

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

Évaluation du rendement des fournisseurs dans la gestion de contrat des travaux

Mise à jour de la procédure PROC 010.001

1- CONTEXTE

Le 13 avril dernier, le Service de la performance organisationnelle (SPO) a mis à jour le Cahier des clauses administratives générales (CCAG) afin d'assurer l'arrimage avec l'encadrement administratif émis par le Service de l'approvisionnement « Évaluation du rendement des fournisseurs (**C-RM-APP-D-15-002**) »

Par conséquent, une révision de la procédure **PROC 010.001** – Guide de référence pour l'évaluation des fournisseurs dans la gestion de contrat des travaux a été effectuée en date de 19 avril 2017.

Les modifications apportées ne concernent que les valeurs des pourcentages de pondération des thèmes à évaluer.

Le Rapport d'évaluation du rendement pour la réalisation des travaux a été révisé pour prendre en considération ces pourcentages dans le calcul du pointage final

2- MODALITÉS À RESPECTER

La nouvelle procédure d'évaluation du rendement pour la réalisation des travaux s'applique pour tous les futurs contrats constitués avec le nouveau CCAG.

Pour tous les autres contrats, l'évaluation sera toujours réalisée en fonction de la grille d'évaluation incluse dans les documents contractuels.

Le chargé de projet responsable de produire l'évaluation du rendement du fournisseur (entrepreneur) doit s'assurer d'utiliser le bon rapport d'évaluation en fonction de cette grille.

Évaluation du rendement des fournisseurs dans la gestion de contrat des travaux

Guide de référence

No: PROC 010.001**Type: Administrative****Date de création : 23 juin 2016****Dernière mise à jour : 19 avril 2017**

1- LE PROCESSUS D'ÉVALUATION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le processus d'évaluation du rendement des fournisseurs dans la gestion de contrat des travaux est élaboré conformément à l'encadrement administratif **C-RM-APP-D-15-002** et la directive **DIR-010** de la Direction des infrastructures.

Ce processus est une démarche planifiée qui s'imbrique parfaitement au plan de surveillance adapté à l'envergure du contrat de travaux. Le résultat de ce processus consiste principalement à produire un rapport d'évaluation du rendement basé sur une grille d'évaluation qui se compose d'une liste de thèmes pondérés regroupant des critères spécifiques pour aider l'évaluateur (voir ANNEXE 1 Rapport d'évaluation).

Le chargé de projet qui a le mandat d'assurer la surveillance de la réalisation des travaux est responsable de produire le rapport d'évaluation du rendement du fournisseur (entrepreneur) adjudicataire. Il ne peut pas déléguer cette tâche à une autre personne.

L'entrepreneur est évalué sur les thèmes suivants pour lesquels il est déjà au courant puisque la grille d'évaluation est incluse dans le cahier de charges :

- Santé et sécurité;
- Aspect de la conformité technique;
- Respect des délais, des échéanciers et des aspects financiers;
- Fourniture et utilisation des ressources;
- Organisation et gestion;
- Communication et documentation.

Le chargé de projet doit s'assurer d'une bonne documentation du déroulement du contrat de travaux et de son archivage, notamment sur les événements marquants. Il doit faire preuve de discernement et d'objectivité et se garder de faire intervenir tout élément subjectif et non documenté qui viendrait à être remis en cause et contesté par l'entrepreneur.

Si, lors de la réalisation de travaux, le chargé de projet constate que l'entrepreneur n'atteint pas les exigences contractuelles et que le rendement est insatisfaisant, il doit informer ses supérieurs afin qu'un avis de redressement soit transmis à l'entrepreneur pour lui signifier de corriger la situation (voir ANNEXE 2 Avis de redressement).

La note de passage pour déclarer le rendement du fournisseur satisfaisant est de 70 %.

Pour tout critère où l'entrepreneur n'atteint pas la note de passage (pointage inférieur à 2,8), l'évaluation du rendement doit être étayée par des preuves : des documents, des avis écrits, des comptes rendus de réunion, des suivis des échéances et de la qualité des travaux.

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

Le rapport d'évaluation doit être produit par le chargé de projet en tenant compte de l'ensemble des éléments de suivi et transmis pour validation et approbation à ses supérieurs **au plus tard 30 jours après la réception provisoire des travaux.**

L'évaluation doit être approuvée par le chef de section et transmise à des fins d'approbation finale au chef de division.

Dans le cas d'un rapport du rendement insatisfaisant, le processus d'acheminement d'évaluation du rendement insatisfaisant (voir ANNEXE 3 - C-RM-APP-D-15-002) doit être suivi rigoureusement :

- le rapport d'évaluation du rendement insatisfaisant est envoyé à l'entrepreneur **au plus tard 60 jours après la réception provisoire des travaux;**
- l'entrepreneur dispose d'un délai de **30 jours pour répondre** et se justifier par rapport aux critères pour lesquels il n'a pas obtenu la note de passage. S'il ne répond pas à ce rapport, il est considéré comme ayant approuvé totalement ledit rapport et s'expose de ce fait aux conséquences qui en découlent.

Le chef de division, à la réception de la réponse de l'entrepreneur, revoit l'évaluation à la lumière des explications fournies par la firme et doit statuer avec le chef de section et le chargé de projet sur la conclusion à donner à l'évaluation :

- si le chargé de projet est satisfait des commentaires et des justificatifs que le fournisseur a fait parvenir à la Ville, il peut réviser son rapport et recommander le rendement de la firme comme satisfaisant.
- dans le cas contraire, il maintient sa décision du rendement insatisfaisant.

À la suite d'un rapport d'évaluation du rendement insatisfaisant, une recommandation d'inscription de la firme sur la liste de fournisseurs à rendement insatisfaisant (LFRI) est concrétisée par un GDD (Système de gestion de dossier décisionnel).

Le chargé de projet produit le GDD dont le sommaire reprend les motifs et les justificatifs qui ont mené à cette décision en incluant le rapport du rendement insatisfaisant en pièce jointe. Il s'assure que ce dossier sera acheminé auprès du comité exécutif pour résolution à émettre **au plus tard 60 jours après la réception de la réponse de la firme.**

Si la résolution du comité exécutif entérine l'inscription de la firme sur la LFRI, le Chef de division doit transmettre un avis pour informer la firme (voir ANNEXE 4 - Avis d'inscription LFRI.)

Dans le cas où le comité exécutif rejette la recommandation d'inscription sur la LFRI, le dossier est classé.

Un rapport d'évaluation qui statue sur un rendement satisfaisant peut être transmis à la firme évaluée, si elle en fait la demande, avec l'autorisation du Chef de division.

2- POINTAGES ET ÉCHELLE D'ATTRIBUTION

| APPRÉCIATION | | POINTAGE | RENDEMENT | |
|---|---|----------|------------------------------------|---|
| Attentes non rencontrées | L'entrepreneur n'a répondu à aucune exigence ou attente signifiée pour ce critère | 0 | INSATISFAISANT inférieur à 70 % | La note de passage pour un rendement satisfaisant est de 70 %. Si on considère que le critère a été rencontré de façon satisfaisante, on inscrit un pointage de 2,8 ou plus |
| Attentes partiellement rencontrées | L'entrepreneur n'a pas complètement répondu aux exigences pour ce critère. Une amélioration importante est requise. | 1 à 2 | | |
| Attentes rencontrées suite à un ou plusieurs avis | L'entrepreneur a répondu aux exigences et attentes signifiées, mais un ou plusieurs avis ont été nécessaires. | 2 à 3 | SATISFAISANT supérieur à 70 % | |
| Attentes rencontrées | L'entrepreneur a répondu aux exigences et attentes signifiées de sa propre démarche | 3 à 4 | | |

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

3- INSTRUCTIONS ET RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES QUANT AUX THÈMES, CRITÈRES ET DOCUMENTATION

Voici les thèmes et les critères à suivre et à examiner lors du déroulement du contrat et durant la réalisation des travaux pour produire le rapport permettant de rendre compte du niveau de satisfaction quant à la performance du fournisseur.

1 THÈME : Santé et sécurité - pondération 10 %

Efficacité avec laquelle les dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail (dans les documents contractuels, dans les règlements provinciaux ou dans tout autre document) ont été gérées et appliquées (notamment le suivi des correctifs à apporter et leur mise en place, la sécurité aux abords du chantier, la signalisation).

Critères à suivre et à examiner :

- 1.1 Est-ce que l'entrepreneur a transmis son avis d'ouverture de chantier (CNESST)?
- 1.2 Est-ce que l'entrepreneur a soumis un programme de prévention pour les travaux?
- 1.3 Est-ce que l'entrepreneur a remédié efficacement aux situations notées par la Ville ou la CNESST?
- 1.4 Est-ce que la signalisation de chantier était adéquate?

2 THÈME : Aspect de la conformité technique - pondération 30 %

Évaluation de la qualité des travaux exécutés. Tout au long de l'exécution des travaux et à leur acceptation provisoire, la qualité des matériaux et de l'équipement doit satisfaire les exigences techniques prescrites aux documents d'appel d'offres. L'évaluation se fera également sur le respect des plans et devis, normes, lois et règlements en vigueur et sur la performance à la mise en service.

Critères à suivre et à examiner :

- 2.1 Est-ce que les travaux ont été exécutés en respect des exigences spécifiées aux plans et devis?
- 2.2 Est-ce que l'entrepreneur a corrigé les travaux défectueux et les non-conformités avec diligence?
- 2.3 Est-ce que l'entrepreneur a fourni des documents techniques de qualité conformes aux exigences des documents contractuels?

3 THÈME : Respect des délais, échéanciers et aspects financiers - pondération 30 %

Évaluation du respect du délai d'exécution des travaux en prenant en considération la date réelle d'achèvement des travaux par rapport à la date originale (ou modifiée) et en tenant compte des conditions indépendantes de la volonté de l'entrepreneur. L'évaluation se fera également sur le suivi des échéanciers à court terme, la négociation des ordres de changement et la fréquence de mise à jour de l'échéancier global.

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

Critères à suivre et à examiner:

- 3.1 Est-ce que l'entrepreneur a terminé les travaux selon les délais contractuels (excluant les causes indépendantes de la volonté de l'entrepreneur)?
- 3.2 Est-ce que l'entrepreneur a soumis un échéancier respectant les exigences des documents contractuels et a pris des actions pour respecter les délais contractuels?
- 3.3 Est-ce que l'entrepreneur a collaboré de façon diligente avec la Ville dans la gestion des changements?
- 3.4 Est-ce que l'entrepreneur a soumis des demandes de paiements complètes respectant les obligations contractuelles?

4 THÈME : Fourniture et utilisation des ressources - pondération 10 %

Évaluation du personnel de l'entrepreneur (chargé de projet, surintendant et personnel de chantier) en termes de disponibilité, compétence et expérience. L'évaluation se fera également sur la fourniture des équipements adéquats et suffisants pour le chantier.

Critères à suivre et à examiner :

- 4.1 Est-ce que le personnel au chantier était encadré de façon adéquate?
- 4.2 Est-ce que les responsables au chantier ont collaboré avec diligence avec les représentants de la ville?
- 4.3 Est-ce que le personnel de l'entrepreneur a agi de façon professionnelle et proactive durant les travaux?
- 4.4 Est-ce que l'entrepreneur a fourni les ressources humaines et matérielles nécessaires au parachèvement des travaux en conformité avec les obligations contractuelles?

5 THÈME : Organisation et gestion - pondération 10 %

Évaluation de la façon dont le projet décrit dans les documents contractuels a été géré, notamment l'ordonnancement des travaux, la coordination des sous-traitants, l'encadrement des employés, l'assurance qualité en chantier, la mise en place d'actions correctives au besoin et la propreté des lieux tout au long du projet et à la fin des travaux.

Critères à suivre et à examiner :

- 5.1 Est-ce que l'entrepreneur a démontré une planification efficace des activités au chantier?
- 5.2 Est-ce que l'entrepreneur a maintenu le chantier propre et bien ordonné?
- 5.3 Est-ce que l'entrepreneur a pris les mesures adéquates pour minimiser les impacts sur les citoyens et a été attentif au bon voisinage?
- 5.4 Est-ce que l'entrepreneur a collaboré à la mise en œuvre de solutions pour les imprévus rencontrés de façon efficace et optimale?
- 5.5 Est-ce que l'entrepreneur a bien assuré l'entière coordination et suivi de ses sous-traitants et fournisseurs?

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

6 THÈME : Communication et documentation - pondération 10 %

Évaluation de la façon dont l'entrepreneur fournit la documentation de qualité en temps opportun (qualité et exactitude des décomptes et des factures, plans « tel que construit », etc.). L'évaluation se fera également sur la coopération et la collaboration de l'entrepreneur avec les différentes parties prenantes impliquées dans le projet (participation aux réunions de chantier, communication avec les compagnies d'utilité publique, arrondissements, etc.).

Critères à suivre et à examiner:

- 6.1 Est-ce que l'entrepreneur a soumis tous les documents exigés en vertu du contrat en temps opportun?
- 6.2 Est-ce que le représentant de l'entrepreneur a fourni des documents de qualité à Ville (clarté, pertinence, justifications, etc.)?

Dans le rapport d'évaluation, chaque critère doit être noté selon le pointage de 1 à 4 en fonction de l'appréciation que le chargé de projet lui attribue et le résultat final est calculé en fonction de la pondération de chaque thème. Le rendement s'avère satisfaisant si la note finale obtenue est d'un minimum de 70 %.

APPROBATION

Signataire : _____



Date : _____

19/04/2017

Yvan Péloquin, ing., M.Sc
Chef de division

Signataire : _____



Date : _____

25/04/17

Martin Boulianne, ing. M.Sc
Chef de division

ANNEXE 1

RAPPORT D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Rapport d'évaluation du rendement pour la réalisation des travaux

No de contrat : _____

Titre du contrat : _____

Fournisseur : _____

| Liste des critères par thème | Pointage | Pointage final |
|------------------------------|----------|----------------|
|------------------------------|----------|----------------|

1. Santé et sécurité

- 1.1 Est-ce que l'entrepreneur a transmis son avis d'ouverture de chantier (CNESST)?
- 1.2 Est-ce que l'entrepreneur a soumis un programme de prévention pour les travaux?
- 1.3 Est-ce que l'entrepreneur a remédié efficacement aux situations notées par la Ville ou la CNESST?
- 1.4 Est-ce que la signalisation de chantier était adéquate?

| | |
|---|------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Points pour ce thème (maximum 16 points) | 0 0 |
| Total du thème (maximum 10 %) | 0,0% 0,0% |

2. Aspect de la conformité technique

- 2.1 Est-ce que les travaux ont été exécutés en respect des exigences spécifiées aux plans et devis?
- 2.2 Est-ce que l'entrepreneur a corrigé les travaux défectueux et les non-conformités avec diligence?
- 2.3 Est-ce que l'entrepreneur a fourni des documents techniques de qualité conformes aux exigences des documents contractuels?

| | |
|---|------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| Points pour ce thème (maximum 12 points) | 0 0 |
| Total du thème (maximum 30 %) | 0,0% 0,0% |

3. Respect des délais, des échéanciers et des aspects financiers

- 3.1 Est-ce que l'entrepreneur a terminé les travaux selon les délais contractuels (excluant les causes indépendantes de la volonté de l'entrepreneur)?
- 3.2 Est-ce que l'entrepreneur a soumis un échéancier respectant les exigences des documents contractuels et a pris des actions pour respecter les délais contractuels?
- 3.3 Est-ce que l'entrepreneur a collaboré de façon diligente avec la Ville dans la gestion des changements?
- 3.4 Est-ce que l'entrepreneur a soumis des demandes de paiements complètes respectant les obligations contractuelles?

| | |
|---|------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| Points pour ce thème (maximum 16 points) | 0 0 |
| Total du thème (maximum 30 %) | 0,0% 0,0% |

Rapport d'évaluation du rendement pour la réalisation des travaux

| Liste des critères par thème | Pointage | Pointage final |
|------------------------------|----------|----------------|
|------------------------------|----------|----------------|

4. Fourniture et utilisation des ressources

| | | | |
|---|---|-------------|-------------|
| 4.1 | Est-ce que le personnel au chantier était encadré de façon adéquate? | | |
| 4.2 | Est-ce que les responsables au chantier ont collaboré avec diligence avec les représentants de la ville? | | |
| 4.3 | Est-ce que le représentant de l'entrepreneur a agi de façon professionnelle et proactive durant les travaux? | | |
| 4.4 | Est-ce que l'entrepreneur a fourni les ressources humaines et matérielles nécessaires au parachèvement des travaux en conformité avec les obligations contractuelles? | | |
| Points pour ce thème (maximum 16 points) | | 0 | 0 |
| Total du thème (maximum 10 %) | | 0,0% | 0,0% |

5. Organisation et gestion

| | | | |
|---|--|-------------|-------------|
| 5.1 | Est-ce que l'entrepreneur a démontré une planification efficace des activités au chantier? | | |
| 5.2 | Est-ce que l'entrepreneur a maintenu le chantier propre et bien ordonné? | | |
| 5.3 | Est-ce que l'entrepreneur a pris les mesures adéquates pour minimiser les impacts sur les citoyens et a été attentif au bon voisinage? | | |
| 5.4 | Est-ce que l'entrepreneur a collaboré à la mise en œuvre de solutions pour les imprévus rencontrés de façon efficace et optimale? | | |
| 5.5 | Est-ce que l'entrepreneur a bien assuré l'entière coordination et suivi des ses sous-traitants et fournisseurs? | | |
| Points pour ce thème (maximum 20 points) | | 0 | 0 |
| Total du thème (maximum 10 %) | | 0,0% | 0,0% |

6. Communication et documentation

| | | | |
|--|--|-------------|-------------|
| 6.1 | Est-ce que l'entrepreneur a soumis tous les documents exigés en vertu du contrat en temps opportun? | | |
| 6.2 | Est-ce que le représentant de l'entrepreneur a fourni des documents de qualité à Ville (clarté, pertinence, justifications, etc.)? | | |
| Points pour ce thème (maximum 8 points) | | | |
| Total du thème (maximum 10 %) | | 0,0% | 0,0% |

| | | |
|--|-----------|-----------|
| Pointage total pour la pondération des thèmes (%) | 0% | 0% |
|--|-----------|-----------|

Rapport d'évaluation du rendement pour la réalisation des travaux

Justification du pointage attribué

Évaluation réalisée par

| | | | | | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|
| Chargé de projet | | Signature | | Date | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|

Approuvée par

| | | | | | |
|-----------------|--|-----------|--|------|--|
| Chef de section | | Signature | | Date | |
|-----------------|--|-----------|--|------|--|

| | | | | | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|
| Chef de division | | Signature | | Date | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|

Décision finale

Commentaires reçus de la part de l'entrepreneur :

Oui Non Date

À la lumière des éléments et des commentaires reçus du contractant, le cas échéant, nous convenons de :

maintenir le rapport de rendement insatisfaisant

réviser le rapport et recommander un rendement satisfaisant

Justification du pointage final

| | | | | | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|
| Chargé de projet | | Signature | | Date | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|

Approuvée par

| | | | | | |
|-----------------|--|-----------|--|------|--|
| Chef de section | | Signature | | Date | |
|-----------------|--|-----------|--|------|--|

| | | | | | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|
| Chef de division | | Signature | | Date | |
|------------------|--|-----------|--|------|--|

| | | | | | |
|-----------|----------------------------------|-----------|--|------|--|
| Direction | Chantal Aylwin, ing., directrice | Signature | | Date | |
|-----------|----------------------------------|-----------|--|------|--|

ANNEXE 2

AVIS DE REDRESSEMENT

AVIS DE REDRESSEMENT

Montréal, le

Madame ou Monsieur Prénom et Nom
Titre
Nom du contractant
Adresse**Objet :**Contrat no
Titre du contrat
Avis de redressement no

Madame ou Monsieur,

Nous vous informons que notre direction est insatisfaite de la façon dont votre entreprise exécute ses obligations contractuelles, ce qui risque de(Note : *ajouter une formule semblable à celle-ci*)... compromettre ...la qualité des travaux; ...l'atteinte des échéances contractuelles ...d'entraîner des coûts et des délais supplémentaires.

La présente correspondance constitue un avis de redressement pour vous signifier de rectifier la situation dans les plus brefs délais.

Dans le cadre du présent contrat (Note : *exposer ici tous les faits relatifs au non-respect des clauses contractuelles de la manière la plus objective et précise possible. Il est préférable de mentionner que des rappels de correction antérieurs ont eu lieu*) – par exemple :Malgré l'envoi de plusieurs courriels transmis au cours des deux dernières semaines *ou* après plusieurs demandes répétées lors de réunions de suivi aucune amélioration significative n'a été notée.

Il est de votre responsabilité d'assurer une qualité d'exécution adéquate et conforme de votre contrat avec les clauses des documents contractuels.

Nous vous prions de nous informer par écrit d'ici le XXXXX des mesures de redressement que vous comptez mettre en place pour corriger la situation.

Si aucune amélioration significative à votre prestation n'est apportée, nous serons dans l'obligation de produire une évaluation finale du rendement insatisfaisant, ce qui pourrait entraîner l'inscription de votre entreprise sur la liste de fournisseurs à rendement insatisfaisant à la Ville de Montréal pour les deux prochaines années, conformément aux articles 5.1.1 et 7 du cahier de charges (Note : *à valider les articles dans les documents contractuels*).

Recevez, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

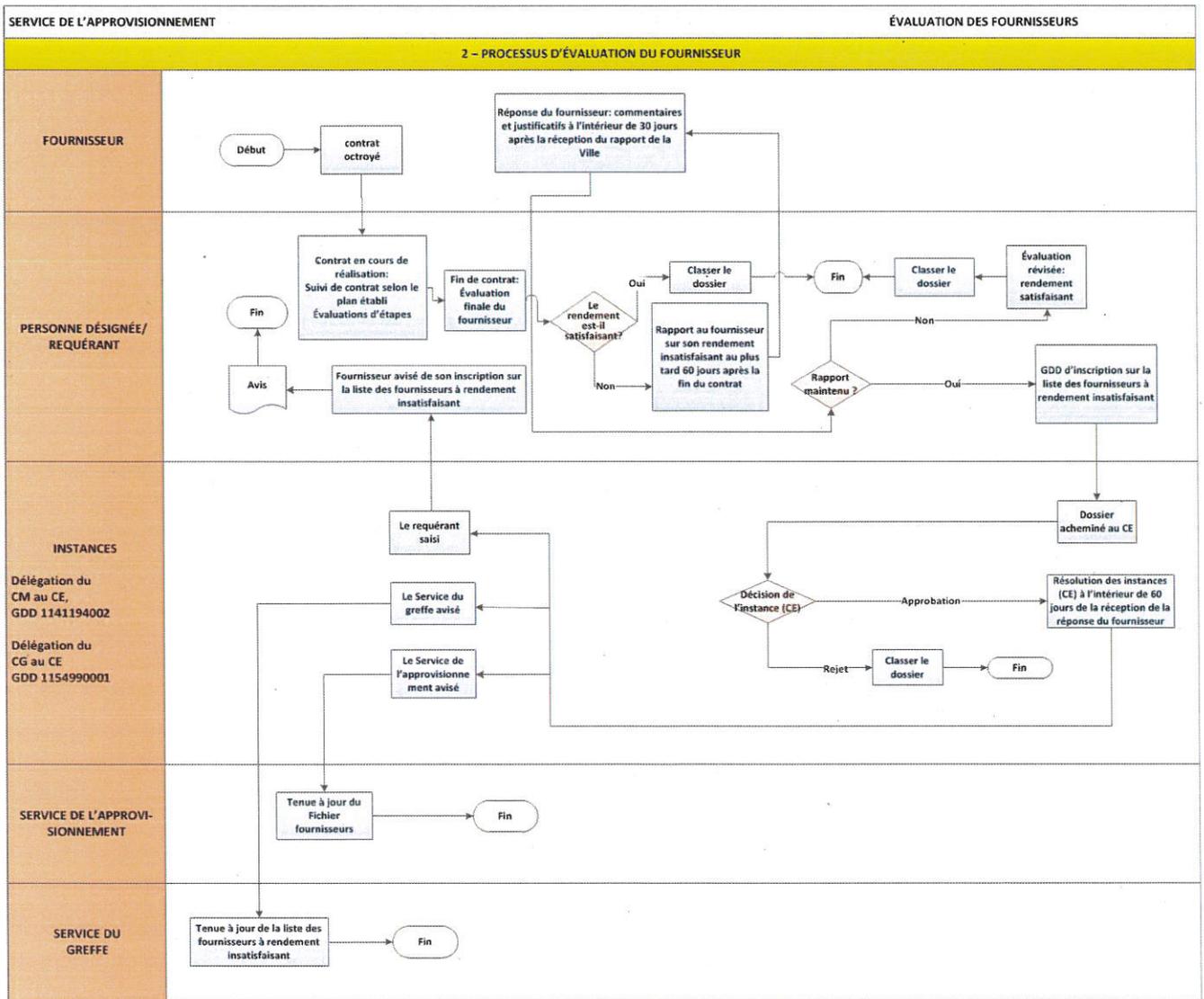
Nom du signataire
Chef de division / Chef de section

ANNEXE 3

PROCESSUS D'ACHEMINEMENT DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU RENDEMENT
INSATISFAISANT

ANNEXE 3

Processus d'acheminement d'évaluation de rendement insatisfaisant



Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

ANNEXE 4

AVIS D'INSCRIPTION LFRI

Direction des infrastructures

Réalisation des travaux

AVIS D'INSCRIPTION SUR LA LISTE DES FOURNISSEURS À RENDEMENT INSATISFAISANT

Montréal, le

Madame ou Monsieur Prénom et Nom

Titre

Nom du contractant

Adresse

Objet :

Contrat no

Titre du contrat

Avis d'inscription sur la liste "Fournisseurs à rendement insatisfaisant"

Madame ou Monsieur,

Nous vous informons, par la présente, que le comité exécutif a approuvé par la résolution no XXXX lors de la séance du *date*, le rapport d'évaluation constatant le rendement insatisfaisant de votre firme pour la réalisation des travaux prévus dans le contrat XXXXXX.

Par conséquent, votre firme sera inscrite sur la liste "Fournisseurs à rendement insatisfaisant" pour une période de deux ans soit de *date* à *date*

Recevez, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

Nom du signataire

Chef de division

Pièce jointe : Copie du rapport d'évaluation du rendement pour le contrat XXXXXX

c. c. DIRECTION

