



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Serving
GOVERNMENT,
serving
CANADIANS.

Gestion du rendement des fournisseurs : Initiatives fédérales au sein de Services publics et Approvisionnement Canada

Institut canadien d'approvisionnement
et de gestion du matériel

4 juin 2019



Objectifs de la séance d'aujourd'hui

- Fournir des renseignements sur les progrès réalisés en ce qui a trait à la conception d'un régime de gestion du rendement des fournisseurs (GRF).
- Décrire les attentes et les plans relatifs à la GRF de façon générale à l'échelle fédérale, ainsi que les prochaines étapes (sous la direction de SPAC).
- Discuter de l'approche prévue par SPC, y compris des indicateurs de rendement clés, afin de donner un exemple précis de la façon dont la GRF peut fonctionner (sous la direction de SPC).
- Recueillir vos commentaires et répondre à vos questions.



Le cadre de la GRF

Lettre de mandat de SPAC

- « [...] élaborer de meilleurs outils de gestion des fournisseurs afin [...] de tenir les entrepreneurs responsables de leur rendement insatisfaisant ou de comportement inacceptable, notamment pour les marchés de grande envergure [...] »

Principales conclusions du rapport du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement

- « Il n'existe aucune politique ou base de données pangouvernementale sur le rendement des fournisseurs, ni aucune approche générale pour la gestion du rendement des fournisseurs au gouvernement. [...] »



Vision de la GRF

À l'échelle fédérale, la GRF renforcera la gérance et l'intégrité de l'approvisionnement. Elle fournira des moyens par lesquels le Canada peut tenir responsables les entreprises dont le rendement est faible tout en les incitant à obtenir un bon rendement.

Cela permettra :

- d'optimiser les ressources de l'État en tenant compte du rendement des fournisseurs dans le processus d'attribution des contrats fédéraux;
- de favoriser des communications ouvertes, soutenues et bidirectionnelles ainsi que l'établissement de relations entre le gouvernement et les fournisseurs;
- d'accroître la confiance du public, la reddition des comptes pour la gestion des fonds publics et l'établissement de partenariats responsables.



Réalisations de SPAC à ce jour

- Recherches menées sur les pratiques dans d'autres juridictions
- Collaboration approfondie avec des clients et des partenaires de l'industrie, y compris des réunions avec des associations industrielles
- Élaboration d'une politique de GRF préliminaire afin d'établir une base pour gérer le rendement des fournisseurs
- Tenue de 8 séances régionales de consultation sur la version préliminaire de la politique partout au Canada (mars et avril, 6 séances régionales et 2 séances sur Webex) – Plus de **300** participants, y compris des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux, des administrations municipales, d'associations industrielles et des fournisseurs
- Publication d'une demande de renseignements, de la politique préliminaire, d'un document de travail, et d'un sondage en ligne sur achatsetventes.gc.ca; plus de **800** requêtes de la demande de renseignements et **67** répondants au sondage en ligne
- Harmonisation constante de SPAC avec des partenaires fédéraux en ce qui a trait à la GRF – Secrétariat du Conseil du Trésor (rôle politique), Services partagés Canada (approvisionnement des TI)



Caractéristiques de la politique du GRF

(version préliminaire de mars 2019)

Seuil

- **100 000 \$** avec une **marge de manœuvre possible pour certains groupes de biens et de services.**

Étape de la demande de soumissions

- Les modalités relatives à la GRF garantiront une transparence grâce à l'intégration de la politique par renvoi et par l'ajout d'autres exigences et paramètres de la GRF.
- Les cotes antérieures représenteront en temps opportun **entre 5 et 25 % de la soumission en général** et seront utilisées à d'autres fins, y compris comme outil d'évaluation.
- Si un fournisseur ne possède pas une cote valide, ces points seront réaffectés proportionnellement à tous les autres critères d'évaluation (ou note par défaut).

Gestion des contrats

- Les autorités contractantes et les responsables techniques discuteront avec les fournisseurs au sujet des attentes en matière de rendement associées aux **indicateurs de rendement clés (IRC)** au début du contrat.
- **Ils devront communiquer régulièrement** avec les fournisseurs au sujet du rendement afin de soulever des enjeux de manière proactive, à mesure qu'ils surviennent, pour une approche « **sans surprises** ».



Caractéristiques de la politique du GRF

(version préliminaire de mars 2019)

Évaluations du rendement des fournisseurs

- Les responsables techniques et les autorités contractantes entreprennent conjointement des évaluations du rendement et justifient les notes de rendement des fournisseurs au moyen des textes descriptifs et de documents découlant de discussions sur le rendement.
 - L'autorité contractante supervise et valide les résultats de l'évaluation.
 - Le responsable technique réalise les évaluations et en communique les résultats.
- **On procédera habituellement à une évaluation provisoire tous les six mois et à une évaluation finale à la clôture du contrat** pour s'assurer que les fournisseurs disposent de suffisamment de temps pour régler les problèmes de rendement ciblés.
- Les fournisseurs pourront **passer en revue** l'évaluation de leur rendement, **formuler des commentaires** et faire **appel** des évaluations.
- Les fournisseurs seront évalués **au moyen de l'échelle de 5 points** en fonction des **IRC définis à l'avance**, qui sont propres aux groupes de produits et services, et qui sont harmonisés aux indices suivants : coût, qualité, échancier et gestion. Les notes provisoires et définitives seront établies en fonction d'une moyenne pondérée des notes des IRC.
- Les notes d'évaluation seront conservées dans la Solution d'achats électroniques (SAE).



Caractéristiques de la politique du GRF

(version préliminaire de mars 2019)

Calcul des cotes des fournisseurs

- Afin de mieux tenir compte des améliorations sur le plan de l'exécution des marchés, les cotes de rendement des fournisseurs seront calculées pour chaque groupe de produits et de services de base pour lequel le fournisseur fournit des produits et des services, à l'aide d'une moyenne pondérée des cinq dernières années, en accordant une plus grande valeur à l'année la plus récente.

Cote de rendement du fournisseur =

$$\frac{5*(\text{moyenne des cotes de l'année 5}) + 4*(\text{moyenne des cotes de l'année 4}) + 3*(\text{moyenne des cotes de l'année 3}) + 2*(\text{moyenne des cotes de l'année 2}) + 1*(\text{moyenne des cotes de l'année 1})}{15}$$

Mécanisme d'appel

- **Examen de niveau 1** : Comité de la haute direction de la GRF de SPAC.
 - Le Centre d'expertise (CE) sur la GRF de SPAC offrira du soutien et des conseils au Comité de la haute direction de la GRF de SPAC.
- **Examen de niveau 2** : Un organe impartial d'appel agira à titre d'arbitre lors de grief.
 - Fournisseur peut soumettre un appel à un tel organe si le processus d'appel de niveau 1 n'a pas été respecté ou des nouveaux renseignements sont disponibles.



Conclusions tirées des consultations

Un rapport « Ce que nous avons entendu » a été élaboré à partir des séances du mois de mars et d'avril. Les conclusions du rapport ainsi que les conclusions tirées à partir du sondage et d'autres engagements, serviront à peaufiner la politique sur la GRF et la conception des outils de soutien.

Voici un échantillon des conclusions et des commentaires principaux pris en compte :

- la régularité des communications et la clarté des attentes sont essentielles à la réussite de l'initiative;
- le traitement des contrats très complexes de longue durée au moyen d'un filtre de complexité;
- la possibilité d'assouplir le seuil minimal de 100 000 \$ relatif à la GRF afin de tenir compte d'autres facteurs, comme les risques et l'application volontaire éventuelle en deçà des seuils établis;
- le maintien de l'utilisation limitée d'évaluations fondées uniquement sur le prix (prix le plus bas) lorsque cela est justifié;
- l'évaluation de d'autres moyens de traiter les nouveaux joueurs pendant la demande de soumissions, comme l'octroi d'une note minimale de « 3 » ou de la moyenne de l'industrie;
- la prise en compte de d'autres possibilités en ce qui concerne la fréquence des évaluations et la façon dont les notes intérimaires sont utilisées dans le calcul des notes finales et des cotes globales;
- la prise en compte du rendement postérieur au contrat en autorisant la réouverture des évaluations au besoin (p. ex. service de garantie) et la prise en compte des données d'évaluations en ce qui a trait à l'innovation et à la responsabilité sociale d'entreprise;
- la prise en compte des mesures en ce qui a trait à l'innovation et à la responsabilité sociale d'entreprise;
- la prestation d'une formation et de documents de soutien (p. ex. lignes directrices) établissant les rôles détaillés et entrecroisés que les fonctionnaires fédéraux jouent en matière de la GRF.



Prochaines étapes pour SPAC

De juin à décembre 2019

- Continuer d'intégrer les commentaires formulés dans le rapport « Ce que nous avons entendu » dans la version préliminaire de la politique et les instruments connexes.
- Continuer d'élaborer des IRC pour certains biens et services, en collaborant étroitement avec les clients et l'industrie et en faisant appel à une expertise en matière de gestion du rendement.
- Lancer des projets pilotes de SPAC (c.-à-d. vêtements, SAT, construction, secteur marin).
- Mettre les outils à l'essai en tenant compte des versions préliminaires de la politique sur la GRF, des lignes directrices, de la formation et des documents de communication.

Janvier 2020 et après

- Créer une unité dédiée au sein de SPAC pour supporter la GRF.
- Poursuivre les essais et (en temps opportun) la mise en œuvre graduelle, parallèlement avec la Solution d'achats électroniques (SAE):
 - élargir la portée des essais, intégrer le processus d'appel;
 - recueillir les notes qui seront finalement utilisées dans des processus d'évaluation des soumissions;
 - mettre en œuvre la GRF à l'échelle du gouvernement.
- Intégrer progressivement le rendement antérieur comme facteur d'attribution des contrats.

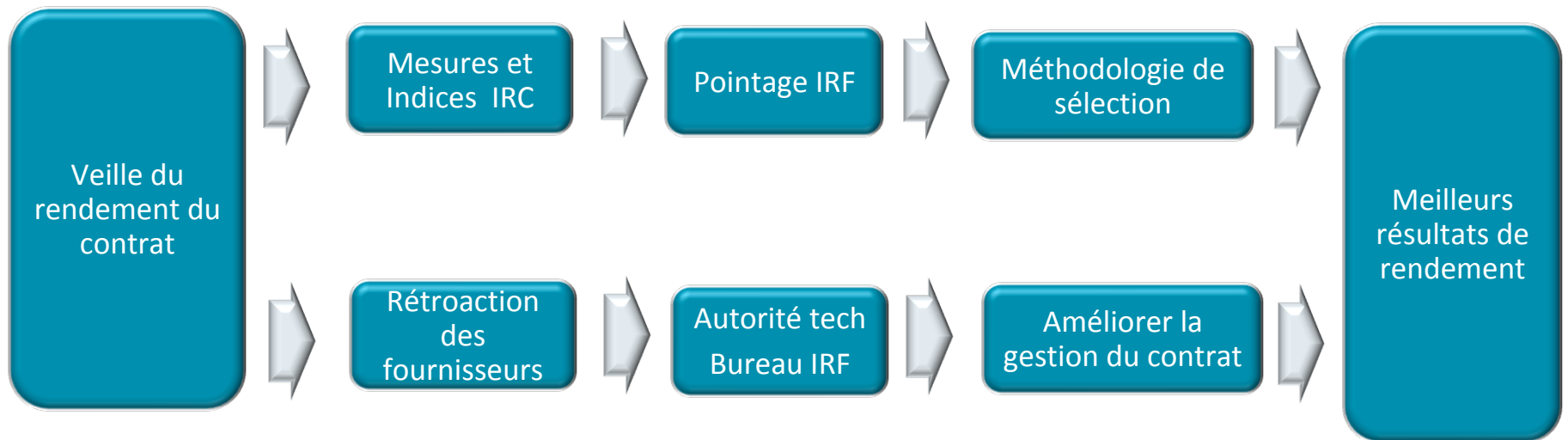


Alignement de la GRF

- L'équipe IRF de SPC travaille étroitement avec l'équipe de Gestion du rendement des fournisseurs (GRF) de SPAC, ce qui comprend :
 - Participation au groupe de travail de chaque équipe, des rencontres continues, et plusieurs ateliers au cours de l'année.
 - Rencontres fréquentes entre les équipes pour partager des idées, discuter d'enjeux, et assurer un alignement entre les programmes.
 - Partage d'ébauches de documents pour examen et apport.
- Par cet engagement soutenu, les équipes IRF et GRF maintiennent la cohérence entre leurs approches envers les indices d'évaluation, les échelles de cotations, la terminologie, etc.
- SPC reconnaît l'importance d'assurer un alignement entre les deux programmes. L'équipe IRF poursuit son étroite collaboration avec l'équipe GRF pour favoriser le succès des programmes.



Services partagés Canada : Modèle du processus IRF



SPC – Progrès à date

- Développement d'un cadre c.f. rendement des fournisseurs, qui comprend les définitions suivantes :
 - Exigences lors de l'évaluation des soumissions, octroi et gestion des contrats.
 - Rôles et responsabilités : fournisseurs, autorité technique, propriétaire fonctionnel, et autorité chargée du contrat.
- Recherche entreprise c.f. meilleures pratiques en place ailleurs.
- Grande collaboration avec les clients et les associés de l'industrie.
- Engagement avec les fournisseurs participant à l'approvisionnement pilote par solution d'approvisionnement collaborative.
- Ébauches à examiner et commenter :
 - Charte pilote pour SPC
 - Exemples d'IRC
 - Formulaire de rétroaction des fournisseurs
 - Politique GRF de SPAC



Stratégie Pilote – SPC

Stratégie de sélection pilote :

Vaste gamme de marchandise sur plusieurs catégories (opérationnelle, à base de solution, services professionnels).

Documents d'achat à plusieurs fournisseurs pour permettre de piloter des modèles d'incitation.

Solutions d'approvisionnement collaboratives pour favoriser l'engagement et la collaboration des fournisseurs à développer des IRC et autres aspects de l'IRF.

À être mis en place bientôt :

Appareils technologiques en milieu de travail – Produits d'impression et Service de gestion d'impression.

Chaîne d'approvisionnement des solutions de réseau.

En cours de développement :

Migration de la charge de travail (Centres de données)

Programme de communications numériques – Services intégrés (Migration de courriel)

Documents d'achat pour la cyber sécurité

Services professionnels (acquisition à déterminer)



Modèle d'évaluation de SPC

Indices communs de rendement des fournisseurs

- Qualité
- Coût
- Échéancier
- Gestion

Paliers et pointage de la cotation des IRC

| Paliers de cotation IRC Et Pointage équivalent | Cotation IRC | Pointage IRC |
|---|---------------------------------------|---------------------|
| | Exceptionnel | 100 |
| | Surpassé | 85 |
| | Atteint | 70 |
| | Améliorations modérées requises | 50 |
| | Améliorations significatives requises | 25 |



Échantillon d'IRC à SPC

Exemples de qualité :

Temps de réponse du bureau de service – mesure le pourcentage d'appels répondus dans les délais prescrits par le contrat de service.

Reprise de service – mesure le pourcentage d'incidents pour lesquels la durée de reprise du service se trouve dans les délais prescrits par le contrat de service.

Exemples d'échéancier :

Achèvement en temps opportun – mesure le pourcentage des livrables contractés sous chaque commande pendant la période d'évaluation qui ont été achevés dans les délais prescrits.

Contrôle de l'échéancier – pour chaque livrable clé, mesure le degré auquel la date butoir a été respectée en fonction de l'échéancier contractuel.



Échantillon d'IRC à SPC (suite)

Exemples de coûts :

Contrôle des coûts - mesure le coût original estimé du contrat comparativement au coût réel du contrat incluant les amendements découlant des changements demandés par l'entrepreneur.

Exactitude de la facture – mesure le pourcentage des factures soumises de façon conforme (à temps, exactes, etc.) lors de la période d'évaluation.

Exemples de gestion :

La gestion d'IRC est une évaluation qualitative de l'entrepreneur mesurant :

1. Sa capacité de s'engager en gestion des relations d'affaires en développant et entretenant une relation professionnelle, responsable, et mutuellement avantageuse de façon hautement communicative et collaborative;
2. Sa capacité d'anticiper, identifier, veiller à, gérer, mitiger, et résoudre les risques et les enjeux liés aux exigences contractuelles qui ne sont pas mesurées de façon quantitative sous les indices IRC; et,
3. Sa capacité de surpasser les exigences contractuelles qui ne sont pas mesurées sous les autres indices IRC, en mettant en place de meilleures pratiques, de l'innovation, et visant une amélioration continue.



Questions et réponses

Des questions?

Si d'autres questions sur le régime de GRF se posent après la séance, veuillez envoyer un courriel à l'adresse

TPSGC.gestrendementfournisseur-supplierperfmgmt.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

Si des questions portent sur les projets pilotes de SPC, veuillez les poser au Bureau de l'initiative sur le rendement des fournisseurs (IRF)

: SSC.pvrprocurement-arfapprovisionnement.SPC@canada.ca

