

Guide de rédaction d'énoncés de travail

March, 2009

Document qui accompagne le cours de l'Institut de gestion
du matériel du Canada (IGMC) intitulé :

La rédaction de meilleurs énoncés de travail dans le cadre de DP



Objectif du présent document

Les ministères et organismes fédéraux sont confrontés à des défis particuliers en matière d'approvisionnement. Ils ont une grande diversité de programmes, de responsabilités et d'employés à l'échelle du Canada. Dans une large mesure, les besoins en matière d'approvisionnement sont aussi largement fonction des événements et, dans certains cas (mais pas tous), ces événements sont souvent très soudains. Qu'ils soient prévus ou non, ces événements, quand ils se produisent, génèrent habituellement beaucoup d'activités d'approvisionnement dans un contexte d'extrême urgence et d'action prioritaire.

Les gestionnaires de programme du gouvernement ont un travail important à faire et des programmes cruciaux à exécuter. Les Canadiens attendent beaucoup d'eux, et ces gestionnaires sont soumis à des degrés élevés de pression, d'urgence et de surveillance.

Bon nombre de gestionnaires de programme n'ont pas l'impression qu'ils bénéficient du temps ou de la formation dont ils ont besoin pour tenir compte des nombreuses facettes des politiques d'approvisionnement du gouvernement. Pour certains d'entre eux, le processus d'approvisionnement est souvent une barrière ou un obstacle qui les empêche de faire leur travail.

Lorsqu'il y a un programme à exécuter ou un événement à organiser, on a peu de temps et les exigences en matière d'approvisionnement n'ont pas été prévues (pour toutes sortes de raisons); certains gestionnaires ont donc tendance à faire tout ce qu'ils peuvent pour contourner le processus d'approvisionnement ou pour prendre des raccourcis, tentant ainsi de procéder le plus rapidement possible. Et c'est précisément cette attitude qui crée la plupart des risques associés au processus d'approvisionnement. C'est presque toujours de la décision de prendre des raccourcis et de sacrifier le respect de certaines règles au nom de la rapidité ou de contourner un processus de sélection ouvert, équitable, transparent et compétitif au profit d'un fournisseur exclusif, d'un PAC, d'une modification ou d'un autre mécanisme semblable que découlent les risques potentiels en matière d'approvisionnement encourus par le Ministère.

Nous avons créé le présent document afin d'aider les employés du gouvernement à répondre aux exigences liées au processus d'approvisionnement concurrentiel et, en particulier, aux exigences liées à la rédaction d'énoncés de travail. Nous espérons que cela aidera les gestionnaires dans leurs efforts pour combler les besoins opérationnels relatifs à l'approvisionnement tout en tenant compte du besoin d'assurer la conformité avec l'esprit et l'intention des politiques du gouvernement en matière de passation de marchés.

L'auteur est responsable de toute erreur ou omission. Pour toute question ou toute autre demande de renseignements, veuillez communiquer avec :

David Swift

Directeur général

RFPSOLUTIONS INC. - *Procurement Strategies for Government*

4043, av. Carling, bureau 202

Kanata (Ontario) K2K 2A4

Téléphone : 613-728-1335, poste 235

Télécopieur : 613-271-7523

Courriel : dave@rfpsolutions.ca

Site Web : www.rfpsolutions.ca

Note à l'intention des lecteurs

Le guide de rédaction d'énoncés de travail accompagne le cours de l'Institut de gestion du matériel du Canada intitulé *La rédaction de meilleurs énoncés de travail dans le cadre de DP*.

Le présent document a été produit par **RFPSOLUTIONS** (au nom de l'IGMC) à des fins de formation, en fonction d'un format d'énoncés de travail générique.

Le présent document appartient à **RFPSOLUTIONS**. Toute reproduction totale ou partielle sans la permission écrite de l'auteur est interdite.

Le contenu du présent document est fourni « tel quel » sans aucune garantie, expresse ou tacite, y compris, entre autres, toute garantie tacite de convenance. En outre, **RFPSOLUTIONS** ne fournit aucune garantie ni ne fait aucune déclaration concernant l'utilisation ou les résultats de l'utilisation du contenu du présent document en ce qui concerne l'exactitude, l'adéquation, l'actualité, la fiabilité, etc.

RFPSOLUTIONS ne saurait d'aucune façon être tenue responsable de tout préjudice découlant de l'utilisation du contenu du présent document à des fins autres que la formation.

Avant d'utiliser le contenu du présent document en tant qu'outil d'élaboration de leurs propres énoncés de travail, les lecteurs devraient consulter leurs collègues responsables de la gestion du matériel et de la passation de contrats afin de s'assurer de la conformité avec la dernière version du modèle de DP du Ministère et d'obtenir des conseils supplémentaires concernant les politiques et les procédures liées aux DP.

Guide de rédaction d'énoncés de travail – Liste de rappel

- N'oubliez pas de choisir le bon « type » d'énoncé de travail en fonction de vos besoins :
 1. axé sur le rendement (l'énoncé par défaut pour les marchés de services professionnels);
 2. détail/conception (pour les demandes hautement normatives);
 3. ampleur de la participation (pour l'aide temporaire, l'entrée de données ou d'autres besoins semblables).

- Essayez de rédiger votre énoncé de travail de façon suffisamment détaillée afin de pouvoir, aux prochaines étapes, extraire des critères pertinents qui seront utilisés pour évaluer des propositions concurrentes. Rappelez-vous que les critères de sélection que vous élaborerez pour votre DP doivent avoir un fondement logique dans le texte de votre énoncé de travail – vous ne pouvez pas comparer des soumissionnaires en fonction de facteurs qui ne sont pas pertinents au travail à accomplir (tel que décrit dans l'énoncé de travail), puisque cela serait à la fois inutile et injuste.

- Si vous rédigez un énoncé de travail axé sur le rendement, essayez de ne pas trop contraindre les soumissionnaires en étant trop prescriptif dans votre description du travail et de la manière de le réaliser. Bien qu'il faille toujours prendre soin de décrire complètement le besoin (comme nous l'avons mentionné ci-dessus), trouvez un équilibre afin de laisser aux soumissionnaires suffisamment de jeu dans leurs propositions pour offrir des stratégies novatrices et pour accepter le plus de responsabilité possible par rapport aux résultats de leur travail. Le principal risque d'être trop prescriptif dans votre énoncé de travail est la possibilité que l'entrepreneur vous blâme et refuse d'accepter la responsabilité à l'égard des résultats (« Je l'ai fait comme vous me l'avez demandé, si vous n'aimez pas le résultat, ne me blâmez pas... »).

- Lorsque vous rédigez votre énoncé de travail, essayez de prévoir l'étape de la gestion du contrat (une fois que le soumissionnaire a été choisi et que le travail est en cours). Par conséquent, essayez de rédiger votre énoncé de travail de manière à vous assurer que les attentes de chacun à l'égard du contrat seront adéquatement décrites et faciles à comprendre. Une fois le contrat en cours d'exécution, un énoncé de travail bien écrit permettra de réduire au minimum les possibilités de malentendu ou de conflit entre vous et l'entrepreneur.

- N'oubliez pas de toujours utiliser des termes et des références génériques (non exclusifs) alors que vous décrivez vos besoins. Cela favorise une concurrence accrue et réduit au minimum le

risque qu'on remette en question une soumission ou qu'on affirme que les besoins étaient décrits de façon à avantager un soumissionnaire particulier.

- ❑ N'oubliez pas d'utiliser des phrases actives et l'indicatif présent lorsque vous rédigez votre énoncé de travail, puisque le document doit survivre au processus de DP et être joint sans modification au contrat lui-même. Si le document est écrit ainsi, il peut être plus facilement interprété à divers stades du cycle de DP et de contrat.
- ❑ En vous basant sur les principes et les exemples fournis dans le guide de rédaction d'énoncés de travail, rassemblez les renseignements de la manière la plus logique possible dans votre énoncé de travail. Il y a beaucoup de renseignements dans un énoncé de travail, et ce document est utilisé par divers publics à diverses fins et à des moments différents. Le modèle d'énoncé de travail prévoit un endroit pour chaque renseignement, et un bon énoncé de travail fournit tous les renseignements au bon endroit.
- ❑ Lorsque vous rédigez votre énoncé de travail, essayez d'utiliser un langage simple et d'éviter le jargon, les termes vagues et les phrases compliquées. Lorsqu'on rédige un énoncé de travail, on a naturellement tendance à vouloir tenir compte de tous les imprévus possibles et de jeter les bases d'un contrat solide, sans risque et exécutoire. Cela entraîne souvent une utilisation excessive de « jargon juridique » dans le document, ce qui crée de la confusion, des malentendus et des contradictions. Demandez-vous : « Qu'est-ce qu'une personne raisonnable se dirait en lisant cela? »
- ❑ Rappelez vous de préciser à quoi correspondent les acronymes et de fournir des définitions de tout terme technique ou particulier utilisé dans votre énoncé de travail.
- ❑ Dans un énoncé de travail, il y a énormément de possibilités de chevauchements, de dédoublements ou de contradictions avec les modalités du contrat subséquent. Rappelez-vous que le contenu de l'énoncé de travail est variable et vise à définir les besoins concrets tandis que les modalités ne contiennent que les modalités standard du contrat subséquent. Si les modalités du contrat mentionnent un aspect donné, vous n'avez habituellement pas à l'aborder dans l'énoncé de travail.
- ❑ D'abord et avant tout, faites de votre mieux, lorsque vous rédigez votre énoncé de travail, pour bien communiquer aux soumissionnaires ce qu'ils devront faire pour accomplir le travail de manière satisfaisante et, par conséquent, ce qu'ils devront faire pour que leur travail soit accepté et qu'on les paye.

Guide de rédaction d'énoncés de travail

TABLE DES MATIÈRES

ET1.0	TITRE
ET2.0	CONTEXTE
ET3.0	OBJECTIFS
ET4.0	ESTIMATION DE LA VALEUR
ET5.0	DÉFINITIONS ET DOCUMENTS APPLICABLES
ET6.0	ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL ET/OU TECHNIQUE
ET7.0	DESCRIPTION ET ÉTENDUE DES TRAVAUX
ET8.0	RÉALISATIONS ATTENDUES
ET9.0	BESOINS EN RESSOURCES ET QUALIFICATIONS DE L'ENTREPRENEUR
ET10.0	APPROCHE ET MÉTHODE
ET11.0	NORMES DE RENDEMENT ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ
ET12.0	ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET COMMUNICATIONS
ET13.0	RISQUES ET CONTRAINTES
ET14.0	RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRENEUR
ET15.0	REPRÉSENTANT ET SOUTIEN GOUVERNEMENTAUX
ET16.0	LIEU DE TRAVAIL ET DÉPLACEMENTS
ET17.0	LANGUE DE TRAVAIL
ET18.0	EXIGENCES LIÉES À LA SÉCURITÉ
ET19.0	PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE/DROIT D'AUTEUR
ET20.0	APPROVISIONNEMENT ÉCOLOGIQUE ET SERVICES
ET21.0	DÉBUT, DURÉE ET ADJUDICATION
ET22.0	PROPOSITION DE L'ENTREPRENEUR
ET23.0	ASSURANCE/GARANTIES
ANNEXE A	FORMULAIRE D'AUTORISATION DE TÂCHES/ DE COMMANDE
ANNEXE B	MODÈLE DE RAPPORT/AUTRES

Guide de rédaction d'énoncés de travail

ET1.0 TITRE

Le titre résume clairement et de manière succincte le besoin faisant l'objet du marché et doit rapidement permettre de répondre à la question : qui tente d'acheter quoi *et par le truchement* de quelle forme de mécanisme de passation de marchés (c.-à-d. offre à commandes ou contrat)?

- 1.1 Indiquer brièvement et clairement le type de service demandé, l'organisation cliente (ministère, organisme, bureau, etc.) qui a besoin des services et les types de mécanismes de passation de contrats découlant de la demande de propositions (DP).

ET2.0 CONTEXTE

La section « Contexte » fournit des renseignements contextuels qui jouent un rôle clé durant l'étape de l'appel d'offres en permettant aux soumissionnaires de comprendre le besoin de l'organisation, ses objectifs et les principaux facteurs à envisager dans le cadre du travail à entreprendre; ces éléments peuvent aider à déterminer si on présente une soumission et de quelle manière il faudra la préparer. Cette section devrait aussi étayer la documentation, par l'organisation, de son analyse de rentabilisation, y compris la justification du travail et le besoin de passer un marché. Indiquer brièvement et clairement le type de service demandé, l'organisation cliente (ministère, organisme, bureau, etc.) qui a besoin des services et les types de mécanismes de passation de contrats découlant de la demande de propositions (DP).

- 2.1 Décrire le mandat de l'organisation (ministère, organisme, bureau, etc.) qui a besoin des services. Tous les approvisionnements doivent respecter le mandat de l'organisation.
- 2.2 Au besoin, déterminer les utilisateurs autorisés du mécanisme subséquent. Décrire le secteur au sein de l'organisation (direction générale, division, etc.) qui a besoin des services. Dans le même ordre d'idées, dire si le mécanisme subséquent sera utilisé par tous les secteurs de l'organisation ou uniquement par des utilisateurs autorisés (et mentionnés).
- 2.3 Décrire le produit précis (type de service) qui fait l'objet du processus d'approvisionnement.
- 2.4 De manière générale, décrire brièvement le programme, le projet ou l'exigence

opérationnelle interne de l'organisation à l'origine de la démarche. Le « besoin » d'exécuter le travail doit être présenté clairement – si possible, inscrire le projet/besoin dans le contexte du plan opérationnel général de l'organisation ou du secteur.

- 2.5 Au besoin, fournir des renseignements contextuels supplémentaires sur la demande ou le ministère ou l'organisme.
- 2.6 Fournir, le cas échéant, les adresses URL disponibles qui pointent vers des renseignements publiquement accessibles pouvant aider les soumissionnaires à élaborer leurs propositions.
- 2.7 Indiquer la raison pour laquelle l'organisation doit attribuer la marché à l'externe (c.-à-d. le confier à des entrepreneurs). Selon la Politique sur les marchés, il faut d'abord se demander si l'on peut répondre aux besoins à l'interne. Dans cette sous-section, il faut indiquer pourquoi le Ministère croit qu'il faut passer un marché pour répondre à ce besoin.
- 2.8 Déterminer si le besoin sera récurrent, s'il s'agit du premier d'une série de besoins semblables, s'il s'agit de la phase subséquente d'un programme ou d'une initiative comptant plusieurs phases ou s'il s'agit d'un projet ponctuel (c.-à-d. une fois seulement). Si le besoin est récurrent, déterminer si les mécanismes utilisés précédemment étaient concurrentiels et, si cela est possible, fournir un lien au site Internet de l'organisation portant sur la divulgation proactive. Si le travail à entreprendre consiste en des activités de planification ou de définition des besoins à l'appui de travaux futurs prévus pour lesquels des marchés seront passés ultérieurement par le gouvernement, il faut le dire clairement, et mentionner toute restriction empêchant l'entrepreneur retenu de participer à ces travaux futurs. La divulgation proactive par l'entreprise de ses activités antérieures et de ses intentions futures dans la présente section permet de prévenir toute allégation de préjugés favorable ou de préavis à l'endroit de titulaires de contrat antérieurs.

ET3.0 OBJECTIFS

Dans la section des objectifs, il faut mentionner le résultat général escompté par l'organisation à l'égard du travail qui fera l'objet d'un marché, afin de favoriser une compréhension claire des travaux à entreprendre et des résultats à obtenir.

Dans cette section, il faut aussi indiquer le résultat organisationnel prévu du processus d'appel d'offres concurrentiel menant à l'adjudication des contrats subséquents. L'objectif principal de cette section, durant l'étape de la DP, est de fournir aux soumissionnaires une bonne idée de la structure et du nombre de mécanismes résultants qui seront enclenchés.

- 3.1 Décrire précisément, en utilisant des termes axés sur les résultats, ce que l'organisation souhaite accomplir par le truchement du processus de DP.

Indiquer si l'intention de l'organisation est de passer des marchés avec un ou plusieurs entrepreneurs.

Déterminer si le type d'entrepreneur exigé est une entreprise ou un particulier qui fournit des services (ou les deux).

ET4.0 ESTIMATION DE LA VALEUR

La section sur l'estimation de la valeur oriente les soumissionnaires éventuels durant l'étape de la DP en ce qui a trait à la valeur estimée des mécanismes subséquents. Elle permet de comprendre l'ampleur des travaux à entreprendre ou peut fournir une idée du budget maximal à consacrer au besoin. La valeur estimée ne constitue pas un engagement de l'État à conclure un contrat d'une valeur précise : il s'agit plutôt du cadre financier dans lequel les soumissionnaires potentiels doivent établir les prix et les tarifs qu'ils proposent pour le travail.

La communication de la valeur estimée du travail à accomplir est généralement laissée à la discrétion de l'organisation qui passe le marché. Elle peut choisir de ne pas la mentionner dans l'énoncé de travail. Dans ce cas, cependant, les soumissionnaires risquent de se tromper d'orientation, et il y a une plus grande probabilité que la valeur des propositions subséquentes soit fondée sur des renseignements incomplets ou des hypothèses erronées, ce qui pourrait pénaliser un ou plusieurs soumissionnaires.

La valeur réelle des mécanismes subséquents sera établie au moment de l'adjudication et figurera sur la première page du mécanisme de passation de contrats subséquent et dans les Articles de la convention.

La manière de calculer la valeur estimée dans l'énoncé de travail est surtout fonction du type de mécanisme de contrat utilisé.

4.1.a La valeur estimée d'un contrat ou d'une commande subséquente à une convention d'offre à commandes ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement (AA) (c.-à-d. un mécanisme où il y un (1) soumissionnaire retenu) peut être exprimée de plusieurs manières. À l'étape de la DP, la valeur peut être :

- fixe (l'organisation encourage les soumissionnaires à se faire concurrence afin de voir qui peut en donner le plus pour un montant fixe précisé d'avance);
- estimée (l'organisation n'est pas sûre de la valeur du travail à exécuter et fournit uniquement une estimation, habituellement une fourchette de prix); ou
- un montant maximal (un seuil supérieur au contrat/à la commande subséquente qu'il ne faudra pas dépasser au moment de l'adjudication; bien sûr, les

propositions inférieures à ce seuil seraient acceptables).

- 4.1.b La valeur estimée d'une convention d'offre à commandes devrait être la valeur maximale prévue de toutes les conventions d'offre à commandes conclues tout au long de la durée prévue (c.-à-d. la somme de tous les besoins prévus découlant de la convention d'offre à commandes subséquente).
- 4.1.c Vu la nature prospective du mécanisme, la valeur des arrangements en matière d'approvisionnement peut être établie au moment de la passation du marché ou peut être une valeur seuil pour l'arrangement. Une fois cette valeur atteinte, l'entrepreneur ne pourra plus recevoir de commandes. Il faut indiquer clairement si la valeur sera établie au moment de la passation du marché ou si on établira une limite des dépenses.

Dans tous les cas, indiquer clairement si la valeur estimée du besoin inclut la TPS/TVH, les frais de déplacement et de subsistance ou les dépenses administratives ou tout autre coût direct.

Remarque : Les pouvoirs de passation de marchés et les seuils limites de passation de marchés du CT incluent la TPS/TVH et toutes les dépenses. Les pouvoirs délégués de TPSGC excluent habituellement la TPS/TVH et les dépenses.

ET5.0 DÉFINITIONS ET DOCUMENTS APPLICABLES

La section sur les définitions et les documents applicables fournit des renseignements contextuels aux étapes de la DP et du contrat afin que l'énoncé de travail soit bien interprété et que les lois, politiques, procédures et lignes directrices obligatoires régissant les travaux soit précisées. L'objectif de la présente section est de réduire l'ambiguïté et les malentendus qui pourraient mener à des propositions médiocres à l'étape de la DP ou à des défauts d'exécution, des manquements ou des litiges à l'étape du contrat.

- 6.1 Définir les termes pouvant être inconnus et indiquer à quoi correspondent les acronymes. Cela inclut les termes propres au produit, au domaine de travail, à l'organisation, au gouvernement du Canada ou à la passation de marchés.
- 6.2 Indiquer tous les documents ou le matériel de référence pertinents dont les entrepreneurs auront besoin pour exécuter les travaux ou qui fourniront des renseignements contextuels utiles aux soumissionnaires qui préparent leur proposition. Les politiques mentionnées doivent être respectées dans le contrat subséquent. Les documents applicables peuvent être annexés à l'énoncé de travail, accessibles sur Internet (adresse URL où l'on peut obtenir les documents), fournis en communiquant avec le chargé de projet qui enverra les copies par courrier électronique, consultés dans des salles de lecture (surtout lorsqu'il s'agit de documents de nature délicate) ou remis au moment de la passation du marché.

Fournir seulement les documents pertinents au travail et nécessaires pour que les

soumissionnaires comprennent le besoin et pour que les entrepreneurs retenus s'acquittent des travaux correctement.

ET6.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL ET/OU TECHNIQUE

Dans la section sur l'environnement opérationnel et/ou technique, on fournit des renseignements contextuels aux soumissionnaires qui préparent leur proposition afin de cerner les exigences opérationnelles liées au travail et aux programmes, systèmes et infrastructures avec lesquels les entrepreneurs devront composer à l'étape du contrat.

- 6.1 La section sur l'environnement opérationnel précise les heures d'activité de l'organisation et les exigences contractuelles en vertu desquelles les entrepreneurs devront fournir les services (à l'intérieur ou au-delà des heures d'activité régulières). Les exigences relatives aux heures de service de l'entrepreneur s'appliquent à l'étape du contrat.
- 6.1.1 Indiquer les heures d'activité de l'organisation (p. ex. heures normales de travail du lundi au vendredi; heures prolongées ou de pointe en fonction de la région où s'effectuera la prestation de services; ou activité 24 heures sur 24, sept jours sur sept).
- 6.1.2 Décrire les attentes de l'organisation en ce qui a trait aux heures de travail des entrepreneurs. Déterminer si on s'attend à ce que l'entrepreneur soit disponible pour fournir des services durant les heures d'activité de l'organisation ou s'il doit être disponible après celles-ci (p. ex. travail occasionnel après les heures normales, heures prolongées ou 24 heures sur 24, sept jours sur sept). Selon le cas, indiquer clairement si les heures prolongées de l'entrepreneur sont différentes de celles de l'organisation.
- 6.1.3 Exigences relatives aux heures supplémentaires : Déterminer si l'entrepreneur devra faire des heures supplémentaires (c.-à-d. si l'organisation compte recourir aux ressources de l'entrepreneur pour un nombre d'heures excédant la norme provinciale – habituellement plus de 40 heures par semaine). Indiquer clairement s'il faut continuellement faire des heures supplémentaires, en faire occasionnellement ou ne pas en faire du tout. La définition d'heures supplémentaires de l'organisation devrait être incluse dans les définitions (ET5.1).
- 6.1.4 Exigences relatives au travail sur appel : Déterminer si l'entrepreneur doit être disponible pour travailler en dehors de ses heures régulières (telles que définies au point 6.1.2, ci-dessus). Déterminer s'il devra être disponible sur appel pour assurer la prestation normale des services ou dans des situations d'urgence. Afin d'éviter tout conflit à l'étape du contrat, indiquer clairement si l'organisation versera un taux différent pour le travail sur appel. Des frais supplémentaires liés à ce type de service peuvent être précisés par l'organisation, ou elle peut demander aux soumissionnaires de fournir des propositions de taux aux fins de l'évaluation

financière. Les taux liés à la prestation de services sur appel peuvent être remboursés de diverses manières (p. ex. provision correspondant à un pourcentage du taux quotidien de l'entrepreneur, somme forfaitaire par appel, taux fondé sur la durée des travaux effectués sur appel ou combinaison de ces méthodes). Indiquer clairement quelle mode de paiement sera utilisé dans le cadre du contrat subséquent.

- 6.1.5 Exigences relatives aux services rapides : Dans le cadre de la prestation de certains types de services, comme les communications, la rédaction de discours, la traduction, etc., on peut demander à l'entrepreneur de réagir et d'assurer la prestation de services ou de produire quelque chose dans un délai plus court que les temps de traitement habituels ou que ce que prévoient les normes de service normales (à établir dans la section ET11). En outre, l'organisation peut demander à l'entrepreneur d'abattre plus de travail qu'à l'habitude durant une période donnée. Si elle est incluse, cette disposition oblige l'entrepreneur à réagir et à assurer la prestation du service conformément aux paramètres relatifs aux services rapides, lorsque l'organisation le lui demande et qu'il a accepté. Ces paramètres deviennent exécutoires après l'adjudication du contrat. Indiquer clairement si des services rapides seront exigés et préciser les conditions en vertu desquelles les services à fournir seront considérés comme « rapides » (c. à d. devant être fournis dans un délai plus court que le délai de traitement normal, tel qu'établi par le chargé de projet, etc.).

Afin d'éviter tout conflit à l'étape du contrat, indiquer clairement de quelle manière l'organisation défrayera l'entrepreneur pour les services rapides. Les frais supplémentaires liés à ce type de prestation de services peuvent être établis par l'organisation (comme un multiplicateur du taux de service de base ou une autre méthode), ou elle peut demander aux soumissionnaires de proposer des taux aux fins de l'évaluation financière.

Si des services rapides doivent être fournis, il faut s'assurer d'établir, dans la section ET11, les délais de traitement normal et rapide.

- 6.2 La section sur l'environnement technique fournit une description de l'infrastructure, des systèmes et des programmes technologiques utilisés au sein de l'organisation. Il s'agit d'une section facultative, selon le type de services demandés (p. ex. services de TI) ou l'obligation qu'aura l'entrepreneur de respecter les normes techniques et de tenir compte de l'infrastructure de l'organisation. L'inclusion de cette section oblige l'entrepreneur à respecter les normes de l'organisation, et celles-ci deviennent exécutoires à l'adjudication du contrat.

- 6.2.1 Au besoin, fournir une description des aspects de l'infrastructure ou de l'environnement technique des TI de l'organisation qui sont pertinents au travail à entreprendre.

- 6.2.2 Préciser l'obligation qui incombe à l'entrepreneur. Par exemple, l'entrepreneur

devra peut-être adapter les résultats de son travail à l'environnement technique ou technologique de l'organisation, en assurer la compatibilité ou s'assurer que ses ressources sont dûment formées et équipées pour travailler avec la technologie ou l'équipement de l'organisation.

ET7.0 DESCRIPTION ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Durant l'étape de la DP, la section sur l'étendue des travaux permet d'orienter les soumissionnaires et de les aider à comprendre le travail à accomplir et à élaborer clairement leur proposition.

À l'étape du contrat, la section fournit une orientation qui lie l'entrepreneur quant aux éléments sur lesquels il doit se concentrer dans le cadre du contrat afin de respecter la portée du contrat et de s'attacher aux enjeux, tâches et autres activités nécessaires à l'achèvement des travaux.

Le contenu et la structure de la section sur l'étendue sont fonction du type de mécanisme de passation de marchés qui sera utilisé. La section sur l'étendue des travaux d'un contrat ou d'une commande subséquente est habituellement brève, en raison de la capacité de l'organisation de définir clairement les produits livrables attendus (ET8). Cette section fournit alors le contexte général dans lequel les travaux s'inscrivent. La section sur l'étendue des travaux des conventions d'offre à commandes ou des arrangements en matière d'approvisionnement est généralement plus détaillée, en raison de la nature prospective du mécanisme et de l'incapacité de préciser les réalisations attendues des commandes subséquentes. Dans un appel d'offres à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement, la section sur l'étendue définira les activités et les tâches types à entreprendre. Enfin, la structure de la section sur l'étendue des travaux d'un contrat d'AT sera un hybride de celle d'un contrat et de celle qu'on retrouve dans un appel d'offres à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement, en raison de la capacité accrue de définir les réalisations attendues (comparativement à un mécanisme prospectif comme un appel d'offres à commandes ou un arrangement en matière d'approvisionnement) et de l'incapacité de prévoir précisément quand ces réalisations seront attendues et quel sera le contexte (comme c'est le cas dans un contrat ou une commande subséquente).

7.1 La section sur l'étendue des travaux d'un énoncé de travail décrit le cadre logique dans lequel les travaux s'inscriront (c.-à-d. ce qu'est le travail et ce que le travail n'est pas).

Contrairement à la section sur les réalisations attendues d'un contrat (décrit à la section ET8), dans laquelle on définit précisément les produits tangibles que l'entrepreneur doit fournir s'il veut être payé, la présente section « prépare le terrain » pour une description ultérieure plus précise des réalisations attendues; dans un premier temps, elle décrira le travail au niveau global ou conceptuel et en termes généraux.

Quand les réalisations attendues peuvent être considérées comme des extraits du contrat subséquent, la section sur l'étendue définit les intrants (exigences générales du domaine de travail, activités particulières, etc.) exigés pour exécuter avec succès le travail.

Afin d'éviter toute contradiction ou l'incompréhension de l'exigence, il faut clairement distinguer les sections sur l'étendue des travaux et sur les réalisations attendues de l'énoncé de travail et renvoyer les soumissionnaires/entrepreneurs à la section ET8 pour une liste précise des réalisations attendues.

- 7.2 Inscrire le travail exigé dans le contexte scolaire ou professionnel pertinent. Fournir une brève description de la discipline afin de garantir la compréhension des exigences nécessaires pour réussir les travaux dans ce domaine plus large.
- 7.3 Décrire clairement les activités que l'entrepreneur doit accomplir et qui mèneront à la production des réalisations attendues (ET8) sans toutefois faire partie des réalisations attendues elles-mêmes. Afin de s'assurer que le contrat reste « axé sur le rendement », ne pas trop préciser les méthodes ou les approches qui devront être utilisées pour suivre les étapes nécessaires. Toute méthode propre à l'organisation ou au besoin devrait être décrite dans la section ET10.

Pour chaque activité décrite, fournir l'échelle et les mesures (p. ex. déterminer la fréquence, la quantité ou le volume d'intrants que l'entrepreneur doit fournir) liées à l'achèvement réussi des travaux. Lorsqu'il s'agit de mécanismes prospectifs (convention d'offre à commandes et arrangement en matière d'approvisionnement), l'étendue de toutes les activités sera « au besoin » et « précisée dans le document lié à la commande subséquente ».

- 7.4 Dans les sections sur l'étendue des travaux des contrats et des commandes subséquentes, cerner les phases et les étapes générales du projet. Afin d'éviter toute ambiguïté ou contradiction, renvoyer les soumissionnaires et les entrepreneurs à la section ET8 afin qu'ils puissent déterminer où les réalisations attendues s'inscrivent dans ces phases/étapes. Dans le cas des conventions d'offre à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement, dans le cadre desquels les réalisations attendues sont inconnues, la section sur l'étendue peut porter sur le type de catégories de ressources nécessaire.

Dans ce cas, décrire les activités types associées à chaque type de catégories de ressources (comme le définit la section ET9).

- 7.5 Au besoin, réserver à l'organisation le droit de modifier l'étendue ultérieurement afin d'inclure des intrants ou des paramètres supplémentaires dans l'étendue, si le besoin s'en fait sentir à la suite d'une modification des exigences opérationnelles ou techniques.

L'inclusion de ce droit, acceptée par le soumissionnaire qui présente une

proposition, fournit une option exécutoire que l'organisation peut exercer, si un réel besoin se fait sentir à l'avenir. Les modifications apportées à la section sur l'étendue des travaux sont, par définition, imprévues. Cette disposition prévoit l'ajout potentiel d'exigences à l'étendue des travaux du contrat subséquent, mais ne doit pas être utilisée pour éviter la tenue de processus concurrentiels ou pour contourner des niveaux de pouvoir délégué en matière de signature. Toute exigence anticipée au moment de l'élaboration de la DP devrait être incluse dans le document de DP.

ET8.0 RÉALISATIONS ATTENDUES

La section sur les réalisations attendues sert à définir clairement les produits ou les résultats tangibles que l'entrepreneur doit produire s'il veut être payé (c.-à-d. les « extrants »). Conformément à la Politique sur les marchés, il faut seulement verser des paiements lorsqu'une réalisation attendue concrète a été produite ou qu'un service a été fourni d'une manière jugée satisfaisante.

Comme c'était le cas pour la section sur l'étendue des travaux (ET7), la structure de la section sur les réalisations attendues (ET8) est fonction du type de mécanisme contractuel utilisé. Les contrats et les commandes subséquentes comporteront des réalisations attendues et des délais clairement définis, tandis que les conventions d'offre à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement établiront les types prévus de réalisations attendues liés au travail à entreprendre. Les contrats d'AT contiendront pour leur part une combinaison des deux.

Dans la présente section, on liera toutes les étapes et les phases cernées dans la section sur l'étendue des travaux aux modalités de paiement du contrat. Indiquer clairement la structure du mécanisme subséquent – laquelle des formes suivantes le résultat du travail prendra-t-il :

- a) une seule réalisation attendue qui sera payée grâce à la présentation d'une (1) facture au moment de l'achèvement;
- b) une seule réalisation attendue associée à de multiples étapes et, par conséquent, à plusieurs paiements partiels versés en fonction de l'achèvement des différentes étapes;
- c) plus d'une réalisation attendue, chacune pouvant être associée à plus d'une étape et à plusieurs paiements de factures.

8.1 Indiquer clairement les réalisations attendues exigées. Cela devrait inclure le nom de la réalisation attendue, la description de son contenu, les exigences de présentation (selon le type de réalisation attendue, cela pourrait inclure : des copies en format papier ou électroniques et le logiciel, le format et la structure exigés – par exemple sur « papier glacé »), le nombre de copies/livraisons, la ou les langues devant être utilisées et la date précise de présentation ou la période suivant

l'adjudication durant laquelle elle doit être présentée.

En ce qui a trait aux mécanismes prospectifs (c.-à-d. les conventions d'offre à commandes ou les arrangements en matière d'approvisionnement), définir clairement si le contenu, le format, le nombre et la langue des réalisations attendues seront toujours les mêmes (c.-à-d. précisés dans la DP) ou déterminés dans la commande subséquente ou les autorisations de tâche.

- 8.2 Pour les réalisations attendues associées à des étapes, fournir une description de l'étape, y compris la date ou la période suivant l'adjudication où elle doit être achevée.

Afin de réduire au minimum la confusion ou les conflits potentiels à l'étape du contrat, indiquer clairement quand les paiements seront versés et si l'organisation établira le montant du paiement (pourcentage de la valeur totale du contrat) ou si les soumissionnaires doivent proposer un pourcentage de la valeur totale de la réalisation attendue en question. Ces renseignements permettront à l'organisation d'évaluer le rendement de l'entrepreneur par rapport à l'achèvement du travail en cas de conflit ou d'ordonnance d'arrêt des travaux et de définir clairement ce qui a été reçu (et, par conséquent, achevé, conformément à l'approche et à la méthode établies dans la section ET10 et à toutes normes de rendement de la section ET11) et quel montant doit être versé à l'entrepreneur.

- 8.3 Indiquer clairement quand les paiements seront versés pour les réalisations attendues (c.-à-d. à la fin du contrat, à la réception de la réalisation attendue, à l'achèvement d'une étape, mensuellement ou autrement). Le paiement est toujours conditionnel à l'acceptation de la réalisation attendue par le chargé de projet et au fait qu'il la juge satisfaisante. Mentionner clairement ce fait dans la section.

- 8.4 Renvoyer les soumissionnaires/entrepreneurs aux sections subséquentes de l'énoncé de travail qui dicteront de quelle manière les travaux doivent être effectués. Cela renforce le caractère exécutoire du mécanisme subséquent à l'étape du contrat en créant un lien clair entre les réalisations attendues et la qualité des ressources, l'approche, les normes de rendement, les exigences en matière de communications, et ainsi de suite, qui sont exigées. Les prochaines sections sont essentielles à l'étape du contrat et présentent l'engagement de l'entrepreneur à exécuter les travaux avec succès.

ET9.0 BESOINS EN RESSOURCES ET QUALIFICATIONS DE L'ENTREPRENEUR

Dans la section sur les besoins en ressources et les qualifications de l'entrepreneur, on définit, en partie, *de quelle manière* l'entrepreneur doit entreprendre les travaux, en établissant le type de personnes (ensemble de compétences) que l'entrepreneur doit mobiliser, et fournit une répartition approximative du travail ou des responsabilités pour

les activités associées à chaque ressource de l'entrepreneur qui participe à la réalisation des travaux. À l'étape de la DP, cette section fournit une orientation aux soumissionnaires concernant les exigences et les attentes de l'organisation. Cette section servira aussi de fondement pour l'élaboration des critères de sélection et d'évaluation dans la DP. À l'étape du contrat, la section sera utilisée pour déterminer si les ressources proposées par l'entrepreneur sont convenables et fournira à l'organisation un point de référence quant à la disponibilité, aux qualifications et aux possibilités de remplacement des ressources désignées.

9.1 Indiquer clairement les catégories de ressources nécessaires, y compris le nombre de ressources dans la catégorie dans le cadre du contrat subséquent et le niveau d'ancienneté par rapport aux autres catégories exigées. Le nombre de ressources exigé à l'étape du contrat peut être différent du nombre de ressources que les soumissionnaires doivent proposer à l'étape de la DP – selon la durée du contrat, le type d'exigences ou la nécessité éventuelle d'identifier les ressources désignées (voir aussi la section 9.2, ci-dessous).

Chaque catégorie de ressources devrait être décrite de deux (2) manières :

- a) description du rôle et des activités de la catégorie de ressources dans le cadre des travaux subséquents – Il ne devrait PAS s'agir d'une « description de travail » classique (afin d'éviter toute ressemblance avec une relation employeur-employé);
- b) description des qualifications minimales exigées des personnes faisant partie de la catégorie de ressources pour assurer le succès des travaux – Tenter de souligner les qualifications, les compétences, l'expérience et les connaissances réellement requises des ressources clés de l'entrepreneur afin qu'elles soient suffisamment outillées pour effectuer les travaux figurant dans l'énoncé de travail. Remarque : Dans certains cas, les qualifications, l'expérience ou les ensembles de compétences peuvent ne pas être propres à une seule catégorie de ressources. Au besoin, indiquer toutes les compétences ou l'expérience précises que l'entrepreneur doit, en général, posséder pour être en mesure de réaliser les travaux. Ces renseignements permettront aussi d'étayer l'élaboration des critères de sélection et d'évaluation.

9.2 Indiquer clairement si, conformément au contrat subséquent, seules les ressources désignées pourront effectuer les travaux (c.-à-d. seules les personnes dûment désignées et évaluées peuvent participer aux travaux) ou si d'autres ressources peuvent être fournies par l'entrepreneur si elles respectent les critères établis. Dans le premier cas, si ces ressources ne sont pas disponibles, on ne pourra pas accorder le contrat ou la commande subséquente à l'entrepreneur.

Cette décision a une incidence sur l'élaboration des critères de sélection et d'évaluation. L'exigence d'entreprendre les travaux uniquement avec les ressources désignées obligera les soumissionnaires à mentionner des personnes

précises dans leurs propositions. En outre, les qualifications de ces ressources seront évaluées par l'organisation à l'étape de la DP. Quand l'identification des ressources a lieu dans le cadre d'une étape subséquente (p. ex. comme c'est le cas pour certains mécanismes prospectifs), les qualifications minimales établies dans la section 9.1.b permettent d'évaluer ultérieurement le caractère adéquat des ressources proposées.

- 9.3 Déterminer si le remplacement des ressources de l'entrepreneur (pour cause de maladie ou en raison d'autres événements imprévisibles, ou si les modalités sur l'identité des ressources sont souples, conformément aux décisions prises à la section 9.2 ci-dessus) est acceptable durant le cycle de vie du contrat. Indiquer clairement si le remplacement des ressources n'est acceptable que dans des circonstances exceptionnelles. Si le remplacement de ressources est permis, prescrire le protocole en fonction duquel les modifications ou les substitutions de ressources seront permises, y compris l'établissement d'un délai au cours duquel des ressources de remplacement seront disponibles pour commencer à travailler et la définition de toute exigence que doit respecter l'entrepreneur afin d'assurer la continuité du service ou le transfert du savoir parmi ses ressources. Il faut aussi déterminer qui en assumera les coûts (l'entrepreneur ou l'organisation). Peu importe les circonstances, indiquer clairement qu'il revient exclusivement au chargé de projet de déterminer le caractère adéquat et acceptable des ressources proposées. Le fait de se réserver ce droit peut réduire le nombre de conflits futurs potentiels.
- 9.4 Au besoin, dans le cadre des mécanismes prospectifs, mentionner tout droit que l'organisation se réserve concernant l'ajout de catégories de ressources supplémentaires ou de ressources désignées supplémentaires à la convention d'appel d'offres ou à l'arrangement en matière d'approvisionnement. Les droits juridiques de l'organisation devraient être énoncés à l'avance et sont acceptés par l'entrepreneur (par la présentation de sa proposition à l'étape de la DP). Au besoin, cette option peut fournir au chargé de projet la souplesse nécessaire pour inclure des catégories de ressources connexes supplémentaires, quand le besoin s'en fait sentir, durant le cycle de vie de l'entente.

ET10.0 APPROCHE ET MÉTHODE

La section sur l'approche et la méthode décrit *de quelle manière* précise l'entrepreneur réalisera les travaux dans le cadre du contrat subséquent. Habituellement, dans le cadre d'énoncés de travaux axés sur le rendement, et afin d'atténuer le risque de responsabilité pour l'organisation en cas de conflit ou de piètre rendement de l'entrepreneur dans le cadre des travaux liés au contrat, ce dernier doit décrire la méthode précise qu'il utilisera pour s'acquitter des tâches et produire les réalisations attendues. Les soumissionnaires proposent une approche et une méthode dans le cadre de leur proposition, et celles-ci pourront être évaluées en fonction des critères de sélection et d'évaluation. Une fois que l'organisation accepte la proposition, l'approche et la méthode qui y sont indiquées

doivent être appliquées dans le cadre du contrat subséquent.

Au besoin, des parties de la section sur l'approche et la méthode peuvent être prescrites afin d'assurer la conformité du travail de l'entrepreneur avec les normes actuelles du gouvernement du Canada, de l'industrie ou du domaine ou avec les méthodes utilisées au sein de l'organisation. Le cas échéant, il faut s'assurer que seules les parties essentielles de la méthode sont prescrites et que l'entrepreneur peut tout de même faire preuve de créativité et d'innovation et, par conséquent, être responsable de la mise en œuvre de sa méthode et de la production des extrants qui s'y rattachent.

- 10.1.a) Décrire toutes les obligations que l'organisation impose à l'entrepreneur en ce qui a trait à l'approche et à la méthode à utiliser dans le cadre des travaux.
- 10.1.b) Indiquer clairement si l'entrepreneur doit exécuter les travaux conformément à sa propre méthode et quelles parties des travaux sont visées par cette méthode. Peu importe la souplesse offerte à l'entrepreneur/aux soumissionnaires, tous les travaux doivent être réalisés conformément aux méthodes et approches acceptées par l'industrie.
- 10.2 *Lorsque l'entrepreneur doit proposer sa propre approche et méthode, indiquer s'il doit les inclure dans sa proposition. Dans l'affirmative, l'organisation peut élaborer des critères de sélection et d'évaluation afin d'évaluer les aspects de la méthode qui comportent le plus de risques par rapport au succès du projet..*
- 10.3 Énoncer clairement l'obligation de l'entrepreneur de respecter les exigences de l'énoncé de travail en utilisant la méthode (sections 10.1 et 10.2, ci dessus) d'une manière qui respecte les normes en matière de rendement et les exigences en matière d'assurance de la qualité du contrat subséquent (décrites dans la section ET11). Cela renforce le lien entre ces éléments de l'énoncé de travail et renforce le caractère exécutoire du contrat subséquent.
- 10.4 En plus des méthodes, approches et normes liées directement au projet ou aux travaux, énoncer l'obligation de l'entrepreneur de veiller à ce que tous les travaux réalisés soient conformes aux textes législatifs, lois et codes qui s'appliquent.
- 10.5 Mentionner que l'entrepreneur a l'obligation de s'assurer que les ressources désignées possèdent la formation leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités en vertu du contrat et qu'elles mènent leurs activités en conformité avec la loi, en tout temps.

ET11.0 NORMES DE RENDEMENT ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Au-delà de la production concrète des réalisations attendues (ET8), et dans les limites de l'étendue (ET7) du contrat, la section sur les normes de rendement et l'assurance de la qualité de l'énoncé de travail établit les attentes de l'organisation à l'égard du *résultat* du

travail ou du niveau de rendement que doit fournir l'entrepreneur.

- 11.1 Dans tout contrat, il y a une norme de rendement inhérente selon laquelle l'entrepreneur, s'il ne livre pas la marchandise (définie dans la section ET8), ne sera pas payé ou l'organisation pourra déterminer qu'il y a eu manquement au contrat ou défaut d'exécution de la part de l'entrepreneur. Indiquer clairement cette attente et le rôle connexe du chargé de projet, qui est responsable de déterminer si les réalisations attendues fournies par l'entrepreneur respectent la norme de rendement et répondent aux attentes (respect des échéances et qualité adéquate). En cas de conflit, cette section doit être suffisamment claire pour permettre de retenir un paiement devant être versé dans le cadre du contrat en raison d'un rendement médiocre.

La norme de rendement inhérente est habituellement suffisante dans le cadre de la plupart des contrats. Selon la nature du besoin, il pourra être nécessaire d'ajouter des normes de rendement et des exigences en matière d'assurance de la qualité afin de définir tout processus au cours duquel on peut fournir à l'entrepreneur des incitatifs visant à récompenser un rendement supérieur à la norme minimale requise ou infliger des pénalités s'il ne respecte pas les exigences minimales (p. ex. niveau de service) relatives aux travaux.

Il faut prévoir des mesures incitatives (c.-à-d. des primes) uniquement quand la capacité de l'entrepreneur d'en faire plus que l'exigence minimale (la norme de rendement définie) procure à l'État un avantage financier ou opérationnel réel, mesurable et important. On devrait seulement infliger des pénalités quand l'incapacité de l'entrepreneur de respecter le seuil minimal d'exécution (la norme de rendement définie) occasionne une perte réelle (généralement financière) pour l'État, en raison de la réduction du service à la clientèle offert par l'organisation, des coûts liés à la reprise des travaux ou des retards importants dans le cadre du projet qui entraînent une augmentation des dépenses. Parmi les domaines où l'on peut infliger des pénalités ou appliquer des mesures incitatives, mentionnons les suivants :

- rapidité de la prestation de services ou de l'exécution des travaux ou respect des délais;
- conformité du travail avec les spécifications technique (c.-à-d. exactitude et exhaustivité);
- accessibilité de l'entrepreneur (p. ex. dans le cadre des contrats visant la prestation de services aux clients);
- satisfaction des clients par rapport au niveau de service de l'entrepreneur (tel qu'évalué par un indice de satisfaction des clients);
- capacité de communiquer dans la langue des intervenants, etc.

- 11.2.1 Lorsqu'on prévoit l'application d'une pénalité ou d'une mesure incitative, décrire clairement les éléments des services fournis par l'entrepreneur qui seront mesurés. Décrire l'obligation précise en matière de rendement qui est imposée à l'entrepreneur.

- 11.2.2 Indiquer clairement le point de référence ou le niveau de service de base exigé en rapport avec l'élément de service cerné.
- 11.2.3 Préciser quand la pénalité ou la mesure incitative sera appliquée. Est-ce que toutes les transactions peuvent également faire l'objet d'une pénalité ou d'une mesure incitative (transactionnelle), ou le rendement sera-t-il évalué en fonction des travaux réalisés au cours d'une certaine période (cumulative)? Si la pénalité ou la mesure incitative est cumulative, indiquer à quel intervalle (p. ex. mensuel, trimestriel) la pénalité ou la mesure incitative pourrait être appliquée.
- 11.2.4 Établir les normes de conformité associées au point de référence ou au niveau de service de base. À quelle fréquence l'entrepreneur doit-il respecter le niveau de base (c.-à-d. chaque fois ou un pourcentage donné)?
- 11.2.5 Déterminer s'il y a des exceptions relatives à l'application d'une pénalité ou d'une mesure incitative en raison de circonstances indépendantes de la volonté de l'entrepreneur ou de l'organisation (p. ex. catastrophe naturelle).
- 11.2.6 Indiquer le montant des pénalités et des récompenses de l'entrepreneur lorsque son rendement est inférieur ou supérieur au point de référence ou au niveau de service de base. Dans le cas des pénalités, il devrait s'agir d'un pourcentage raisonnable de la valeur globale du contrat qui est directement liée à la perte réelle que l'organisation a subie en raison de l'erreur ou de l'omission. Dans le cas des pénalités qui sont de nature cumulative (c.-à-d. mesurées au cours d'une certaine période – voir la section 11.2.3, ci-dessus), indiquer si on évaluera un pourcentage donné des transactions effectuées durant la période pour établir la pénalité ou si on évaluera toutes les transactions réalisées au cours de la période cumulative.
- Le montant des mesures incitatives devrait être calculé en fonction d'un pourcentage de la valeur globale de l'avantage dont a bénéficié l'organisation en raison du rendement supérieur aux normes de l'entrepreneur.
- 11.2.7 En ce qui a trait aux pénalités, indiquer clairement le seuil à partir duquel l'incapacité de l'entrepreneur de respecter la norme de rendement constitue une rupture de contrat et renvoyer l'entrepreneur/le soumissionnaire à la section applicable des modalités.
- 11.2.8 Établir le calendrier en fonction duquel le chargé de projet vérifiera le respect de la norme de rendement par l'entrepreneur (c.-à-d. à des moments définis d'avance ou « périodiquement »).
- 11.2.9 Énoncer toute obligation de l'entrepreneur de fournir des dossiers ou d'autres données afin d'aider l'organisation à contrôler et à mesurer son rendement.
- 11.2.10 Énoncer les droits et les obligations juridiques de l'organisation en ce qui concerne les limites régissant l'application de pénalités. Si l'organisation ne mesure pas le rendement de l'entrepreneur conformément au calendrier défini ou pendant la période établie, elle perdra le droit d'appliquer une pénalité. À l'inverse, les

montants relatifs aux mesures incitatives sont considérés comme dus et ne peuvent être retenus parce que l'État a pris du retard dans ses activités d'évaluation.

- 11.3 Indiquer toute autre norme de rendement du secteur, du gouvernement ou de l'organisation qui doit être respectée dans le cadre des travaux. En plus de l'exigence liée au rendement de l'entrepreneur, il y a une norme liée à l'assurance de la qualité inhérente à tous les contrats.
- 11.4 Énoncer clairement l'exigence liée à l'assurance de la qualité que doit respecter l'entrepreneur dans le cadre de ses travaux. Ceux-ci doivent être réalisés en conformité avec les réalisations attendues (ET8), en temps opportun et d'une manière raisonnable, conformément aux normes de qualité généralement reconnues dans le domaine visé par le contrat.
- 11.4.1 Selon la nature du travail, mentionner toute garantie ou attestation externe de la qualité requise pour garantir que les processus spécialisés d'assurance de la qualité de l'entrepreneur seront appliqués dans le contrat subséquent.
- 11.4.2 Au besoin, cerner tout aspect particulier des travaux à entreprendre pour lequel l'entrepreneur devra fournir sa propre méthode d'assurance de la qualité.

Cela peut être lié aux critères de sélection et d'évaluation, en ce que les soumissionnaires peuvent être évalués à la lumière de la méthode qu'ils utilisent pour respecter cette exigence.

ET12.0 ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS ET COMMUNICATIONS

La section sur l'établissement des rapports et les communications décrit l'obligation de l'entrepreneur de communiquer de manière continue avec l'organisation durant les travaux liés au contrat subséquent. On y mentionne aussi tous les rapports ou autres comptes rendus que l'entrepreneur devra fournir durant ses travaux afin de garantir la supervision et le contrôle du projet mais qui ne sont pas, en soi, des réalisations attendues au sens où on l'entend à la section ET8.

- 12.1 Énoncer clairement l'obligation de l'entrepreneur de respecter les exigences en matière d'établissement de rapports et de communications, en plus des obligations liées aux réalisations attendues mentionnées dans la section ET8.
- 12.2 Décrire les obligations générales de l'entrepreneur en matière d'établissement de rapports sur le progrès, l'état d'avancement et l'achèvement des travaux à l'intention de l'organisation. Préciser de quelle manière ces rapports peuvent être fournis (p. ex. verbalement ou par écrit), et s'il y a des délais précis pour la présentation des rapports d'étape.
- 12.3 Au besoin, décrire les exigences spéciales en matière d'établissement de rapports qui sont associées aux travaux entrepris (p. ex. feuilles de temps, rapports

d'activité et états financiers). Pour chaque type de rapport requis, indiquer clairement : la forme du rapport (oral ou écrit), la fréquence et le contenu. S'il faut respecter les exigences liées à l'établissement de rapports en utilisant des modèles de l'organisation, des copies de ces modèles peuvent être fournies dans l'annexe B de l'énoncé de travail ou fournies après la passation du marché. En ce qui a trait aux mécanismes prospectifs, déterminer si le contenu et la forme des rapports seront précisés dans la commande subséquente ou seront déterminés par le chargé de projet.

12.4 Décrire clairement l'obligation générale de l'entrepreneur en matière de communications : accessibilité, réceptivité et nécessité de tenir l'organisation informée de tout problème qui se présente.

12.5 Mentionner toute exigence particulière liée aux réunions avec le chargé de projet qui seront organisées dans le cadre des travaux subséquents. Au besoin, définir les sujets des réunions ainsi que le moment et le lieu. En ce qui a trait aux mécanismes prospectifs, déterminer si les réunions seront indiquées dans toute commande subséquente ou déterminées par le chargé de projet.

ET13.0 RISQUES ET CONTRAINTES

La passation d'un marché peut être une occasion profitable, mais elle comporte aussi un risque inhérent de perte. Cette éventualité est reconnue par les soumissionnaires et fait partie des aléas de l'activité commerciale.

La section sur les risques et les contraintes de l'énoncé de travail sert, à l'étape de la DP, à informer les soumissionnaires de toute contrainte ou de tout risque inhabituel ou exceptionnel qui s'ajoute aux risques inhérents à la passation de marchés. Au besoin, il faut s'assurer de mentionner dans la présente section toute contrainte ou tout risque particulier ou précis lié aux travaux qui est connu ou qui pourrait raisonnablement se concrétiser. S'assurer de ne pas surestimer ni sous-estimer les risques associés aux travaux. Surévaluer un risque peut avoir pour effet de pousser des soumissionnaires potentiels à ne pas présenter de proposition ou à augmenter leurs tarifs, tandis que les sous-estimer expose l'organisation à des poursuites si le risque en question se concrétise et porte préjudice à l'entrepreneur. Si aucune contrainte et aucun risque ne sont prévus, éliminer la présente section de l'énoncé de travail.

La présente section sert à cerner les risques potentiels (réels ou perçus) qui pourraient se concrétiser dans le cadre des travaux, ainsi que les contraintes opérationnelles qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'entrepreneur d'exécuter les travaux ou dont l'entrepreneur devrait tenir compte dans sa méthode. À l'étape du contrat, la détermination de risques ou de contraintes dans l'énoncé de travail procure une certaine protection juridique à l'organisation. Si un risque cerné se concrétise ou si une contrainte empêche ce dernier de terminer les travaux, la communication préalable de ce risque dans l'énoncé de travail peut réduire la responsabilité de l'organisation, puisque l'entrepreneur aura été informé du risque potentiel et l'aura accepté en passant un contrat avec

l'organisation.

- 13.1 Définir clairement les termes « risque » et « contrainte ». Un risque est un péril inhabituel ou exceptionnel (p. ex. juridique, physique ou financier) qui pourrait occasionner des difficultés à l'entrepreneur dans le cadre des travaux. Une contrainte est une réalité opérationnelle associée à l'environnement de l'organisation pouvant nuire à la capacité de l'entrepreneur d'accomplir les travaux.
- 13.2 Décrire le ou les risques précis (p. ex. risque de dommages physiques ou de poursuites par une tierce partie) qui peuvent se concrétiser. Énoncer clairement la responsabilité de l'entrepreneur de mettre en place des mesures pour atténuer le risque susmentionné.
- 13.3 Décrire la ou les contraintes précises (p. ex. accès restreint ou contraintes temporelles) qui sont connues ou qui risquent de nuire aux travaux de l'entrepreneur. Indiquer clairement qu'il revient à l'entrepreneur de prendre les mesures appropriées afin de composer avec les contraintes.

Si les travaux à effectuer dans le cadre du mécanisme subséquent consistent à planifier une exigence contractuelle future ou à en établir la portée, il sera peut-être nécessaire de restreindre la capacité du soumissionnaire à participer aux travaux futurs connexes. Au besoin, inclure une ou plusieurs des sections suivantes. La plupart des organisations utilisent des modalités de contrat normalisées en matière de confidentialité. S'il faut mettre en place des mesures précises liées à la confidentialité, aux conflits d'intérêts ou à la non participation, discuter de ces exigences avec les responsables de la gestion du matériel ou des services juridiques.

- 13.4 Énoncer toute exigence spéciale en vertu de laquelle l'entrepreneur doit attester qu'il respectera la confidentialité, qu'il ne se placera pas en situation de conflit d'intérêts ou qu'il sait qu'il sera exclu des prochains appels d'offres connexes.

ET14.0 RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRENEUR

Au-delà de la responsabilité de l'entrepreneur de réaliser les travaux prévus au contrat conformément à la méthode, aux normes de rendement et aux contraintes définies, il peut y avoir d'autres éléments particuliers que l'entrepreneur doit fournir ou prendre en charge dans le cadre des travaux. On dresse la liste des responsabilités de l'entrepreneur afin d'atténuer le risque de création d'une relation employeur-employé entre l'entrepreneur et l'organisation dans le cadre du contrat. Il convient de signaler que, même si la relation entre l'organisation et l'entrepreneur peut être bien définie dans l'énoncé de travail, il est essentiel de s'assurer que ce risque ne se concrétise pas dans la relation qui s'établira *en pratique* dans le cadre des travaux prévus au contrat.

- 14.1 Déterminer les responsabilités de l'entrepreneur en matière de coordination et de gestion des travaux liés au contrat subséquent. Au besoin, celles ci peuvent inclure

la responsabilité de voir à ses propres déplacements, la coordination avec le personnel de l'organisation ou d'autres intervenants, la coordination avec d'autres entrepreneurs, etc..

- 14.2 Indiquer et décrire clairement tout élément particulier que l'entrepreneur doit fournir pour effectuer les travaux. Ainsi, on peut l'obliger à fournir ses propres outils ou équipements spéciaux. Indiquer clairement qui (l'entrepreneur ou l'organisation) fournira les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, etc. pour effectuer les travaux.

ET15.0 REPRÉSENTANT ET SOUTIEN GOUVERNEMENTAUX

La présente section sert à établir les responsabilités ou les engagements de l'organisation en ce qui a trait au soutien fourni à l'entrepreneur pour l'aider à réaliser avec succès les travaux.

On y identifie les représentants autorisés de l'organisation avec lesquels communiquera l'entrepreneur durant l'exécution des travaux. On fait souvent une distinction entre le « chargé de projet » et « l'autorité contractante ». On identifie aussi tout élément ou service précis que l'organisation fournira à l'entrepreneur, au besoin, pour qu'il effectue les travaux.

- 15.1 Décrire le rôle, les responsabilités et les pouvoirs de l'autorité contractante et préciser à quel moment cet intervenant sera nommé (p. ex. au moment de la passation du contrat ou au moment de la commande subséquente).
- 15.2 Décrire le rôle, les responsabilités et les pouvoirs du chargé de projet et préciser quand cet intervenant sera nommé (p. ex. au moment de la passation du contrat ou au moment de la commande subséquente).
- 15.3 Indiquer clairement l'équipement, les installations, les renseignements et le personnel que l'organisation mettra à la disposition de l'entrepreneur pour l'aider à effectuer les travaux dans le cadre du contrat.

ET16.0 LIEU DE TRAVAIL ET DÉPLACEMENTS

La section sur le lieu de travail et les déplacements précise les lieux géographiques où l'organisation exige que les services lui soient rendus et permet d'énoncer les modalités régissant le remboursement éventuel des déplacements obligatoires de l'entrepreneur par l'organisation dans le cadre du contrat subséquent.

- 16.1 Définir où l'entrepreneur devra travailler (c.-à-d. dans des établissements choisis par l'organisation ou l'entrepreneur ou les deux). Si les travaux doivent être

réalisés dans des locaux de l'organisation, décrire leur emplacement.

- 16.2 Indiquer clairement si l'entrepreneur devra se rendre dans des endroits autres que les bureaux de l'organisation. Si possible, préciser les endroits où il devra se rendre, la fréquence et la durée des déplacements, le nombre de ressources en cause et le calendrier. Indiquer clairement toute obligation de se rendre dans des endroits pouvant être considérés comme éloignés ou difficiles d'accès et tous les risques associés à de tels déplacements. Si des détails précis ne sont pas encore disponibles, fournir suffisamment d'informations pour définir l'obligation. Préciser si aucun déplacement n'est prévu dans le cadre du contrat subséquent.
- 16.3 Indiquer si l'organisation remboursera à l'entrepreneur ses frais de déplacement ou de subsistance lorsqu'il se rendra dans des emplacements autres que les bureaux habituels de l'organisation. S'il faut se déplacer, préciser l'obligation de l'entrepreneur de respecter la Directive sur les voyages du CT concernant le remboursement des dépenses.
- 16.4 Indiquer si le financement des déplacements sera ajouté au contrat au moment de la passation du marché ou si la proposition de l'entrepreneur doit inclure une estimation des frais de déplacement (dans ce cas, les montants consacrés aux déplacements peuvent être visés par le processus d'évaluation).
- 16.5 Décrire toute exigence relative aux déplacements à l'étranger, y compris les exigences spéciales relatives aux visas et aux vaccins et, le cas échéant, préciser de quelle manière ces coûts seront remboursés.

ET17.0 LANGUE DE TRAVAIL

La présente section précise les obligations de l'entrepreneur et les exigences en matière de prestation des services liées à la langue de travail. Selon le type de services offerts aux ministères fédéraux, les entrepreneurs devront peut-être respecter les exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

- 17.1 Déterminer les exigences de l'organisation liées à la Loi sur les langues officielles ainsi que toute obligation connexe de l'entrepreneur en matière de langues de communication.
- 17.2 Au besoin, préciser la langue de travail exigée (anglais, français, les deux ou autre).
- 17.3 Indiquer toute autre exigence ou avantage relatif à la maîtrise d'autres langues par l'entrepreneur et décrire clairement le type (écrit, oral, etc.) et le niveau de communication dans ces langues. Mentionner si l'utilisation d'autres langues constitue une exigence ou s'il s'agit d'un « atout ».

ET18.0 EXIGENCES LIÉES À LA SÉCURITÉ

La présente section de l'énoncé de travail permet d'exiger de l'entrepreneur qu'il respecte les obligations de l'organisation en vertu de la *Politique sur la sécurité* du gouvernement du Canada. Une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS) sera peut-être aussi exigée de l'organisation, et on suggère de communiquer avec les responsables de la gestion du matériel afin de déterminer ce qui est nécessaire.

- 18.1 Au besoin, indiquer les niveaux requis d'autorisation de sécurité des ressources fournies par l'entrepreneur.
- 18.2 Déterminer quand les ressources fournies par l'entrepreneur devront obtenir l'autorisation (p. ex. au moment de la présentation de la proposition, avant la passation du marché ou avant la commande subséquente). Mentionner si l'organisation acceptera des ressources de l'entrepreneur qui ne possèdent pas d'attestation de sécurité actuellement.
- 18.3 Indiquer si le fournisseur doit faire l'objet d'une vérification de ses installations ou d'une VOD et le moment où cette vérification est requise. Préciser si l'attribution du contrat dépend des résultats de cette vérification.
- 18.4 Décrire toute obligation de l'entrepreneur de protéger les biens du gouvernement (documents, etc.) pendant qu'il effectue les travaux sur place ou à l'extérieur

ET19.0 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE/DROIT D'AUTEUR

La présente section de l'énoncé de travail indique quelle partie sera détentrice de la propriété intellectuelle utilisée pour effectuer les travaux ou des droits à cet égard (appelée « propriété intellectuelle sur les renseignements de base » - il s'agit de ce qui est habituellement fourni par le fournisseur ou le Ministère) et quelle partie sera détentrice de toute nouvelle propriété intellectuelle issue des travaux ou des droits à cet égard (appelée « propriété intellectuelle sur les renseignements originaux »).

Puisque diverses clauses prédéfinies et souvent très techniques sont utilisées dans cette section, les employés devraient toujours obtenir l'aide des responsables de la gestion du matériel avant de mettre la dernière main à la section.

ET20.0 APPROVISIONNEMENT ÉCOLOGIQUE ET SERVICES

La présente section de l'énoncé de travail indique si le fournisseur doit satisfaire aux exigences de l'organisation en vertu de la *Politique d'achats écologiques*.

- 20.1 Indiquer toute exigence environnementale précise (p. ex. utilisation de matériaux

recyclés) qui doit être respectée par l'entrepreneur dans le cadre des travaux.

ET21.0 DÉBUT, DURÉE ET ADJUDICATION

La présente section de l'énoncé de travail sert à établir le cadre temporel juridique du mécanisme de contrat subséquent et la date de début des travaux en vertu de l'accord.

- 21.1 Décrire la période couverte par le mécanisme résultant, de la date de l'adjudication du contrat jusqu'à la date de fin précisée ou établir une durée précise.
- 21.2 Indiquer tout droit que se réserve l'organisation de prolonger la période du mécanisme résultant, et préciser la durée de la prolongation éventuelle.
- 21.3 En ce qui a trait aux mécanismes prospectifs, indiquer quand les travaux commenceront dans le cadre du mécanisme subséquent (c.-à-d. au moment de l'adjudication d'une commande subséquente) et décrire le processus en vertu duquel les commandes subséquentes seront amorcées (p. ex. en communiquant directement avec l'entrepreneur, par le truchement d'un concours entre des fournisseurs qualifiés pouvant participer au mécanisme), y compris toute limite, exigence ou obligation particulière de l'entrepreneur de répondre à l'organisation.

ET22.0 PROPOSITION DE L'ENTREPRENEUR

La présente section de l'énoncé de travail a pour effet d'intégrer la proposition de l'entrepreneur dans le contrat subséquent. Cela garantit que l'organisation a le pouvoir de tenir l'entrepreneur responsable de la réalisation des engagements formulés à l'étape de la DP dans le cadre du contrat subséquent.

Exemple :

- 22.0 La proposition de l'entrepreneur _____, dans la mesure où elle ne s'écarte pas des présentes, s'appliquera à l'entente et en fera partie.

ET23.0 ASSURANCE/GARANTIES

Dans la présente section de l'énoncé de travail, on définit toute obligation juridique imposée à l'entrepreneur dans le cadre du mécanisme subséquent en ce qui a trait au besoin d'indemniser l'État (c.-à-d. assurance) ou au besoin d'offrir une garantie. La plupart des organisations utilisent une disposition normalisée en matière d'assurance et de garanties. Il est préférable de communiquer avec les responsables de la gestion du matériel ou des services juridiques pour discuter de toute exigence spéciale.

- 23.1 Au besoin, décrire le type d'assurance requis et préciser si on s'attend à ce que l'entrepreneur indemnise l'État, et dans quelle mesure.
- 23.2 Au besoin, décrire toute limite de la responsabilité de l'entrepreneur dans le cadre du contrat subséquent.
- 23.3 Au besoin, déterminer toutes les responsabilités précises que devra accepter l'entrepreneur retenu pour que le contrat lui soit accordé et qu'il puisse réaliser les travaux.
- 23.4 Au besoin, pour les biens ou les services d'entretien, etc., indiquer toutes les exigences spéciales en matière de garantie, ce qui est couvert par la garantie, selon quelle norme et pendant combien de temps.

ANNEXE A FORMULAIRE D'AUTORISATION DE TÂCHES / DE COMMANDE

Dans le cadre des mécanismes prospectifs, la présente annexe de l'énoncé de travail contient le formulaire normalisé qui sera utilisé par l'organisation pour obtenir les services de l'entrepreneur. Les organisations peuvent posséder des formulaires normalisés prédéfinis à cette fin ou peuvent créer leur propre formulaire afin de définir les exigences de travail précises propres au type de service.

ANNEXE B MODÈLE DE RAPPORT/AUTRES

Au besoin, on peut joindre à l'énoncé de travail des annexes contenant les formulaires de rapport normalisés que l'entrepreneur doit utiliser ou d'autres documents d'information pertinents pour l'exécution des travaux que les soumissionnaires et l'entrepreneur devraient connaître.