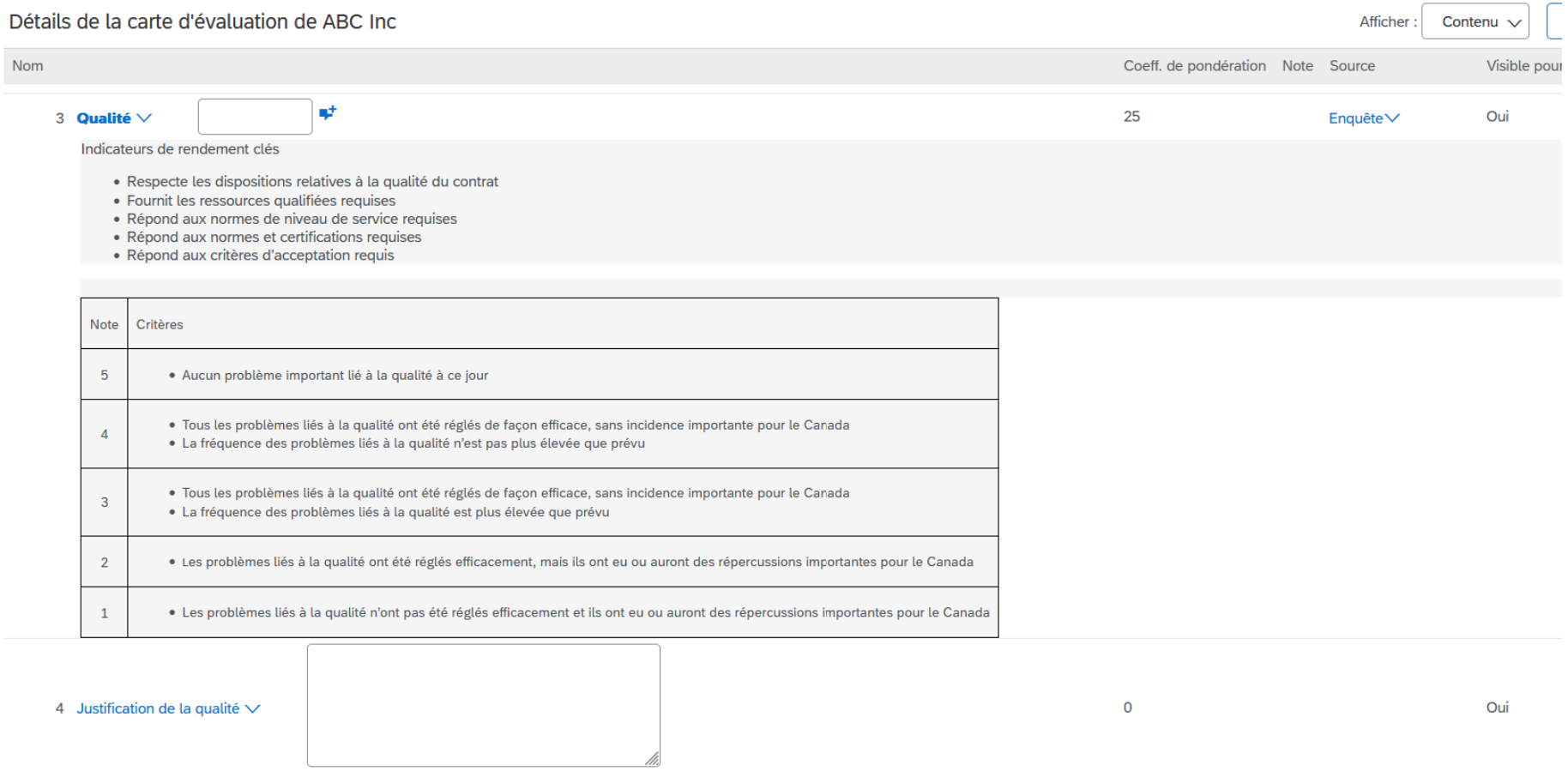


Toutes les catégories de rendement se fondent sur la même échelle de notation de cinq points.

L’échelle reflète un éventail équilibré de résultats de rendement, allant d’un rendement très insuffisant à la satisfaction des attentes.

Tableau de bord

Un exemple – Qualité – figure ci-après.



Détails de la carte d'évaluation de ABC Inc

Afficher : Contenu

Nom	Coeff. de pondération	Note	Source	Visible pour
3 Qualité	25		Enquête	Oui

Indicateurs de rendement clés

- Respecte les dispositions relatives à la qualité du contrat
- Fournit les ressources qualifiées requises
- Répond aux normes de niveau de service requises
- Répond aux normes et certifications requises
- Répond aux critères d'acceptation requis

Note	Critères
5	• Aucun problème important lié à la qualité à ce jour
4	• Tous les problèmes liés à la qualité ont été réglés de façon efficace, sans incidence importante pour le Canada • La fréquence des problèmes liés à la qualité n'est pas plus élevée que prévu
3	• Tous les problèmes liés à la qualité ont été réglés de façon efficace, sans incidence importante pour le Canada • La fréquence des problèmes liés à la qualité est plus élevée que prévu
2	• Les problèmes liés à la qualité ont été réglés efficacement, mais ils ont eu ou auront des répercussions importantes pour le Canada
1	• Les problèmes liés à la qualité n'ont pas été réglés efficacement et ils ont eu ou auront des répercussions importantes pour le Canada

4	Justification de la qualité		0		Oui

Mise en place de la GRF dans l’ensemble de SPAC

Prochaines étapes

- Inclure les clauses et la fiche d’évaluations relatives à la GRF dans les nouvelles demandes de propositions pour les biens et services, qui répondent aux critères suivants :
  - Contrats de plus de 100 000 $,
  - Gestion dans SAP Ariba, et
  - SPAC est l’AC et le responsable technique.

- Une formation autonome sera disponible dans Alto pour plus d’information sur la création du module GRF dans SAP Ariba.
- Une formation sur les rôles et responsabilités liées à la GRF sera livrée aux secteurs de manière progressive.

Mesures correctives du rendement des fournisseurs

Que sont les MCRF?

- Les mesures correctives sont des conditions ou des limitations imposées à la capacité du fournisseur de conclure un contrat avec SPAC à l'avenir.
- La Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs a été adoptée en 2010 et a remplacé la Politique sur le rendement des fournisseurs.
- Elle s'applique à la Direction générale de l'approvisionnement de SPAC (en tant que fournisseur de services communs pour les transactions relevant de son autorité).

Pourquoi la Politique MCRF?

- SPAC a l'autorité et la responsabilité de prendre des mesures raisonnables pour s'assurer que les fournisseurs respectent leurs obligations contractuelles.

- Aborder les problèmes de rendement d'un fournisseur suite à la résiliation pour manquement d'un contrat.

- Aider SPAC à atténuer les risques liés à l'approvisionnement dans les futurs contrats et à améliorer le service à la clientèle.

Déclencheurs de la MCRF

- **Résiliation du contrat (totale ou partielle) pour manquement**
  - Le contrat est résilié parce que l'entrepreneur ne respecte pas l'une des dispositions du contrat.

- **Modification(s) conditionnelle(s)**
  - Solution alternative à une résiliation immédiate pour manquement, choisie pour des raisons opérationnelles.

Les acheteurs doivent obtenir des conseils juridiques avant d'attribuer une résiliation pour manquement ou une modification conditionnelle.

Responsabilités de l'autorité contractante

À la suite d'une résiliation pour manquement ou d'une modification conditionnelle, les autorités contractantes doivent :

1. Informer le fournisseur de l'intention d'appliquer la Politique MCRF.
2. Communiquer avec le coordonnateur MCRF : TPSGC.PACoordPMCRF-APVPCMPCoord.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca.
3. Remplir la partie I du formulaire *Autorisation de procéder à une évaluation d'une MCRF* (149) aux fins d'approbation par le coordonnateur des MCRF.
4. Remplir le formulaire *Évaluation d'une MCRF* (149-1).

L’évaluation établit et applique une note pour les problèmes de rendement qui ont mené à la résiliation pour manquement.

Évaluation MCRF

Le rendement des fournisseurs est évalué dans trois catégories :

- Livraison
- Qualité du produit ou du service
- Autres (p. ex. fardeau administratif)

Les notes sont déterminées en fonction des points attribués sur une échelle de 1 à 9.

La note totale est convertie pour déterminer le niveau de répercussion.

Le niveau de répercussion est déterminé si une mesure corrective sera appliquée.

Évaluation MCRF – Répercussion

Il existe trois catégories de répercussion sur le Canada :

- Mineure
- Moyenne
- Majeure

Une mesure corrective s’applique uniquement lorsque la répercussion est majeure.

Radiation de 6 mois, 18 mois ou 36 mois

Conditions, comme une habilitation de sécurité appropriée, une garantie financière accrue, etc.

Deux types de mesures correctives du rendement des fournisseurs

- **Radiation :** refus du Programme des approvisionnements de SPAC de faire affaire avec un fournisseur pendant une période prédéterminée.

- **Condition(s) :** peuvent être imposées aux fournisseurs plutôt qu'une radiation, lorsque jugées plus appropriées. Si un fournisseur est assujetti à des conditions, il doit les remplir avant la clôture de la soumission, faute de quoi la soumission sera rejetée.

Les acheteurs doivent vérifier le statut du fournisseur dans la base de données du SIF :

- À la clôture des appels d'offres concurrentiels
- Avant de communiquer avec un fournisseur unique
- Avant l'attribution d'un contrat ou l'établissement d'une OC ou d'un AMA

Base de données du Système d'information sur les fournisseurs (SIF)

- La base de données SIF (que les acheteurs peuvent consulter) conserve les renseignements sur les fournisseurs, y compris les notes relatives aux MCRF et les mesures correctives.
- Si le résultat de la recherche est "Le fournisseur n'a pas d'historique de performance" vous pouvez aller de l'avant avec ce fournisseur.
- Les données du SIF contribuent au totale historique de toutes les évaluations subséquentes.

- Résiliation pour manquement.
- L’évaluation utilise la catégorie « Livraison ».
- Répercussion mineure.
- Pas de mesure corrective.
- Note ajoutée dans le SIF.

Scénario nº 1 : Contrat de mobilier de bureau

Responsabilité du fournisseur :

- Fournir du mobilier de bureau à un ministère

Problème :

- L’entrepreneur n’a pas livré le mobilier requis à temps
- A entraîné un léger retard dans l’ensemble du projet

Mesures prises :

- Résiliation du contrat pour manquement par l’autorité contractante

Contexte :

- Le besoin n’était pas urgent
- Il aurait été facile de lancer un nouvel appel d’offres pour le contrat

Évaluation

- Formulaire 149-1 utilisé pour évaluer la catégorie « Livraison »
- Répercussion mineure sur l’ensemble du projet.
- Nature non urgente de la livraison

Résultat :

- Aucune mesure corrective appliquée
- Ajout d’une note d’historique du rendement au Système d’information sur les fournisseurs (SIF)

- Modification conditionnelle
- L’évaluation utilise les catégories « Livraison » et « Autres »
- Répercussion majeure.
- Entraîne une mesure corrective de radiation de 6 mois
- Résultat ajouté dans le SIF

Scénario nº 2 : Contrat maritime

Responsabilité du fournisseur :

- Fournir des bateaux spécialisés pour la recherche côtière dans le cadre d’un projet maritime essentiel

Problème :

- Le fournisseur a fait face à des retards importants en raison de perturbations de la chaîne d’approvisionnement et de problèmes techniques
- Non-respect des obligations de livraison

Contexte :

- Les bateaux étaient essentiels à l’étude environnementale du client sur les effets des changements climatiques
- L’importance du projet a mené à une modification conditionnelle afin d’obtenir les bateaux plutôt que de résilier le contrat

Mesures prises :

- Une modification conditionnelle a été établie afin d’obtenir les bateaux
- Solutions temporaires trouvées, comme la location de bateaux auprès d’un fournisseur local

Évaluation

- L’évaluation des MCRF a porté sur les catégories « Livraison » et « Autres »
- Livraison : Le vendeur n’a pas fourni les bateaux à temps, ne respectant pas le calendrier initial et les obligations contractuelles
- Autres : Le client a dû trouver d’autres solutions, ce qui a ajouté un fardeau administratif et financier

Résultat :

- Répercussion majeure
- Le fournisseur fait face à une radiation de six mois
- Renseignements consignés dans la base de données du Système d’information sur les fournisseurs

- Résiliation pour manquement
- L’évaluation utilise les catégories « Qualité » et « Autres »
- Répercussion majeure
- Mesure corrective précédente de radiation de 6 mois
- Entraîne une mesure corrective de radiation de 18 mois
- Note ajoutée dans le SIF

Scénario nº 3 : Contrat de service de déneigement

Responsabilité du fournisseur :

- Fournir des services de déneigement aux installations gouvernementales

Problème :

- Le fournisseur n’a pas satisfait aux normes de qualité requises à plusieurs reprises
- A entraîné des conditions dangereuses pour les employés et les visiteurs

Contexte :

- Le client a dû acheter des fournitures supplémentaires, comme du sel, ce qui a ajouté un fardeau à la situation
- Disponibilité d’un fournisseur de remplacement qui était auparavant titulaire du contrat

Mesures prises :

- Résiliation du contrat pour manquement par l’autorité contractante
- Le fournisseur de remplacement est intervenu rapidement pour assurer la continuité des services

Évaluation

- L’évaluation des MCRF a porté sur les catégories « Qualité » et « Autres »
- Qualité : Le fournisseur n’a pas respecté les normes requises, ce qui a entraîné des conditions dangereuses
- Autres : Le client a dû acheter des fournitures supplémentaires, ce qui a ajouté un fardeau administratif et financier
- Les antécédents du fournisseur comprennent une mesure corrective antérieure

Résultat :

- Répercussion majeure.
- Une deuxième mesure corrective de radiation de 18 mois a été appliquée
- Renseignements consignés dans la base de données du Système d’information sur les fournisseurs

Prochaines étapes de la MCRF

Remise à niveau

Mises à jour en cours

- Politique sur les mesures correctives du rendement des fournisseurs dans le Guide des approvisionnements.
  - Y compris les gabarits de lettres.
  - Simplifier et clarifier la politique pour en faciliter l'application.
- Le formulaire *Autorisation de procéder à une évaluation d'une MCRF (149)* et le formulaire *Évaluation d'une MCRF (149-1)*.
- Fiche d'information sur les approvisionnements concernant les MCRF sur GCpédia.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Politique s MCRF, veuillez communiquer avec le coordonnateur MCRF en envoyant un courriel à l'adresse suivante :

TPSGC.PACoordPMCRF-APVPCMPCoord.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Politiques de référence, outils de formation et ressources

- Guide des approvisionnements : Chapitre 8 – Gestion des contrats | AchatsCanada

- Une formation sur la Politique sur les MCRF est à la disposition des employés du Programme des approvisionnements sur le système de gestion de l'apprentissage Alto Ouvrir une session dans Alto.