



Gestion du rendement des fournisseurs (GRF) – Guide du processus opérationnel

Ville d'Ottawa
Version 8.9
15 décembre 2021

Modifications antérieures

Version	Date	Description	Auteur
8.0	18 oct. 2016	Modifications conformément au plan relatif aux documents de la Ville (Corporate Document Plan) et au remaniement opérationnel de la Ville	Megan Brady
8.1	12 juil. 2017	Modifications au processus d'appel, à la mise en page et aux images	Diana Knight
8.2	6 févr. 2018	Politique sur les réparations d'urgence	Diana Knight
8.3	17 avr. 2018	Clarifications supplémentaires sur le processus de réparation d'urgence	Diana Knight
8.4	18 déc. 2018	Clarification du processus d'appel	Jill Pringle
8.5	31 janv. 2019	Mise à jour des attentes relatives aux évaluations intermédiaires	Jill Pringle
8.6	1er nov. 2019	Mandats multiples admissibles au processus de GRF avec bon de commande unique; mise à jour de la langue des rencontres intermédiaires	Jessica Battersby
8.7	1er mars 2020	Pondération de la note GRF – processus	Jessica Battersby
8.8	1er mars 2021	Projets liés au règlement des plaintes et projets liés aux services techniques pendant les travaux de construction	Jessica Battersby
8.9	15 déc. 2021	Date d'entrée en vigueur des projets	Chami Varushawithana

Table des matières

1. Introduction.....	4
1.1 Objectif	4
1.2 Contexte	4
1.3 Objectifs de la GRF	5
1.4 Pratiques exemplaires et rendement des fournisseurs.....	5
2. Rôles et responsabilités	5
3. Communication efficace du rendement pendant la durée d'un projet.....	7
3.1 Possibilités de communication du rendement pendant le cycle de vie du projet	9
3.2 Lancement du projet	10
3.3 Communication du rendement pendant le projet	12
3.4 Communication du rendement à la fin du projet	14
3.5 Réouverture d'une évaluation	15
4. Documents justificatifs	15
5. Barème et modèles d'évaluation du rendement des fournisseurs.....	17
5.1 Barème	17
5.2 Modèle d'évaluation d'un expert-conseil.....	19
5.3 Modèle d'évaluation de l'administrateur d'un contrat.....	20
5.4 Modèle d'évaluation d'un entrepreneur	21
5.5 Pondération des catégories.....	21
6. Communication efficace	23
6.1 Processus de recours à la hiérarchie pour les problèmes liés au contrat	23
6.2 Lettre d'inexécution	24
6.3 Manquement de la part du fournisseur.....	25
7. Appel du rendement du fournisseur.....	26
Annexe A : Descriptions détaillées (figures).....	31
Figure 1 : Gestion du rendement des fournisseurs (GRF) – Étapes à suivre pour les gestionnaires de projet.....	31
Figure 2 : Gestion et acheminement des problèmes liés aux contrats	32
Figure 3 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services d'infrastructure	33
Figure 4 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services environnementaux	34
Figure 5 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services de transport en commun	36

1. Introduction

1.1 Objectif

Le présent document vise à décrire la procédure à suivre pour appliquer efficacement le programme de gestion du rendement des fournisseurs (GRF) de la Ville d'Ottawa. Il vient compléter le système MERX en ligne. Comme les contrats varient en taille, en valeur et en complexité, ce document contient des directives à appliquer pour évaluer le rendement d'un fournisseur et communiquer ce rendement de manière efficace.

1.2 Contexte

En avril 2011, le Conseil a demandé au personnel de mettre en place une procédure visant à signaler le rendement des fournisseurs à l'Approvisionnement (motion du Conseil no 11/10 du 27 avril 2011). Par ailleurs, conformément aux pratiques exemplaires du secteur et aux vérifications menées récemment au sein des directions générales, la mise en œuvre d'un programme de GRF est recommandée.

Le programme de GRF relève de l'Approvisionnement, et il est utilisé par diverses directions générales de la Ville. Il incombe à chaque direction générale de définir son processus opérationnel interne. Avant la mise en œuvre du programme, un examen des pratiques exemplaires a été réalisé auprès d'autres municipalités, d'administrations provinciales et d'entreprises du secteur privé.

Ce cadre de GRF concerne tous les mandats d'experts-conseils de plus de 15 000 dollars et tous les mandats d'entrepreneurs de plus de 100 000 dollars. Ce seuil s'applique uniquement au montant du bon de commande avant taxes¹.

La Ville obtient le « meilleur rapport qualité-prix » pour l'argent des contribuables lorsqu'un fournisseur livre des biens et des services à temps et au prix, à la quantité et à la qualité convenus, conformément aux exigences du contrat : c'est le rendement acceptable que l'on attend de la part du fournisseur. Si le fournisseur ne respecte pas ses obligations contractuelles, y compris celles qui portent sur les normes réglementaires en matière d'accessibilité, de santé et de sécurité, le personnel de la Ville doit consigner le rendement du fournisseur sans délai et prendre les mesures qui s'imposent. Grâce à ces mesures, les problèmes de rendement seront décelés rapidement, et le fournisseur pourra améliorer son rendement en communiquant régulièrement avec la Ville.

Règlements de la Ville applicables

Le paragraphe 38(2) du Règlement sur les achats, de même que les dispositions uniformisées des conditions générales de la Ville, autorise le directeur et le directeur général, en consultation avec l'Approvisionnement, à imposer des mesures correctives aux fournisseurs ayant un rendement insatisfaisant et à résilier un contrat si un fournisseur refuse ou est incapable de remplir ses obligations contractuelles.

Selon l'article 37 du Règlement sur les achats, le trésorier municipal peut, en concertation avec le greffier municipal et avocat général, interdire à un fournisseur ayant un rendement insatisfaisant de soumissionner à de futurs appels d'offres municipaux.

¹ La seule exception à cette règle est les réparations d'urgence, principalement en raison de la courte durée du contrat.

1.3 Objectifs de la GRF

La Ville d'Ottawa se dote d'un processus et d'un système de GRF pour :

- améliorer le rendement global des fournisseurs (experts-conseils et entrepreneurs) lors de la réalisation d'un contrat municipal;
- améliorer la communication entre les fournisseurs et le personnel de la Ville qui les supervise (p. ex., les gestionnaires de projet);
- améliorer le rendement global des fournisseurs au fil du temps (de manière mesurable)
- créer un précédent de rendement qui permettra d'éclairer les décisions futures relativement à la sélection des fournisseurs, selon les données antérieures de rendement

1.4 Pratiques exemplaires et rendement des fournisseurs

Les pratiques exemplaires de GRF² sont les suivantes :

- Bâtir des relations de collaboration efficaces entre la Ville et les fournisseurs pour garantir le meilleur résultat possible;
- Assurer une communication efficace, ouverte et continue avec les fournisseurs dès le début du contrat;
- Définir les attentes en matière de rendement;
- Tenir régulièrement des réunions de projet et distribuer les procès-verbaux à toutes les parties;
- Évaluer, surveiller et suivre le rendement des fournisseurs, et en faire la communication;
- Repérer les écarts entre le rendement prévu et le rendement réel.

2. Rôles et responsabilités

Les **directeurs** et **directeurs généraux** sont responsables des activités liées à l'approvisionnement dans leur direction générale ou leur direction.

Les **gestionnaires** doivent:

- surveiller l'ensemble du processus de GRF au sein de leur direction et régler les problèmes qui leur sont signalés
- examiner et approuver les évaluations d'« observation aberrante » (supérieures à 89 % ou inférieures à 70 %);
- gérer et examiner tous les appels d'« observation aberrante »;
- participer aux réunions du Comité de gestion des appels, au besoin.

Les **gestionnaires de programme** doivent:

- surveiller l'ensemble du processus de GRF au sein de leur unité;
- s'assurer que les évaluations sont menées dans les délais prévus;
- rencontrer les fournisseurs et les gestionnaires de projet au sujet des questions de rendement, au besoin

²Pratiques adaptées de l'article *Post Award Contract Administration* de Gregory Garrett

- examiner toutes les évaluations et approuver les résultats des fournisseurs
- collaborer avec leurs collègues au sein des instances d'appel pour statuer sur les appels déposés auprès de la direction générale concernant des résultats compris entre 70 % et 89 %
- signaler le plus rapidement possible les problèmes de rendement des fournisseurs au gestionnaire et, au besoin, au directeur général.

Le **fournisseur** est l'entité qui fournit des biens ou des services à la Ville. Son rendement doit être évalué par le gestionnaire de projet mandaté par la Ville. Tous les résultats des fournisseurs doivent être approuvés par la direction de la Ville avant d'être publiés.

Les **gestionnaires de projet** sont en fait différents membres du personnel qui gèrent le travail des fournisseurs; ils sont désignés ainsi pour les besoins du présent document. Les gestionnaires de projet reçoivent les biens ou les services, gèrent les services professionnels ou les projets de construction ou sous-traitent les services de construction, de rénovation ou d'entretien des actifs de la Ville. À titre de client du fournisseur, ce sont les gestionnaires de projet qui sont directement touchés par le rendement de ce dernier, et ce sont donc eux qui sont le mieux placés pour surveiller et consigner les jalons d'un projet, les produits livrables, les pratiques de travail et les expéditions ainsi que pour gérer la relation contractuelle avec les fournisseurs au moyen de méthodes efficaces de communication et de résolution des différends.

Les gestionnaires de projet doivent:

- surveiller, communiquer et consigner le rendement des fournisseurs sur leur contrat et saisir les données dans MERX
- veiller à ce que les problèmes de rendement des fournisseurs soient communiqués au gestionnaire de programme ou au gestionnaire et fassent l'objet d'une intervention immédiate

Les **gestionnaires de projet et experts-conseils** sont les personnes qui sont actuellement sous contrat avec la Ville à titre de gestionnaires de projet. Dans le cadre de leur mandat, les gestionnaires de projet et experts-conseils évaluent les fournisseurs. Ils peuvent eux aussi être soumis à des conditions de rendement; dans ce cas, leur rendement est évalué par le gestionnaire de programme responsable. Les gestionnaires de projet et experts-conseils doivent se conformer au Code de conduite du personnel de la Ville d'Ottawa en ce qui concerne les données du système de GRF. Par ailleurs, ils sont également tenus de respecter les directives suivantes:

- Ils ne doivent pas évaluer leur propre société;
- Ils ne doivent pas évaluer une société pour laquelle ils ont travaillé au cours des trois (3) dernières années
- Ils ne doivent pas s'allier à d'autres personnes dans leur intérêt mutuel;
- Ils ne doivent ni divulguer ni exploiter des données sur le rendement d'un fournisseur obtenues au cours de leur mandat avec la Ville d'Ottawa pour servir leurs propres intérêts ou ceux de leur entreprise;
- Ils doivent informer la Ville par écrit de tout facteur nuisant à leur objectivité ou de tout conflit d'intérêts;
- Ils doivent conserver tous les documents témoignant de la réalisation du projet, conformément au guide de réalisation de projets des Services d'infrastructure

³ Tout membre du personnel qui supervise un mandat de consultation ou de construction est un gestionnaire de projet. Si un gestionnaire de programme ou un gestionnaire assure la gestion d'un mandat de consultation ou de construction, les tâches d'approbation incombent au niveau hiérarchique supérieur

Les **super-utilisateurs de GRF** sont les membres du personnel chargés de résoudre les problèmes touchant le système MERX, d'aider le personnel à utiliser le système, au besoin, d'ajouter ou de supprimer des utilisateurs du système MERX et de définir les rapports hiérarchiques, de signaler les problèmes à l'Approvisionnement, de mettre à jour les éléments des projets (échancier, budget) dans MERX, au besoin, et de rendre compte de l'ensemble du programme périodiquement.

L'**Approvisionnement** est responsable de l'approvisionnement de la Ville et de ses relations contractuelles avec les fournisseurs. Pour les projets de GRF admissibles, l'Approvisionnement est chargé d'intégrer le libellé de GRF aux documents d'approvisionnement et aux contrats signés. Il lui incombe également d'ouvrir le dossier du projet dans MERX en saisissant les renseignements du contrat dans le système et en y affectant un évaluateur. L'Approvisionnement surveille le fonctionnement de la GRF et recueille les suggestions d'amélioration du système.

Le **Comité de gestion des appels** (ou Comité consultatif de gestion), qui relève de la direction générale, est composé de gestionnaires qui examinent les appels et statuent sur ceux-ci. Des spécialistes (Services juridiques, Approvisionnement) peuvent être appelés à participer au travail du comité, au besoin. La composition du comité dépendra de la structure organisationnelle de la direction générale ou de la direction.

3. Communication efficace du rendement pendant la durée d'un projet

Comme il est indiqué plus haut, le gestionnaire de projet doit:

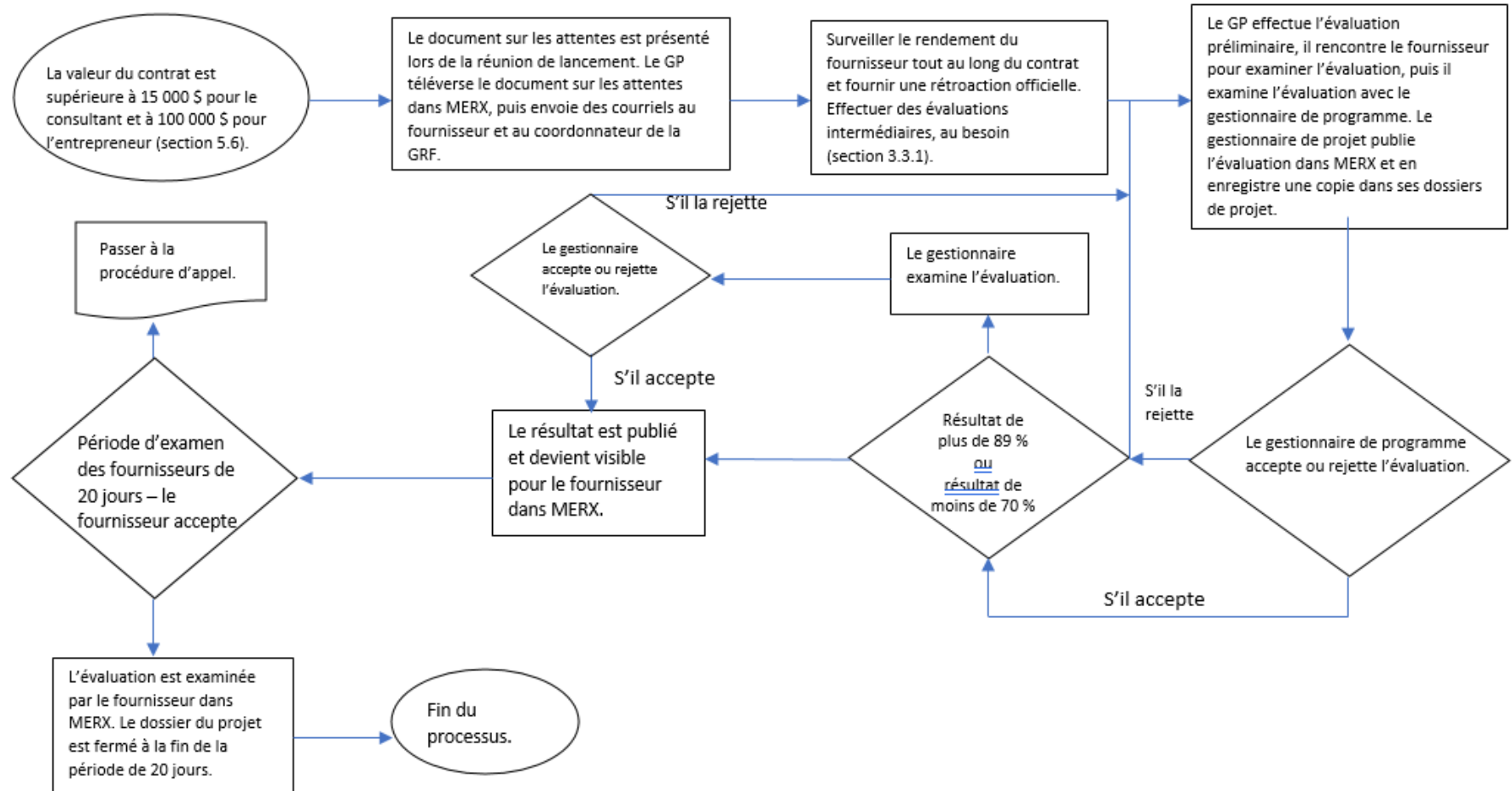
- expliquer dès le départ aux fournisseurs en quoi consiste le programme de gestion du rendement des fournisseurs;
- surveiller le rendement des fournisseurs et vérifier que leur travail est conforme aux documents contractuels du projet;
- communiquer le rendement des fournisseurs et le consigner sur leur contrat, en établissant les attentes en matière de rendement dès le début du mandat;
- signaler les problèmes de rendement des fournisseurs au gestionnaire de programme ou au gestionnaire, conformément au processus de recours à la hiérarchie de la direction générale;
- saisir et remplir les évaluations intermédiaires et finales dans MERX;
- rassembler des données pour étayer les appels (au besoin).

L'évaluation ne s'applique qu'à l'entrepreneur principal. Ce dernier est responsable du rendement de ses sous-traitants et de ses professionnels du second œuvre.

Le processus de base pour la gestion du rendement des fournisseurs est décrit à la page suivante.

GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS – ÉTAPES À SUIVRE POUR LES GESTIONNAIRES DE PROJET

Tout au long du cycle de vie du projet : le GP évalue le fournisseur et donne des conseils sur le rendement lors des réunions sur l'état d'avancement du projet.



3.1 Possibilités de communication du rendement pendant le cycle de vie du projet

Pendant le cycle de vie d'un projet, il existe de nombreuses occasions de discuter du rendement du fournisseur. Il convient de rappeler que tout problème de rendement doit être consigné et signalé immédiatement (voir la stratégie « sans surprise » ci-après) au fournisseur, au gestionnaire de programme et, au besoin, au gestionnaire. L'Approvisionnement peut être amené à participer si le recours à la hiérarchie s'impose.

Voici quelques occasions d'aborder la question du rendement avec le fournisseur :

Réunion de lancement du projet ou réunion préalable aux travaux	Réunions sur l'avancement du projet	Évaluations intermédiaires	Courriels, lettres	Réunion de clôture du projet
---	-------------------------------------	----------------------------	--------------------	------------------------------

La stratégie « sans surprise »:

Il incombe au gestionnaire de projet de faire en sorte que tous les problèmes touchant la portée du projet, les flux de trésorerie, le calendrier, le budget et les risques (actuels ou nouveaux) soient signalés le plus vite possible au gestionnaire de programme et, au besoin, au gestionnaire.

Si des problèmes surviennent au cours de la période de référence, ils doivent être signalés au gestionnaire de programme et à toutes les personnes concernées. Cette mesure est essentielle, car elle permet la mise sur pied de plans d'action et de communication pour faire face aux imprévus.

Cette stratégie répondra à toutes les questions que les conseillers pourraient se poser au sujet de la réalisation des projets.

Si les problèmes sont communiqués rapidement, la direction générale peut gérer les attentes en matière de réduction des risques, modifier la portée ou le calendrier du projet et présenter rapidement les faits avant que des rumeurs ne circulent au sein du Conseil ou dans les médias.

La stratégie « sans surprise » doit être appliquée à tous les projets. Il incombe au gestionnaire de projet de faire en sorte que tous les problèmes touchant la portée du projet, les flux de trésorerie, le calendrier, le budget et les risques (potentiels ou autres) soient signalés le plus vite possible au gestionnaire de programme et, au besoin, au gestionnaire. La stratégie « sans surprise » s'applique également chaque fois que le fournisseur est informé de son rendement au cours du projet. Tous les problèmes touchant la portée du projet, les flux de trésorerie, le calendrier, le budget et les risques (potentiels ou autres) devraient également être signalés au fournisseur afin d'assurer la collaboration à des fins de résolution. Il est important de suivre le protocole établi pour mettre sur pied des plans d'action et de communication qui permettront de faire face aux imprévus.

3.2 Lancement du projet

Les fournisseurs seront informés du fait que leur contrat sera soumis au cadre de gestion de rendement des fournisseurs de la Ville d'Ottawa dans le dossier d'appel d'offres, la demande de propositions, la demande de qualification ou la demande d'offre à commandes.

Une fois le bon de commande émis, l'Approvisionnement saisit les données du projet dans le système MERX, ce qui déclenche l'ouverture du dossier du projet. Une fois le dossier ouvert, le système MERX envoie automatiquement un avis par courriel au gestionnaire de projet, ainsi qu'au titulaire du compte MERX du fournisseur. Le gestionnaire de projet doit alors ouvrir une session dans MERX pour vérifier que les données saisies ne contiennent pas d'erreur. Le numéro de projet dans MERX est le même que le numéro du bon de commande. Si le gestionnaire de projet a besoin de modifier les données du projet dans MERX, il doit communiquer avec le super-utilisateur de la direction générale.

Pour certains mandats d'expertise-conseil, le gestionnaire de projet peut être appelé à évaluer plusieurs fois un même fournisseur pour un même projet, lorsque chaque étape du mandat atteint le seuil de GRF (même si l'ensemble du travail est consigné dans un seul bon de commande). Cette situation se produit généralement dans les circonstances suivantes:

- L'expert-conseil en conception assure aussi l'administration du contrat;
- L'expert-conseil en conception offre aussi du soutien technique durant les travaux;
- L'expert-conseil en conception offre aussi des services d'inspection durant les travaux.

Le gestionnaire de projet doit tenir une réunion de lancement, préparer un document résumant les attentes et mener une évaluation pour chaque aspect fonctionnel du projet qui relève de la portée des travaux de l'expert-conseil.

3.2.1 Mandats multiples admissibles au processus de GRF – Bon de commande unique

Lorsqu'un mandat de conception est déjà affecté à un fournisseur et que le dossier du projet dans MERX doit être fractionné en deux mandats de construction pour ce même fournisseur pour les besoins de la GRF, l'Approvisionnement créé, pour les services de construction, deux dossiers de GRF qui seront désignés par le numéro du bon de commande suivi de « A » ou « B ». Ces nouveaux dossiers de construction auront leurs propres évaluations distinctes.

Exemple : La conception de nombreux ponceaux sera divisée en deux mandats de construction ou plus. La portion de l'administration du contrat sera aussi divisée en plusieurs mandats, soit le même nombre que les contrats de construction. Comme ces mandats sont indépendants les uns des autres et que les

Seuils d'évaluation

Tous les mandats de consultation dont le budget total approuvé dépasse 15 000 dollars et tous les contrats de construction dont le budget total approuvé est supérieur à 100 000 dollars sont soumis au cadre de GRF de la Ville d'Ottawa, sauf dans le cas des réparations d'urgence, principalement en raison de la courte durée de ces contrats.

gestionnaires de projet peuvent être différents, chaque portion de l'administration du contrat du bon de commande devra faire l'objet d'une évaluation individuelle. Dans certains cas, différents consultants peuvent aussi s'occuper de l'administration du contrat.

Dans le cas d'un projet où l'évaluation de la GRF est terminée (ou que le dossier de GRF est fermé) et qu'une nouvelle portée est requise pour le bon de commande existant à titre de modification, l'Approvisionnement peut, aux fins de la GRF, créer un nouveau dossier qui sera désigné par le numéro du bon de commande suivi de « B ». L'évaluation de la nouvelle portée sera indépendante de toute évaluation faite dans le cadre du dossier original. Dans certains cas, il peut être plus logique de rouvrir l'évaluation originale et d'évaluer la nouvelle portée grâce à une évaluation révisée de la GRF. Les gestionnaires de programme et de projet décideront de l'option à choisir selon la situation.

Exemple : La conception de la réfection d'une route a été achevée au cours de l'année précédente. La portée a changé, et la limite du projet est repoussée pour inclure 500 mètres supplémentaires. L'ajout à la portée correspond à un nouveau mandat de GRF, soit un mandat de conception qui ferait l'objet d'une évaluation indépendante de celle du mandat original.

3.2.2 Politique sur les réparations d'urgence – Admissibilité au processus de GRF

Si un gestionnaire de projet doit superviser un projet prévu faisant suite à une réparation d'urgence qui devrait être admissible au processus de GRF, il doit communiquer avec l'Approvisionnement avant le début du projet.

Les réparations d'urgence ne sont pas soumises au processus d'évaluation de la GRF en raison de la courte durée des travaux et de la nécessité de les réaliser immédiatement. Par contre, ces réparations pourraient se transformer en projet admissible au processus de GRF si un contrat subséquent voit le jour à la suite de la réparation initiale ou si la réparation d'urgence devient à son tour un projet prévu. Dans ces situations, le processus de GRF doit être suivi.

Un gestionnaire de projet ne peut pas décider rétroactivement d'évaluer un projet.

Réunion de lancement du projet ou réunion précédant le début des travaux : La GRF doit être inscrite à l'ordre du jour de la réunion de lancement du projet ou de la réunion précédant le début des travaux, ou être abordée avec le fournisseur au début du projet. Avant que les travaux ne commencent, la Ville et le fournisseur peuvent passer en revue le plan de travail et le calendrier proposés, discuter des attentes auxquelles le fournisseur doit répondre en matière de rendement, prévoir les étapes d'évaluation, notamment les dates des évaluations intermédiaires (s'il y a lieu), et dresser la liste des difficultés et des risques éventuels.

Cette réunion constitue l'une des étapes les plus importantes du processus de GRF : c'est l'occasion de présenter au fournisseur les attentes de la Ville en matière de rendement, en lui remettant le document résumant les attentes qui s'inscrit dans le processus de GRF et en discutant de son contenu avec le fournisseur au tout début du projet.

Le gestionnaire de projet doit préparer le document résumant les attentes en utilisant le modèle approprié et le remettre au fournisseur lors de la première réunion du projet (p. ex. lors de la réunion

de lancement ou de la réunion précédant le début des travaux). Pour déterminer le nombre d'évaluations à mener, consulter la section portant sur les évaluations intermédiaires ci-dessous. Le document résumant les attentes sera le point de départ d'une discussion avec le fournisseur sur la manière dont son rendement sera évalué et la fréquence des évaluations.

Une fois que le gestionnaire a discuté du document avec le fournisseur, il doit en remettre un exemplaire au fournisseur et au super-utilisateur et le téléverser dans MERX. À cette étape, le super-utilisateur peut être amené à modifier certains éléments du projet dans MERX en fonction du contenu du document (date de début, date de fin, dates intermédiaires, nom du projet). Il convient de noter que les documents téléversés par le gestionnaire de projet sont rattachés à l'évaluation et que le fournisseur n'y a pas accès avant que l'évaluation ne soit approuvée et publiée.

Le document résumant les attentes doit également être versé au dossier du projet aux fins de référence.

3.3 Communication du rendement pendant le projet

Pendant toute la durée du mandat ou du contrat, il est indispensable de communiquer régulièrement avec le fournisseur au sujet de l'avancement, des problèmes, des risques et du rendement du projet. La plupart des documents étayant les résultats du fournisseur en matière de rendement sont produits durant le cycle de vie du projet (p. ex., procès-verbaux des réunions, résumés, courriels).

La question du rendement du fournisseur doit être inscrite à l'ordre du jour des réunions périodiques sur l'avancement du projet. Cependant, ces discussions sont confidentielles. Seuls le fournisseur et le gestionnaire de projet de la Ville peuvent y participer; aucun autre sous-traitant, représentant de services publics ou tiers ne doit être présent. Pour assurer la confidentialité de ces discussions, les gestionnaires de projets peuvent les tenir au début ou à la fin des réunions.

La progression du projet doit faire l'objet d'un suivi constant au moyen de courriels, de réunions, de conférences téléphoniques (consignées) et de lettres. Les évaluations intermédiaires peuvent également être mentionnées lors de ces réunions.

L'envoi de courriels et de lettres peut servir à confirmer des échanges qui ont eu lieu sur place, par téléphone ou en personne. Comme pour tout document contenant des décisions ou des mesures à prendre, ces courriels et ces lettres doivent être versés au dossier du projet.

Le gestionnaire de projet doit solliciter les commentaires de la direction générale cliente sur le rendement du fournisseur. L'avis de l'administrateur du contrat, des inspecteurs, etc., peut également être pris en compte dans l'évaluation du rendement d'un entrepreneur.

3.3.1 Évaluations intermédiaires

Les évaluations intermédiaires servent à présenter officiellement le rendement du fournisseur pendant que les travaux visés par le contrat sont encore en cours. Effectuées dans MERX, elles contiennent les mêmes catégories que l'évaluation finale, mais elles n'entrent pas en ligne de compte dans le résultat final du fournisseur et ne peuvent être contestées. Elles permettent au fournisseur de connaître son rendement actuel, d'après le gestionnaire de projet de la Ville, et les éléments qu'il doit améliorer.

Les évaluations intermédiaires doivent être réalisées dans les 20 jours ouvrables suivant la date indiquée dans le document résumant les attentes. Elles sont obligatoires pour certains projets et facultatives pour d'autres. Le tableau ci-dessous indique quels sont les projets concernés .

Durée du contrat	Évaluation intermédiaire	Évaluation finale	Seuil d'évaluation
Moins de 6 mois		✓	
Moins de 1 an	✓	✓	
Entre 1 et 2 ans moins un jour	✓	✓	1 évaluation intermédiaire par année civile (365 jours) pour chaque phase du projet *
Plusieurs années	✓	✓	1 évaluation intermédiaire par année civile (365 jours) pour chaque phase du projet

** Si un projet est réparti sur plus de deux (2) ans et connaît de longues périodes d'inactivité (absence de travaux), il se peut que la GRF soit touchée. Cette inactivité peut survenir pour plusieurs raisons : interruption des travaux en hiver, pause pour cause d'entretien (fermeture des installations), installation de matériel pendant la saison où il ne sera pas utilisé (p. ex., installation d'une chaudière en été) ou attente de livraison de matériel (p. ex., chaudières et refroidisseurs, éclairage particulier ou carreaux importés). Durant ces périodes d'inactivité, le processus d'évaluation pourrait être « interrompu » et, le cas échéant, les périodes sans travaux ne réduiraient pas le nombre d'évaluations à mener pendant la durée du contrat. Dans de telles situations, veuillez consulter le gestionnaire de programme responsable et, au besoin, le gestionnaire, avant d'expliquer au fournisseur comment la GRF sera touchée. Les décisions de cette nature doivent être clairement communiquées au fournisseur.*

À part l'évaluation finale, aucune autre évaluation n'est requise pour les projets dont la durée est inférieure à six (6) mois. Un projet peut faire l'objet de deux (2) évaluations par an au maximum : une (1) évaluation intermédiaire et une (1) évaluation finale.

Le fournisseur doit recevoir une évaluation intermédiaire au milieu du contrat ou lorsqu'une étape importante est franchie (p. ex. lors de l'achèvement de la phase de conception), selon ce qui a été convenu lors de la réunion sur les attentes en matière de rendement entre le fournisseur et le gestionnaire de projet. Si le calendrier du projet est modifié et que la date de l'étape vient donc à changer, il faut également décaler la date de l'évaluation intermédiaire, sauf si, à cause de ce changement, le fournisseur passe une année civile complète sans recevoir d'évaluation. Si cette date est modifiée, il faut en informer le super-utilisateur de la GRF.

Le gestionnaire de projet remplit l'évaluation intermédiaire dans MERX. Une fois l'information saisie, le gestionnaire de programme responsable prend connaissance du résultat intermédiaire et l'approuve. Si ce résultat est supérieur à 89 % ou inférieur à 70 %, l'évaluation intermédiaire doit également être approuvée par le gestionnaire. Une fois le résultat approuvé, il est publié dans MERX. Le système envoie un avis au fournisseur par courriel pour l'informer qu'une évaluation intermédiaire a été publiée. Le fournisseur peut alors ouvrir une session dans MERX pour voir son résultat intermédiaire.

Au besoin, le gestionnaire de projet peut convoquer une réunion pour examiner les résultats de l'évaluation intermédiaire avec le fournisseur. Si le fournisseur demande une révision des résultats, et que cette révision est acceptée par le gestionnaire de projet, l'évaluation originale doit être retirée de

MERX et modifiée en conséquence. Une fois l'évaluation intermédiaire terminée, elle doit être enregistrée au format PDF à partir de MERX et versée au dossier du projet.

Dans le cas où un gestionnaire de projet se retire du projet, il est recommandé qu'une évaluation intermédiaire soit effectuée en présence des deux gestionnaires de projet afin d'assurer une transition cohérente. Dans certains cas, la réalisation d'une évaluation intermédiaire pourrait être impossible, par exemple si le mandat vient de commencer et qu'il n'y a pas assez de renseignements, ou si le gestionnaire de projet précédent n'est plus disponible pour effectuer l'évaluation.

Les évaluations intermédiaires n'entrent pas en ligne de compte dans le résultat final du fournisseur et ne peuvent être contestées. Le barème d'évaluation est décrit à la section 5.

3.4 Communication du rendement à la fin du projet

Avant que l'évaluation finale ne soit publiée dans MERX, le gestionnaire de projet doit veiller à ce que le fournisseur soit informé de son rendement, conformément à la stratégie « sans surprise ». La façon dont cette information est communiquée dépend de la taille, de la valeur, de la complexité et des exigences du projet.

Le rendement du fournisseur fait l'objet d'une évaluation finale à l'étape de clôture du projet. Cette évaluation, similaire aux évaluations intermédiaires, est à remplir dans le système MERX. Elle doit être effectuée et approuvée dans les délais prévus, selon le type de projet. Une fois l'évaluation finale publiée, le fournisseur et le gestionnaire de projet peuvent se réunir pour en discuter et éclaircir certains points, au besoin. Si le fournisseur demande une révision des résultats, et que cette révision est acceptée par le gestionnaire de projet, l'évaluation originale doit être retirée de MERX et modifiée en conséquence. Cette mesure réduit la probabilité que le fournisseur déclenche le processus d'appel.

Voici les délais à respecter pour effectuer une évaluation finale dans le système MERX:

Type d'évaluation	Saisie de l'évaluation dans MERX
Construction	Dans les 20 jours ouvrables suivant la remise du certificat attestant l'exécution du contrat pour l'essentiel
Expert-conseil – Inspection	
Expert-conseil – Administration du contrat	
Expert-conseil – Soutien technique durant la construction	Dans les 20 jours ouvrables suivant la livraison du dossier d'appel d'offres définitif
Expert-conseil – Conception	
Expert-conseil – Études et autres mandats	Dans les 20 jours ouvrables suivant la réception des produits

Pour l'évaluation finale, la marche à suivre est la même que pour les évaluations intermédiaires, sauf que les fournisseurs peuvent faire appel de leur résultat final. Une fois que le gestionnaire de projet a saisi l'évaluation dans MERX, le résultat est transmis à son gestionnaire de programme pour qu'il en prenne connaissance et l'approuve. Si le résultat final est supérieur à 89 % ou inférieur à 70 %

(« observation aberrante »), il doit également être examiné et approuvé par le gestionnaire. Une fois le résultat approuvé, il est publié dans MERX. Un avis automatique est alors envoyé par courriel au titulaire du compte MERX du fournisseur pour l'informer qu'une évaluation a été publiée. Le fournisseur peut alors ouvrir une session dans MERX pour voir son résultat final.

Les gestionnaires de projet sont encouragés à suivre cette pratique exemplaire : convoquer une dernière réunion pour examiner le rendement du fournisseur par rapport aux attentes. Cette décision dépend de la taille, de la valeur, de la complexité et des exigences du projet. Quoi qu'il en soit, le gestionnaire de projet doit communiquer au fournisseur le résultat de l'évaluation finale et convoquer une dernière réunion au besoin.

Au cours de la réunion de clôture de gestion du rendement du fournisseur, si elle a lieu, le gestionnaire de projet communique au fournisseur le résultat de son évaluation finale pour qu'ils en discutent ensemble. Le gestionnaire de programme de la Ville peut également participer à cette réunion. Par ailleurs, le gestionnaire doit être informé et convoqué à cette réunion si le résultat de l'évaluation finale est une « observation aberrante ».

L'évaluation finale est versée dans le système MERX et entre en compte dans le calcul du résultat du fournisseur.

3.5 Réouverture d'une évaluation

Il se peut que le gestionnaire de projet doive rouvrir une évaluation qui a été publiée, par exemple pour l'une des raisons suivantes:

- Des erreurs ou oublis dans la conception ont été décelés à l'étape de construction ou de conception;
- Règlement des plaintes;
- Des problèmes sont survenus au terme du mandat;
- Les résultats du rendement du fournisseur doivent être corrigés à l'issue de la réunion de clôture.

Le cas échéant, le gestionnaire de projet doit aviser son gestionnaire de programme et son gestionnaire qu'il doit rouvrir l'évaluation, et en préciser la raison. Pour corriger le résultat d'une évaluation, il faut retirer l'évaluation originale et la modifier en conséquence. Le fournisseur reçoit un avis du système MERX lorsque l'évaluation est retirée, et un autre lorsque la nouvelle évaluation est publiée. Après avoir pris connaissance de son résultat, il peut l'accepter ou faire appel.

4. Documents justificatifs

Pour assurer une bonne administration du contrat et une bonne gestion de projet, il est indispensable de conserver tous les documents adéquats concernant le projet. Ces derniers faciliteront la communication et l'évaluation du rendement.

Il est possible de téléverser des documents dans le système MERX pour justifier une évaluation. Étant donné que le dossier du projet fait office de dépôt de tous les documents portant sur le projet, le téléversement de documents dans le système MERX est facultatif et à la discrétion du gestionnaire de projet. Toutefois, il **faut** au moins téléverser les documents suivants dans MERX (en plus de les verser au dossier du projet) :

- Le document résumant les attentes pour la GRF;
- Toute lettre de non-conformité (le cas échéant);
- Toute lettre d'inexécution (le cas échéant);
- Toute lettre de manquement (le cas échéant);
- Tout document justifiant les résultats de l'évaluation finale.

Si le résultat d'une évaluation est inférieur à 70 %, il faut obligatoirement téléverser des documents justificatifs dans le système MERX. Une fois son évaluation approuvée et publiée, le fournisseur peut accéder à tous les documents ajoutés dans MERX le concernant.

Les documents suivants peuvent servir à justifier les évaluations de GRF. Il faut les verser au dossier du projet, mais il n'est pas obligatoire de les téléverser dans MERX:

- La correspondance interne et externe (courriels, télécopies et lettres);
- Les ordres du jour et les procès-verbaux de la réunion de lancement du projet, de la réunion précédant le début des travaux et des réunions sur l'avancement des travaux, y compris toutes les questions traitées, les décisions prises, les problèmes non réglés et les mesures à prendre; et le registre des procès-verbaux remis à toutes les parties;
- Les rapports d'étape;
- Les carnets de projet rapportant les événements importants de la journée;
- Les rapports d'inspection et de laboratoire ou d'assurance de la qualité;
- Les ordres de changement et les formulaires justificatifs des ordres de changement qui permettent de consigner un changement du degré de risque du projet;
- Les photos et les vidéos;
- Le projet de l'expert-conseil ou sa proposition de plan de travail, indiquant les ressources et la structure de répartition du travail;
- Le mandat de l'expert-conseil;
- Le calendrier des travaux;
- La prévision des flux de trésorerie;
- Les ententes (conditions générales, cahier des charges);
- Les produits livrés et rejetés.

Pour chaque évaluation menée au cours du projet, la version définitive doit être enregistrée au format PDF à partir de MERX et versée au dossier du rendement du fournisseur, dans le dossier de projet qui se trouve sur le disque partagé.

5. Barème et modèles d'évaluation du rendement des fournisseurs

5.1 Barème

Voici les catégories dans lesquelles se rangent les résultats de rendement des fournisseurs :

Niveau de rendement	Résultat
Remarquable	Entre 90 % et 100 %
Très bien	Entre 80 % et 89 %
Satisfaisant	Entre 70 % et 79 %
Améliorations nécessaires	Entre 50 % et 69 %
Insatisfaisant	Moins de 50 %

Étant donné que les contrats varient en taille, en valeur et en complexité, la présente section n'offre que des pistes sur l'évaluation du rendement des fournisseurs.

Plusieurs éléments entrent en ligne de compte pour qu'un projet soit réussi, et chacun de ces éléments fait l'objet d'une évaluation. La présente section contient des critères généraux pour définir de façon cohérente les niveaux de rendement dans toutes les catégories.

Les critères suivants décrivent les quatre grands aspects à analyser pour déterminer le niveau de rendement:

- La fréquence de l'occurrence;
- La mesure dans laquelle le projet a été touché;
- Le nombre de fois où il a fallu donner des directives au fournisseur;
- Le niveau d'inspection nécessaire (le cas échéant).

Niveau de rendement	Description
Remarquable	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur a souvent dépassé les exigences du contrat • Les cas de non-conformité ont nui au projet dans une mesure négligeable • Aucune directive n'a dû être donnée; l'entrepreneur a pris des mesures préventives • Niveau minimum d'inspection, de soutien et d'examen
Très bien	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur a très souvent respecté les exigences du contrat et les a dépassées occasionnellement • Les cas de non-conformité ont nui au projet dans une faible mesure • Aucune directive n'a dû être donnée; l'entrepreneur a décelé les problèmes, les a signalés et a pris les mesures correctives qui s'imposaient • Niveau réduit d'inspection, de soutien et d'examen

Niveau de rendement	Description
Satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur a respecté les exigences du contrat et est en règle avec la Ville • Les cas de non-conformité ont nui au projet dans une mesure moyenne • Quelques directives ont dû être données; l'entrepreneur a pris les mesures correctives qui s'imposaient • Niveau normal d'inspection, de soutien et d'examen.
Améliorations nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur n'a parfois pas respecté les exigences du contrat • Les cas de non-conformité ont nui au projet dans une large mesure ou ont eu des répercussions majeures sur le projet • Le représentant du responsable du projet a dû donner des directives au fournisseur pour rectifier la situation • Il a fallu prendre des mesures d'inspection, de soutien ou d'examen supplémentaires • Une ou plusieurs lettres de non-conformité peuvent avoir été remises.
Insatisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur n'a pas respecté les exigences du contrat. • Les cas de non-conformité ont nui au projet dans une large mesure et ont eu d'importantes répercussions négatives sur le projet • Des directives fermes ont souvent dû être données au fournisseur pour qu'il rectifie la situation. • Il a fallu procéder à une inspection ou à un examen approfondi. • L'entrepreneur a manqué à ses obligations (il se peut qu'une lettre de manquement lui ait été remise) et n'a pas rectifié la situation

Dans le système MERX, le gestionnaire de projet ne peut pas attribuer un résultat inférieur au niveau satisfaisant sans ajouter de commentaires. Il est vivement recommandé de justifier chaque aspect évalué pour que le fournisseur reçoive une rétroaction officielle et consignée. Dans les commentaires, il faut souligner les points forts du projet comme ses points faibles. Si le résultat global est inférieur au niveau satisfaisant, il faut ajouter des documents et des commentaires justificatifs dans MERX. Le fournisseur aura accès à tous ces documents et commentaires (en plus du résultat) une fois que l'évaluation sera publiée.

5.1.1 Résultats du projet et résultat du fournisseur

Un fournisseur peut seulement voir ses propres résultats dans le système; il n'a pas accès aux résultats des autres fournisseurs. Seuls les résultats « approuvés » d'une évaluation finale, qui ont été publiés par la Ville et revus par le fournisseur, figurant dans le système MERX entrent en ligne de compte dans le calcul du résultat d'un fournisseur. Les résultats qui font l'objet d'un appel n'influent pas sur le résultat du fournisseur avant que l'appel ne soit réglé.

Voici la formule pour calculer le résultat d'un fournisseur :

Résultat du fournisseur

$$= \left(\frac{3(\text{moyenne des résultats de l'année 3}) + 2(\text{moyenne des résultats de l'année 2}) + 1(\text{moyenne des résultats de l'année 1})}{6} \right)$$

L'« année 3 » est la dernière année pendant laquelle des travaux ont été réalisés : c'est celle qui a le plus grand coefficient dans le calcul du rendement.

Le résultat du fournisseur fera l'objet d'un suivi et sera présenté sous forme de centile (%), tout comme le résultat du projet. L'Approvisionnement se prononcera plus tard sur cette question. L'année 3 commence à la date de référence des résultats globaux des fournisseurs inscrite dans le document d'appel d'offres.

5.1.2 Critères de GRF dans l'évaluation des offres

À compter de 2018, les résultats des fournisseurs doivent être pris en considération dans l'évaluation des offres par les experts-conseils en conception et construction et les administrateurs de contrats. Après avoir consulté l'industrie, l'Approvisionnement a choisi une approche par étapes du processus d'appel d'offres :

- En 2018-2019, le résultat de GRF du fournisseur représentait 10 % du résultat total.
- À compter du 1^{er} mars 2020, 20 % du résultat total sera le résultat de GRF du fournisseur

Voici la pondération des mandats d'experts-conseils en conception et d'administrateurs de contrats :

- Dans le cas des demandes de qualification et des demandes de soumissions en deux phases, le résultat de GRF à la phase de la demande de qualification représente 10 % de la note technique : pour créer cette catégorie, l'Approvisionnement a réduit le nombre de points accordés dans les catégories Expérience et compétences et Profil de l'entreprise;
- Dans le cas des demandes de proposition en une phase, le résultat de GRF représente 4 % de la note technique : pour créer cette catégorie, l'Approvisionnement a réduit le nombre de points accordés dans les catégories Compréhension des objectifs et Conditions particulières au site.

L'Approvisionnement continuera de consulter l'industrie tout au long de la mise en œuvre.

5.2 Modèle d'évaluation d'un expert-conseil

Le modèle d'évaluation de l'expert-conseil contient plusieurs sections et s'adapte à tous les types de contrats et de mandats, par exemple :

1. L'expert-conseil assure seulement la conception du projet;
2. L'expert-conseil joue le rôle d'administrateur du contrat pour le projet;
3. L'expert-conseil offre des services d'évaluation de l'état, des services d'analyse des options, des services techniques, des évaluations environnementales, des études de faisabilité, etc.;
4. Toute combinaison de ces éléments.

Comme il est indiqué dans la section 3.2, pour certains mandats d'expertise-conseil comprenant plusieurs tâches, le gestionnaire de projet doit convoquer plusieurs réunions de lancement pour la GRF, même si l'ensemble du travail est consigné dans un seul bon de commande. Cette situation survient généralement dans les cas suivants :

- L'expert-conseil en conception assure l'administration du contrat
- L'expert-conseil en conception offre du soutien technique durant les travaux;
- L'expert-conseil en conception offre des services d'inspection durant les travaux.

Le gestionnaire de projet doit tenir une réunion de lancement, préparer un document résumant les attentes et mener une évaluation pour chacune des tâches du projet qui relèvent de la portée des travaux de l'expert-conseil, puisqu'elles sont considérées comme des étapes distinctes assorties d'échéances qui leur sont propres.

L'expert-conseil responsable de la conception ou des études du projet utilise ses connaissances spécialisées pour analyser l'information, tirer des conclusions et formuler des recommandations sous forme de rapport écrit ou de dessin technique qui sera mis en œuvre par la suite.

5.3 Modèle d'évaluation de l'administrateur d'un contrat

Si l'administrateur du contrat n'est pas un employé de la Ville, il doit être évalué dans le cadre de la GRF. Il arrive que l'administrateur du contrat et l'expert-conseil en conception soient une seule et même entité. L'administrateur du contrat doit:

- gérer les conditions du contrat de construction conclu entre la Ville d'Ottawa et l'entrepreneur;
- jouer le rôle de représentant principal de la Ville sur le chantier;
- interpréter le dossier d'appel d'offres du contrat et évaluer le rendement du fournisseur en conséquence;
- vérifier que les travaux prévus par le contrat se déroulent conformément aux modalités et aux dessins contractuels, ainsi qu'aux conditions du contrat avant l'approbation des travaux et des acomptes;
- déceler et gérer les problèmes qui touchent le calendrier du projet, qui ont des répercussions financières (dans le cadre du bon de commande) ou qui pourraient avoir des retombées négatives pour la population;
- veiller à la bonne tenue des dossiers pour justifier les paiements;
- régler les plaintes et participer à la négociation des crédits et des travaux supplémentaires selon la juste valeur marchande dans le cadre du bon de commande;
- offrir un soutien technique durant les travaux de construction;
- offrir des services techniques pendant les travaux;
- offrir des services d'inspection.

On peut exiger des fournisseurs qui offrent des services techniques qu'ils préparent des dessins de construction, examinent et approuvent les soumissions, fournissent des commentaires et des estimations quant aux modifications apportées à la conception proposée, participent aux visites du

chantier, aux réunions de chantier et réunions d'étape, et présentent des dessins conformes à l'exécution du projet à l'achèvement de celui-ci.

L'évaluation du soutien technique offert durant les travaux de construction concerne les fournisseurs assurant l'inspection et l'évaluation techniques, et la clôture du contrat de construction. Le personnel de soutien technique doit avoir une excellente connaissance des normes de conception, du cahier des charges et des documents de construction. Des spécialistes techniques peuvent également être amenés à offrir des conseils sur les lois et règlements régissant les questions d'environnement et de santé et sécurité au travail, et sur leur application aux contrats de construction.

Les fournisseurs qui assurent des services d'inspection durant les travaux de construction ont pour principale fonction de veiller à ce que les travaux soient réalisés conformément aux documents contractuels, et à ce que l'entrepreneur respecte toutes les politiques et procédures applicables de la Ville, ainsi que les conditions du contrat et les lois et règlements provinciaux et fédéraux.

5.4 Modèle d'évaluation d'un entrepreneur

Le modèle d'évaluation d'un entrepreneur sert à évaluer le fournisseur qui construit ou rénove un bien. L'entrepreneur est une personne ou une entreprise qui réalise des travaux dans le budget et les délais impartis conformément aux documents contractuels délivrés dans le cadre d'un appel d'offres ou d'un processus de présentation de prix concurrentiel lancé par l'Approvisionnement. De plus, l'entrepreneur doit fournir l'ensemble du matériel, de la main-d'œuvre, de l'équipement (p. ex., les véhicules et les outils) et des services nécessaires pour mener à bien la construction du projet. Il peut faire appel à des sous-traitants et à des fournisseurs spécialisés pour réaliser une partie ou la totalité des travaux de construction, mais c'est à lui de gérer leur rendement.

Les évaluations ne s'appliquent qu'à l'entrepreneur principal. Les sous-traitants ne sont pas évalués séparément : leur rendement entre dans le cadre de l'évaluation de l'entrepreneur principal.

5.5 Pondération des catégories

Le modèle d'évaluation à utiliser s'affiche dans MERX lorsque l'Approvisionnement ouvre le dossier. Lorsque le gestionnaire de projet saisit l'évaluation dans MERX, les critères d'évaluation appropriés s'affichent et lui permettent d'attribuer des notes à chaque catégorie. Le système MERX calcule automatiquement le résultat total à partir des notes attribuées dans chacune d'elles.

Les tableaux des pages suivantes indiquent la pondération des catégories pour chaque modèle d'évaluation.

Les experts-conseils responsables de la conception, des études ou des évaluations sont évalués comme suit, à l'aide du modèle d'évaluation d'un expert-conseil:

Critères	Consultant en conception/Études
Gestion globale du projet	20
Échéancier	15
Gestion budgétaire	20
Qualité de la conception, des rapports et des produits livrables	20
Gestion des problèmes et des risques	15
Communication et coopération	10

Les administrateurs de contrat, les inspecteurs et les experts-conseils assurant le soutien technique sont évalués comme suit, à l'aide du modèle d'évaluation de l'administrateur du contrat:

Critères	Administrateur du contrat	Soutien technique durant la construction	Services d'inspection durant les travaux
Gestion globale du projet de construction	15	S.O.	S.O.
Surveillance de l'échéancier	15	S.O.	S.O.
Contrôle des coûts	15	S.O.	S.O.
Soutien technique durant la construction	S.O.	10	S.O.
Contrôle de la conformité de l'entrepreneur aux documents contractuels	S.O.	S.O.	15
Gestion des problèmes et des risques	10	S.O.	S.O.
Communication et coopération	10	S.O.	S.O.
Gestion des documents	10	S.O.	S.O.

Dans le modèle d'évaluation de l'administrateur d'un contrat, il est possible d'ignorer certaines catégories dans le système MERX, en indiquant qu'elles ne s'appliquent pas au contrat en question. L'évaluation des inspecteurs et des experts-conseils qui offrent du soutien technique ne repose que sur une seule catégorie, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessus. Le résultat global du fournisseur dépendra entièrement du résultat qu'il a obtenu dans cette catégorie.

Les catégories de l'évaluation d'un entrepreneur sont pondérées comme suit :

Critères	Entrepreneur
Gestion globale du projet de construction	15
Supervision	10
Qualité	15
Santé et sécurité	15
Coopération et relations avec le public	10
Contrôle des coûts	10
Gestion sur place	10
Gestion de l'échéancier	15

6. Communication efficace

Le personnel doit s'appliquer à garder une bonne relation avec le fournisseur de sorte que les désaccords puissent être réglés de manière adéquate. Une communication efficace est essentielle au bon fonctionnement du programme de GRF. Pour prévenir les problèmes et maintenir une bonne relation de travail avec le fournisseur, une communication régulière est toujours le meilleur atout.

Pour que les conflits soient réglés de manière efficace, le gestionnaire de projet et le fournisseur doivent :

- reconnaître le fait que ni les documents contractuels ni les gens ne sont parfaits;
- ne pas perdre de vue les objectifs globaux et le résultat final;
- mettre l'accent sur les faits et dépersonnaliser les problèmes;
- faire des compromis raisonnables, négocier les changements à apporter au contrat et les justifier;
- coopérer pour anticiper et régler rapidement les différends.

6.1 Processus de recours à la hiérarchie pour les problèmes liés au contrat

Comme l'indique le présent guide, il est important d'informer immédiatement le fournisseur des éventuels problèmes liés au contrat, pour tenter de les résoudre avec lui. Cette démarche facilitera les échanges au sujet du rendement et servira de document justificatif dans le cadre des procédures d'appel, le cas échéant. Si un problème survient, il faut :

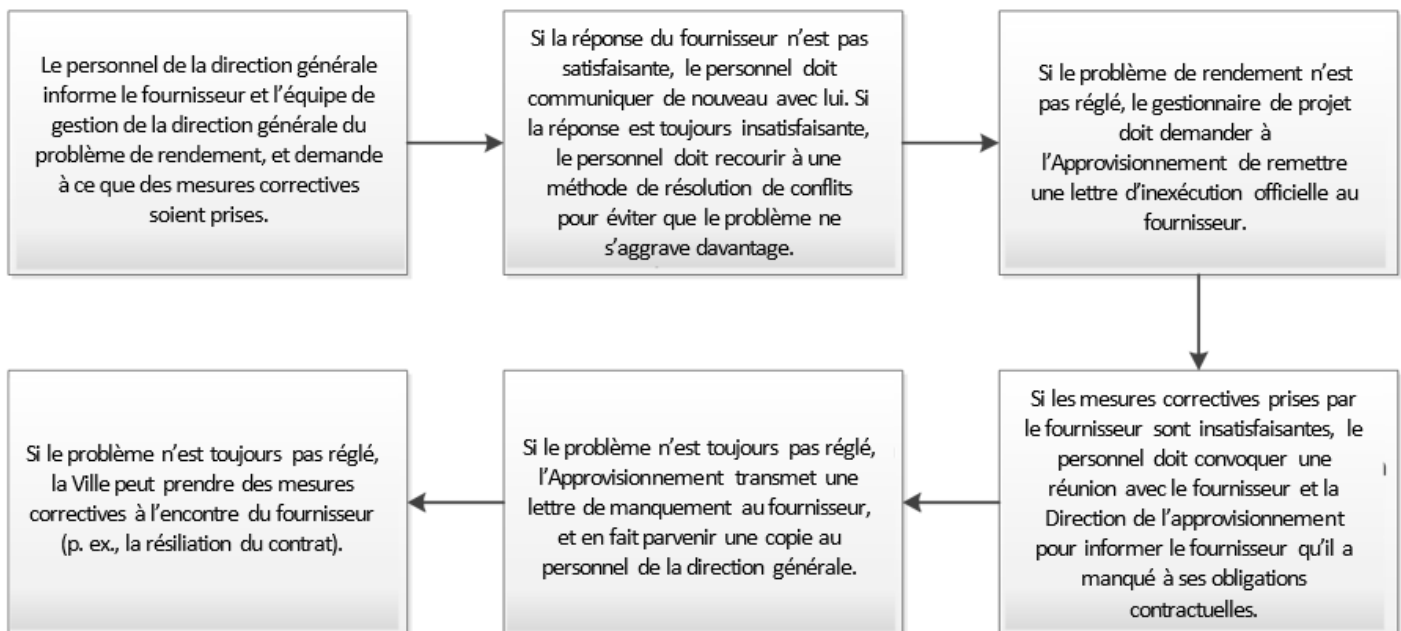
- présenter la situation ou le problème
- décrire le problème et la solution demandée par le fournisseur ou la Ville, et indiquer l'échéancier établi;
- décrire les mesures prises par le fournisseur ou la Ville pour remédier à la situation;
- décrire le résultat de ces mesures (le problème est-il réglé?);
- indiquer les mesures de suivi prises par l'administrateur du contrat (au besoin).

Le personnel dispose des outils suivants pour consigner les problèmes liés au contrat, le cas échéant:

- registre et rapports des problèmes;

- réunions sur l'avancement du projet et autres réunions sur le projet, et procès-verbaux de ces réunions;
- évaluations intermédiaires;
- lettres de non-conformité;
- lettres d'inexécution;
- lettres de manquement.

La figure ci-dessous décrit le processus de gestion et de recours à la hiérarchie à suivre dans le cas de problèmes liés au contrat, ainsi que les outils à utiliser:



6.2 Lettre d'inexécution

Le gestionnaire de projet doit s'efforcer de résoudre tous les problèmes de rendement qui surviennent : rendement à améliorer, rendement insatisfaisant ou inexécution prolongée. En adoptant une stratégie de communication et d'anticipation continue, il est possible de réduire le risque qu'un problème émerge (par exemple, en réglant les problèmes mineurs sur place ou lors des réunions d'avancement). Malheureusement, le recours à l'anticipation pourrait ne pas suffire à prévenir tous les problèmes de rendement. En cas de problème lié au contrat, qu'il s'agisse d'un point à améliorer, d'un rendement insatisfaisant ou d'une inexécution, il peut être réglé par une brève discussion.

En cas de grave inexécution, le gestionnaire de projet doit convoquer une réunion avec le fournisseur et lui écrire ou l'appeler pour lui indiquer quelles sont les tâches qu'il a mal accomplies ou qu'il aurait dû accomplir. Le gestionnaire de projet doit citer les conditions contractuelles, les dates de livraison, les éléments du plan de travail ou les clauses qui s'appliquent. Le gestionnaire de projet et le fournisseur doivent convenir du délai dont dispose ce dernier pour livrer les produits conformément aux conditions du contrat.

Le gestionnaire de projet doit ensuite remettre au fournisseur une lettre d'inexécution qui décrit les points abordés lors de leurs échanges, et en transmettre une copie à l'Approvisionnement et au gestionnaire de programme. Il doit également téléverser la lettre dans MERX à titre de document justificatif. Par ailleurs, le gestionnaire de projet doit continuer de surveiller le travail du fournisseur pour s'assurer qu'il prend les mesures qui s'imposent.

Si les mesures prises par le fournisseur sont insatisfaisantes, le gestionnaire de projet doit convoquer une réunion avec le fournisseur et la Direction de l'approvisionnement pour informer le fournisseur que, s'il ne prend pas les mesures nécessaires pour respecter ses obligations contractuelles, il aura manqué à ses obligations. Cette réunion doit faire l'objet d'un compte rendu officiel qui sera transmis à toutes les parties et aux gestionnaires de la direction générale, conformément au processus de recours à la hiérarchie de la direction générale.

6.3 Manquement de la part du fournisseur

L'objectif du processus visant à remédier au manquement est de faire respecter le contrat, et non de l'annuler. Si le fournisseur respecte les exigences de la Ville quant aux mesures correctives à prendre, il ne manque plus à ses obligations contractuelles et peut remplir son contrat.

Lorsque la résolution de conflits échoue, toute communication importante avec le fournisseur doit être consignée par écrit, puis envoyée à l'Approvisionnement. Le document attestant que la Ville a avisé le fournisseur ayant un rendement insatisfaisant et lui a demandé de prendre des mesures correctives permettra à l'Approvisionnement de déterminer si le fournisseur a manqué à ses obligations contractuelles.

Le processus visant à remédier au manquement doit comprendre l'envoi d'une lettre au fournisseur indiquant la nature du manquement, les mesures correctives à prendre conformément au contrat ainsi qu'une date acceptable à laquelle ces mesures doivent être prises. La lettre doit également informer le fournisseur que, s'il ne corrige pas son rendement avant la date indiquée, la Ville estimera qu'il a manqué à ses obligations contractuelles et qu'elle est en droit de résilier le contrat. Cette lettre doit être téléversée dans MERX à titre de document justificatif.

Le contrat peut exiger du fournisseur qu'il fournisse des cautionnements d'exécution que la Ville peut réclamer en cas de manquement. Les cautionnements d'exécution peuvent prendre la forme d'argent comptant, de chèques certifiés, de lettres de crédit ou de dépôt de cautionnement. C'est l'Approvisionnement qui, en concertation avec les Services juridiques, détermine si la Ville est en droit de réclamer un cautionnement d'exécution lorsque le fournisseur a manqué à ses obligations. Même si la Ville réclame un cautionnement, le fournisseur peut être tenu de fournir réparation et de remplir le contrat.

7. Appel du rendement du fournisseur

Une fois que le fournisseur a pris connaissance de son évaluation finale et qu'il en a discuté avec le gestionnaire de projet, il peut décider de faire appel de cette évaluation finale. Tout résultat final peut faire l'objet d'un appel. Le fournisseur doit soumettre son appel dans les 20 jours civils suivant la publication de l'évaluation finale dans MERX. Si, dans le délai qui lui est imparti, le fournisseur n'ouvre pas de session dans MERX pour valider son résultat **ou** faire appel, le système indiquera automatiquement qu'il a validé l'évaluation. Les résultats des évaluations intermédiaires ne peuvent pas faire l'objet d'un appel.

Lorsque la Ville examine l'appel, elle doit valider l'information transmise par le fournisseur dans le cadre de cet appel, et non pas reprendre toute l'évaluation. Toutefois, si de nouvelles données sont communiquées sur la façon dont le projet a été mené à bien, elles pourraient nuire au résultat visé par l'appel.

La Ville doit tâcher de répondre à l'appel dans un délai de 15 jours ouvrables. Ce délai peut être plus long si l'appel est complexe ou s'il doit être communiqué à un niveau de gestion plus élevé. Le cas échéant, le fournisseur doit en être informé par écrit et recevoir une estimation du délai de règlement.

Lorsque le fournisseur saisit son appel dans MERX, il est invité à indiquer la raison de son appel et à joindre un document justificatif. Il doit préciser la catégorie visée par l'appel et, s'il souhaite que son résultat soit modifié, il doit fournir un document justificatif.

Le fournisseur n'a qu'une seule occasion de faire appel. S'il oublie de soumettre des renseignements ou des documents justificatifs, son appel sera rejeté. Il doit indiquer des références précises (numéros de pages, sections, etc.) aux documents qui justifient son appel. Il ne peut pas faire appel d'un appel.

Directives générales :

- La Ville doit prendre connaissance de tous les documents et commentaires soumis par le fournisseur dans MERX
- Si plusieurs catégories sont visées par un appel, le fournisseur doit fournir des renseignements et des documents justificatifs pour chacune des catégories
- Si le fournisseur fait appel d'un résultat dans deux (2) catégories et ne justifie son appel que pour une (1) catégorie, la Ville ne tiendra compte que de la catégorie qui a été justifiée
- En l'absence de documents justificatifs pour une catégorie, l'appel qui porte sur cette catégorie sera rejeté

Lorsqu'une évaluation fait l'objet d'un appel, le système MERX envoie automatiquement un avis au gestionnaire de projet et au gestionnaire de programme concerné. Si le résultat original était inférieur à 70 % ou supérieur à 89 %, le gestionnaire reçoit également un avis. L'approuvateur de l'évaluation doit informer le coordonnateur de GRF qu'une procédure d'appel a été ouverte. Le gestionnaire de projet peut être appelé à préparer des documents pour soutenir la procédure d'appel, au besoin.

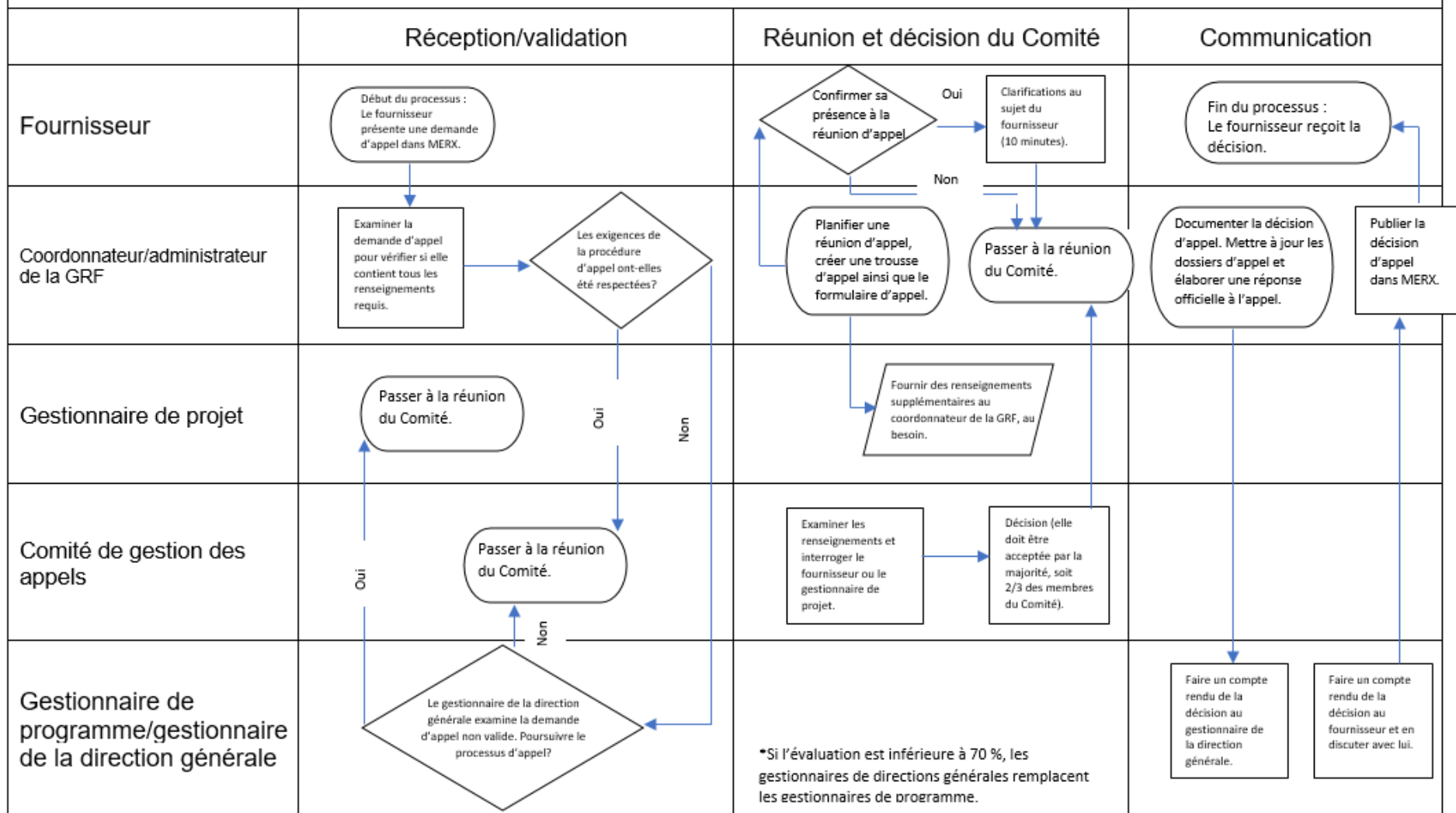
Le but de l'audience est de donner au comité d'appel l'occasion de poser des questions au fournisseur ou de donner au fournisseur la possibilité de clarifier certains renseignements. Il ne s'agit pas d'une occasion pour le fournisseur de faire une présentation ou de fournir de nouveaux renseignements. Toute nouvelle information doit être fournie par écrit dans le cadre de la demande

d'appel. La présence du fournisseur à la réunion du comité d'appel est facultative et non obligatoire, et jusqu'à deux représentants du fournisseur peuvent assister à l'audience.

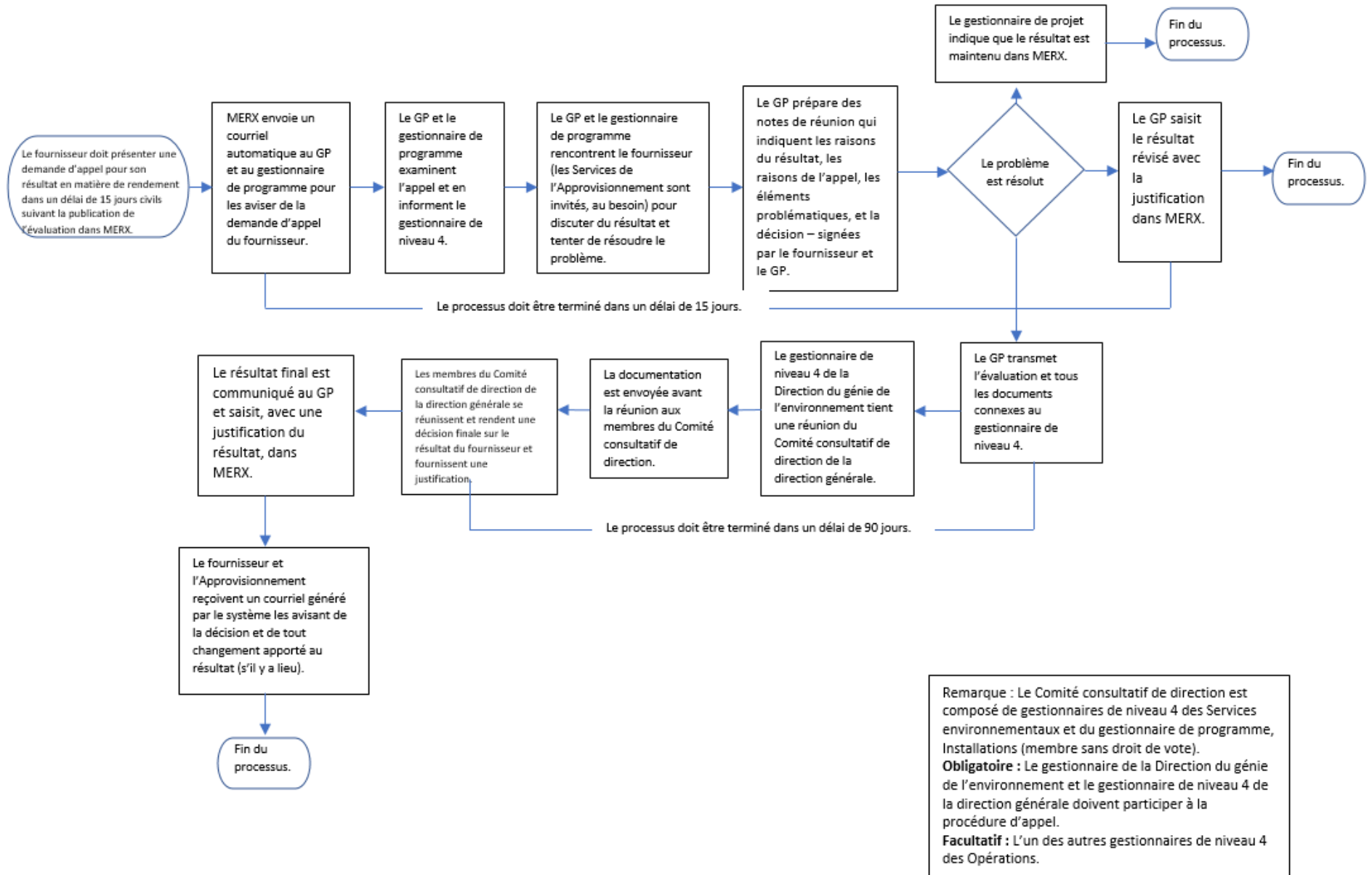
Comme dans d'autres administrations municipales et provinciales, un fournisseur peut continuer de répondre à des appels d'offres pendant qu'une de ses évaluations fait l'objet d'un appel. Tant que la Ville n'a pas statué sur cet appel, le résultat de l'évaluation est « en attente » dans le système de GRF et n'entre pas en compte dans le calcul du résultat du fournisseur.

Au sein de la direction générale, chaque groupe d'utilisateurs de GRF possède ses propres mécanismes d'appel, décrits dans le tableau qui suit.

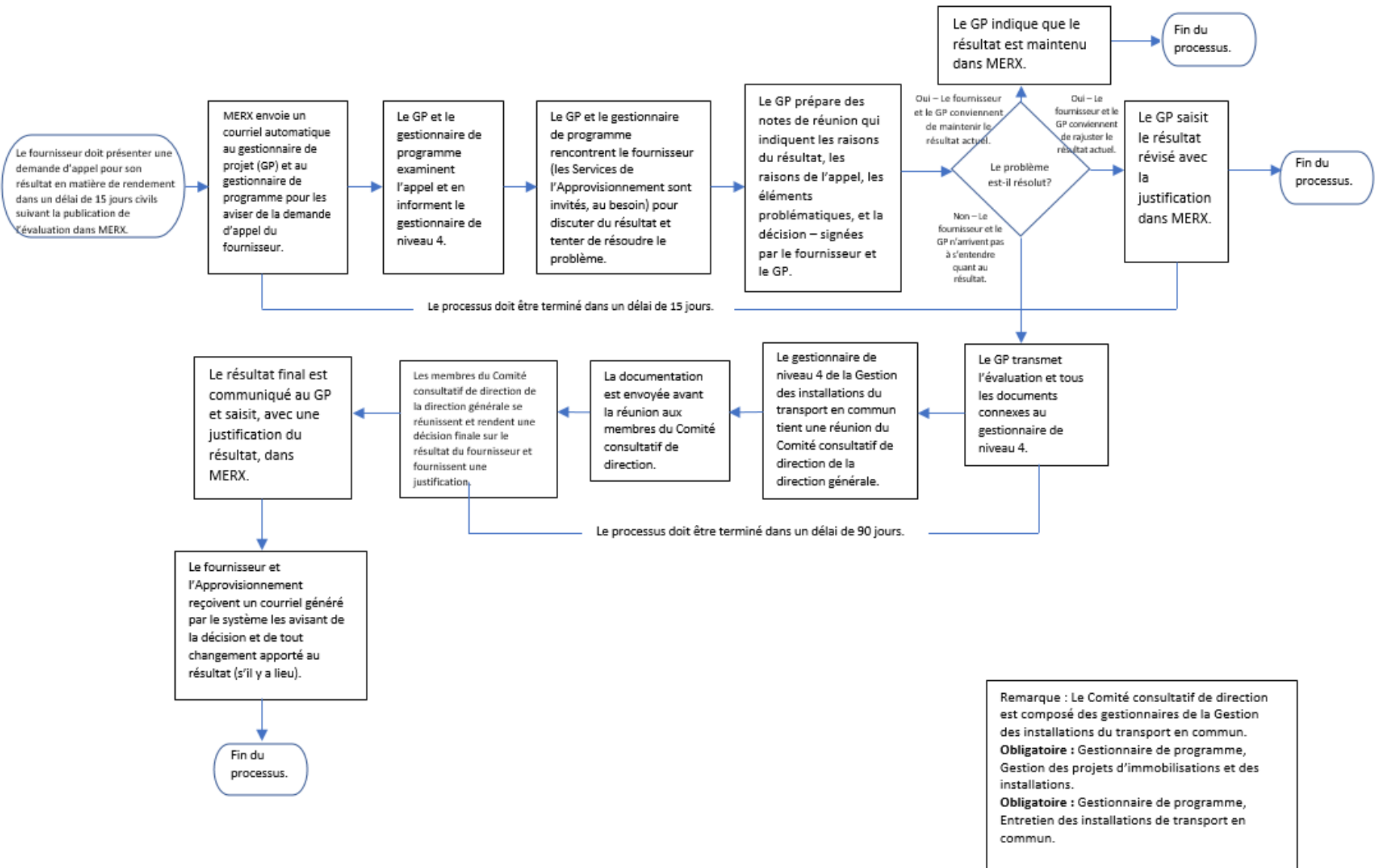
Procédure d'appel dans le cadre de la gestion du rendement des fournisseurs (GRF) – Services d'infrastructure



GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS (PROCÉDURE D'APPEL) – SERVICES ENVIRONNEMENTAUX



GESTION DU RENDEMENT DES FOURNISSEURS (PROCÉDURE D'APPEL) - SERVICES DE TRANSPORT EN COMMUN



Annexe A : Descriptions détaillées (figures)

Figure 1 : Gestion du rendement des fournisseurs (GRF) – Étapes à suivre pour les gestionnaires de projet

Processus continu : Tout au long du cycle de vie du projet, le gestionnaire de projet évalue le fournisseur et donne des conseils sur le rendement lors des réunions sur l'état d'avancement du projet.

1. **Lancement du processus.**
2. La valeur du contrat est supérieure à 15 000 \$ pour le consultant et à 100 000 \$ pour l'entrepreneur (consulter la section 5.6 du Guide de gestion du rendement des fournisseurs).
3. Le document sur les attentes est présenté lors de la réunion de lancement. Le gestionnaire de projet téléverse le document sur les attentes dans MERX, puis envoie des courriels au fournisseur et au coordonnateur de la GRF.
4. Surveiller le rendement du fournisseur tout au long du contrat et fournir une rétroaction officielle. Effectuer des évaluations intermédiaires, au besoin (consulter la section 3.3.1).
5. Le gestionnaire de projet effectue l'évaluation préliminaire, il rencontre le fournisseur pour examiner l'évaluation, puis il examine l'évaluation avec le gestionnaire de programme. Le gestionnaire de projet publie l'évaluation dans MERX et enregistre une copie dans ses dossiers de projet.
6. Le gestionnaire de programme accepte ou rejette l'évaluation. S'il l'accepte, passer à l'étape 6. S'il la rejette, répéter l'étape 5.
7. Si le résultat est supérieur à 89 %, passer à l'étape 9. Si le résultat est inférieur à 70 %, passer à l'étape 8.
8. Le gestionnaire examine l'évaluation. S'il l'accepte, passer à l'étape 9. S'il la rejette, répéter l'étape 5.
9. Le résultat est publié et devient visible pour les fournisseurs dans MERX.
10. Période d'examen des fournisseurs de 20 jours. Si le fournisseur accepte l'évaluation, passer à l'étape 11. Si le fournisseur souhaite faire une demande d'appel pour son évaluation, consulter la procédure d'appel.
11. L'évaluation est « examinée » par le fournisseur dans MERX. Le dossier du projet est fermé à la fin de la période de 20 jours.
12. **Fin du processus.**

Figure 2 : Gestion et acheminement des problèmes liés aux contrats

1. **Lancement du processus.**
2. Le personnel de la direction générale informe le fournisseur et l'équipe de gestion de la direction générale du rendement insatisfaisant et demande au fournisseur de prendre des mesures correctives.
3. Si la réponse du fournisseur n'est pas satisfaisante, poursuivre les pourparlers avec lui. Si, après la discussion, le résultat n'est toujours pas satisfaisant, le personnel devrait recourir au règlement des différends pour éviter que le problème ne s'aggrave.
4. Si les problèmes de rendement ne sont pas résolus, le gestionnaire de projet doit demander à l'Approvisionnement de remettre une lettre d'inexécution officielle au fournisseur.
5. Si les mesures correctives prises par le fournisseur demeurent insatisfaisantes, le personnel doit convoquer une réunion avec le fournisseur et les Services de l'approvisionnement pour informer le fournisseur qu'il a manqué à ses obligations contractuelles.
6. Si le problème n'est toujours pas résolu, l'Approvisionnement transmet une lettre de manquement au fournisseur, et en fait parvenir une copie au personnel de la direction générale.
7. Si le problème n'est toujours pas résolu, la Ville peut prendre des mesures correctives à l'encontre du fournisseur (p. ex. la résiliation du contrat).
8. **Fin du processus.**

Figure 3 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services d'infrastructure

Remarque importante : Si l'évaluation est inférieure à 70 %, les gestionnaires de directions générales remplacent les gestionnaires de programme.

1. Validation de la réception (début)

- a) **Fournisseur :** Présenter une demande d'appel dans MERX.
- b) **Coordonnateur/administrateur de la GRF :** Examiner la demande d'appel pour vérifier si elle contient tous les renseignements requis. Si les exigences sont respectées, informer le **gestionnaire de projet** qui passera à l'étape « 2. Réunion et décision du Comité », sinon, passer à l'étape C.
- c) **Gestionnaire de programme/gestionnaire de la direction générale :** Examiner la demande d'appel non valide et informer le **gestionnaire de projet** de passer à l'étape « 2. Réunion et décision du Comité » (pour poursuivre le processus d'appel) ou informer le **Comité de gestion des appels** de passer à l'étape « 3. Communication » (pour ne pas poursuivre le processus d'appel).

2. Réunion et décision du Comité

- a) **Coordonnateur/administrateur de la GRF :** Planifier une réunion d'appel, créer une trousse d'appel ainsi que le formulaire d'appel.
- b) **Fournisseur :** Confirmer sa présence à la réunion d'appel. S'il confirme sa présence, apporter des clarifications au sujet du fournisseur (10 minutes). S'il ne confirme pas sa présence, le coordonnateur/administrateur de la GRF passe à l'étape « 3. Communication ».
- c) **Gestionnaire de projet :** Fournir des renseignements supplémentaires au coordonnateur de la GRF, au besoin.
- d) **Comité de gestion des appels :** Examiner les renseignements et interroger le fournisseur ou le gestionnaire de projet. Prendre la décision (la décision doit être acceptée par la majorité, soit 2/3 des membres du Comité).
- e) **Coordonnateur/administrateur de la GRF :** Passer à l'étape « 3. Communication ».

3. Communication

- a) **Coordonnateur/administrateur de la GRF :** Documenter la décision d'appel. Mettre à jour les dossiers d'appel et élaborer une réponse officielle à l'appel.
- b) **Gestionnaire de programme/gestionnaire de la direction générale :** Faire un compte rendu de la décision d'appel au gestionnaire de la direction générale. Faire un compte rendu de la décision au fournisseur et en discuter avec lui.
- c) **Coordonnateur/administrateur de la GRF :** Publier la décision d'appel dans MERX.
- d) **Fournisseur :** Le fournisseur reçoit la décision (**fin**).

Figure 4 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services environnementaux

1. Lancement du processus.

2. Le fournisseur doit présenter une demande d'appel pour son résultat en matière de rendement dans un délai de 15 jours civils suivant la publication de l'évaluation dans MERX.

Le processus doit être terminé dans un délai de 15 jours.

3. MERX envoie un courriel automatique au gestionnaire de projet et au gestionnaire de programme pour les aviser de la demande d'appel du fournisseur.
4. Le gestionnaire de projet et le gestionnaire de programme examinent l'appel et en informent le gestionnaire de niveau 4.
5. Le gestionnaire de projet et le gestionnaire de programme rencontrent le fournisseur (l'équipe de l'Approvisionnement est invitée, au besoin) pour discuter du résultat et tenter de résoudre le problème.
6. Le gestionnaire de projet prépare des notes de réunion qui indiquent les raisons du résultat, les éléments problématiques de la demande d'appel, et la décision – signées par le fournisseur et le gestionnaire de projet.
7. Le problème est-il résolu?
 - **Oui** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet conviennent de maintenir le résultat actuel. Le gestionnaire de projet indique que le résultat est maintenu dans MERX. **Fin du processus.**
 - **Oui** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet conviennent de rajuster le résultat actuel. Le gestionnaire de projet saisit le résultat révisé avec la justification dans MERX. **Fin du processus.**
 - **Non** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet n'arrivent pas à s'entendre quant au résultat. Passer à l'étape 8.

Le processus doit être terminé dans un délai de 90 jours.

8. Le gestionnaire de programme transmet l'évaluation et tous les documents connexes au gestionnaire de niveau 4.
9. Le gestionnaire de niveau 4 de la Direction du génie de l'environnement tient une réunion du Comité consultatif de direction de la direction générale.
 - Le **Comité consultatif de direction** est composé de gestionnaires de niveau 4 des Services environnementaux et du gestionnaire de programme, Installations (membre sans droit de vote).
 - **Obligatoire** : Gestionnaire de la Direction du génie de l'environnement.
 - **Obligatoire** : Le gestionnaire de niveau 4 de la direction générale concernée par le projet en appel.
 - **Facultatif** : L'un des autres gestionnaires de niveau 4 des Opérations.

10. La documentation est envoyée avant la réunion aux membres du Comité consultatif de direction.
11. Les membres du Comité consultatif de direction de la direction générale se réunissent et rendent une décision finale sur le résultat du fournisseur et fournissent une justification.

Dernières étapes

12. Le résultat final est communiqué au gestionnaire de projet et saisi, avec une justification du résultat, dans MERX.
13. Le fournisseur et l'Approvisionnement reçoivent un courriel généré par le système les avisant de la décision et de tout changement apporté au résultat (s'il y a lieu).
14. **Fin du processus**

Figure 5 : Procédure d'appel dans le cadre de la GRF – Services de transport en commun

1. Lancement du processus.

2. Le fournisseur doit présenter une demande d'appel pour son résultat en matière de rendement dans un délai de 15 jours civils suivant la publication de l'évaluation dans MERX.

Le processus doit être terminé dans un délai de 15 jours.

3. MERX envoie un courriel automatique au gestionnaire de projet et au gestionnaire de programme pour les aviser de la demande d'appel du fournisseur.
4. Le gestionnaire de projet et le gestionnaire de programme examinent l'appel et en informent le gestionnaire de niveau 4.
5. Le gestionnaire de projet et le gestionnaire de programme rencontrent le fournisseur (l'équipe de l'Approvisionnement est invitée, au besoin) pour discuter du résultat et tenter de résoudre le problème.
6. Le gestionnaire de projet prépare des notes de réunion qui indiquent les raisons du résultat, les éléments problématiques de la demande d'appel, et la décision – signées par le fournisseur et le gestionnaire de projet.
7. Le problème est-il résolu?
 - **Oui** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet conviennent de maintenir le résultat actuel. Le gestionnaire de projet indique que le résultat est maintenu dans MERX. **Fin du processus.**
 - **Oui** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet conviennent de rajuster le résultat actuel. Le gestionnaire de projet saisit le résultat révisé avec la justification dans MERX. **Fin du processus.**
 - **Non** : Le fournisseur et le gestionnaire de projet n'arrivent pas à s'entendre quant au résultat. Passer à l'étape 8.

Le processus doit être terminé dans un délai de 90 jours.

8. Le gestionnaire de programme transmet l'évaluation et tous les documents connexes au gestionnaire de niveau 4.
9. Le gestionnaire de niveau 4 de la Gestion des installations du transport en commun tient une réunion du Comité consultatif de direction de la direction générale.
 - Le **Comité consultatif de direction** est composé des gestionnaires de la Gestion des installations du transport en commun.
 - **Obligatoire** : Gestionnaire de programme, Gestion des projets d'immobilisations et des installations.
 - **Obligatoire** : Gestionnaire de programme, Entretien des installations de transport en commun.

10. La documentation est envoyée avant la réunion aux membres du Comité consultatif de direction.
11. Les membres du Comité consultatif de direction de la direction générale se réunissent et rendent une décision finale sur le résultat du fournisseur et fournissent une justification.

Dernières étapes

12. Le résultat final est communiqué au gestionnaire de projet et saisi, avec une justification du résultat, dans MERX.
13. Le fournisseur et l'Approvisionnement reçoivent un courriel généré par le système les avisant de la décision et de tout changement apporté au résultat (s'il y a lieu).
14. **Fin du processus**