



BALISES À L'ÉGARD DES **EXIGENCES**
ET DES **CRITÈRES CONTRACTUELS**
EN **SERVICES PROFESSIONNELS**
LIÉS À LA **CONSTRUCTION**



BALISES À L'ÉGARD DES **EXIGENCES**
ET DES **CRITÈRES CONTRACTUELS**
EN **SERVICES PROFESSIONNELS**
LIÉS À LA **CONSTRUCTION**

Les balises tiennent compte des obligations légales encadrant les marchés publics, des principes directeurs qui les sous-tendent ainsi que de bonnes pratiques qui ont cours pour assurer une saine gestion des contrats publics. Elles doivent se lire comme un tout et en parallèle avec les précisions ou les enjeux correspondants.

Afin de faciliter la compréhension de ces balises, certains exemples d'exigences ou de conditions contractuelles qui peuvent être insérées dans un document d'appel d'offres sont présentés. Il est important de souligner que ces exemples ne sont mentionnés qu'à titre indicatif et qu'ils doivent faire l'objet des adaptations requises par les organismes publics en fonction des besoins indiqués dans leurs documents d'appel d'offres.

OBLIGATIONS LÉGALES ET PRINCIPES DIRECTEURS

PRIMAUTÉ DES ACCORDS, DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

Les organismes publics doivent respecter les accords sur les marchés publics, la Loi sur les contrats des organismes publics et ses règlements afférents, la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs de même que les politiques et les directives régissant les contrats publics et les travaux de construction.

PRINCIPES À APPLIQUER LORS DE LA RÉDACTION DES CLAUSES PRÉVUES DANS LES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

Les clauses prévues dans les documents d'appel d'offres (critères d'évaluation, exigences ou conditions contractuelles) doivent permettre l'ouverture à la concurrence et l'apparition de nouvelles entreprises ainsi que la diversification des sources d'approvisionnement et des solutions innovantes, en plus d'assurer le traitement intègre et équitable des concurrents et de favoriser des réalisations durables et qualitatives.

PARTAGE DES RISQUES ENTRE LE PRESTATAIRE DE SERVICES ET L'ORGANISME PUBLIC

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none">■ Privilégier des modalités contractuelles qui conduisent à un partage équitable des risques entre le prestataire de services et l'organisme public.■ Viser un type de contrat qui permet de mesurer les résultats attendus.■ Assurer l'équité entre la portée des services fournis et le coût du projet.■ Documenter les choix effectués concernant les modalités contractuelles.	<ul style="list-style-type: none">■ Les ressources professionnelles sont soumises, dans l'exercice de leur profession, à un cadre législatif et réglementaire qui s'impose à elles indépendamment des clauses contractuelles. Certaines protections recherchées par les donneurs d'ouvrage y sont déjà existantes – les ordres professionnels sont des sources d'information pertinente à cet égard.■ L'environnement de travail des ressources professionnelles en construction est en constante évolution, notamment à l'égard des technologies, des équipements et des réseaux électromécaniques. Cet environnement requiert encore plus un partage de risques et de responsabilités entre le prestataire de services, les experts-conseils et le personnel de l'organisme public responsable de l'entretien et de l'exploitation.■ La complexité des méthodes, des systèmes et des équipements, la multiplication et le perfectionnement des modes de gestion et de réalisation ainsi que la diversité des orientations gouvernementales requièrent des organismes publics une adaptation constante quant aux méthodes de travail à préconiser.■ La rédaction d'un appel d'offres pour un contrat à forfait est un processus particulièrement exigeant qui peut nécessiter une compétence et des connaissances pointues du personnel de l'organisme public afin de bien décrire les services à fournir et les résultats attendus (biens livrables) et ainsi permettre une proposition forfaitaire adaptée.■ Le contrat devra aussi tenir compte des différents modes de réalisation du projet. Le partage des risques et la portée des services sont différents pour un projet réalisé en mode traditionnel avec un entrepreneur versus un projet en gérance de construction alors que plusieurs lots ou phases font l'objet d'appels d'offres distincts auprès de sous-traitants.

ALLOTISSEMENT DES CONTRATS ET DÉCOUPAGE DE PROJETS

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none">■ Considérer l'allotissement des contrats afin de susciter davantage la concurrence et l'accessibilité aux PME. Par exemple, pour obtenir une concurrence accrue, séparer en lots un contrat, notamment par types de services, de discipline, de qualifications, de travaux par régions ou autres.■ La possibilité d'allotissement doit être évaluée au cas par cas et en fonction de toutes les composantes d'un projet, à la lumière des avantages et des inconvénients et d'une approche de développement durable de bâtiments de qualité, c'est-à-dire la durabilité, la fonctionnalité et l'harmonie des constructions.■ Documenter et normaliser les choix.	<ul style="list-style-type: none">■ L'allotissement doit avoir comme objectif d'augmenter la concurrence et l'accessibilité tout en s'assurant d'obtenir les résultats attendus. Toutefois, il ne faut pas confondre l'allotissement des contrats avec le fractionnement dans le but d'éviter l'obligation de procéder à un appel d'offres ou de s'exempter de toute autre obligation découlant de la Loi sur les contrats des organismes publics.■ L'allotissement des contrats nécessite souvent, de la part de l'organisme public et des ressources professionnelles, une intégration et une coordination accrues afin d'assurer l'uniformité et l'harmonisation, ce qui amène la gestion plus complexe d'un projet (plusieurs contrats, gestion des phases des travaux, suivi des contrats, échéancier, facturation, etc.) ainsi qu'une portée de services plus étendue.■ Pour les contrats d'architecture, l'allotissement est plus difficilement applicable en ce que les architectes assument la coordination d'ensemble. Le travail professionnel en architecture est un processus itératif qui produit des résultats plus cohérents et efficaces dans le cadre d'une approche ininterrompue.■ Pour les contrats en génie, il est difficile de découper par phases, après les études préparatoires, un projet de bâtiment pour le confier en réalisation à plusieurs groupes professionnels. L'allotissement doit alors se limiter à la séparation entre les disciplines.■ Le découpage de projets peut nécessiter, dans certains cas, la mise en place de mécanismes de contrôle (par exemple une clause de limitation) afin de s'assurer qu'un prestataire de services ne sera pas avantageusement traité à l'occasion d'appels d'offres subséquents. Ainsi, ce prestataire ne doit pas détenir des informations privilégiées qui lui donneraient un avantage indu à l'occasion d'un appel d'offres pour des contrats subséquents.

RÈGLES GÉNÉRALES CONCERNANT LES EXIGENCES OU LES CONDITIONS CONTRACTUELLES

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none">■ Pour déterminer adéquatement les conditions d'admissibilité et de conformité, les critères d'évaluation ou les conditions contractuelles, l'organisme public doit se questionner sur les éléments les plus importants à prendre en compte pour la réalisation du contrat et se demander si chacune de ces exigences ou de ces conditions est absolument nécessaire, de façon à éviter de restreindre l'accessibilité aux PME et aux entreprises de la relève ainsi que l'acquisition et le maintien de l'expertise.■ Pour s'assurer que les exigences ou les conditions contractuelles prévues dans les documents d'appel d'offres sont absolument nécessaires, l'organisme public doit procéder à une évaluation adéquate et rigoureuse de ces besoins dont, notamment, une analyse de marché et des compétences recherchées.■ Les questionnements relatifs à la détermination des conditions d'admissibilité et de conformité, des critères d'évaluation ou des conditions contractuelles et, conséquemment, les prises de décisions qui en découlent doivent être suffisamment documentés et normalisés par l'organisme public.■ La période indiquée pour déposer une soumission dans le cadre d'un appel d'offres public doit être suffisamment longue pour permettre aux entreprises de bien comprendre le besoin de l'organisme public et de déposer une soumission afin d'y répondre.■ En cas de changements importants pendant la période d'appel d'offres, la prolongation de délai doit être suffisamment longue pour permettre aux entreprises de s'ajuster aux modifications.■ Prévoir, dans les documents d'appel d'offres, les dispositions applicables aux consortiums afin de permettre aux entreprises, notamment les PME, de bien comprendre ces exigences.	<ul style="list-style-type: none">■ L'organisme doit s'assurer d'avoir l'expertise nécessaire pour faire une évaluation adéquate et rigoureuse de son besoin.■ Les conditions d'admissibilité et de conformité obligatoires sont prévues aux articles 6, 7 et 7.1 du Règlement sur certains contrats de services des organismes publics (RCS).

RÈGLES SPÉCIFIQUES CONCERNANT CERTAINES EXIGENCES OU CONDITIONS CONTRACTUELLES

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>DESCRIPTION DES BESOINS ET NIVEAU DE PERFORMANCE ATTENDU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laisser au contractant le soin de gérer le personnel dont il a besoin et d'indiquer les moyens qu'il entend prendre pour parvenir aux résultats attendus. ■ Définir avec précision les services à fournir, les résultats et les livrables attendus, les délais et les échéanciers planifiés ainsi que les conditions d'exécution. ■ Établir un programme, par exemple un programme fonctionnel et technique (PFT), le plus précis possible. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsqu'il est question de pratiques et de méthodes récentes de réalisation de services professionnels, comme le « <i>Building Information Modeling</i> » (BIM) ou le processus de conception intégré (PCI), l'organisme public ne doit pas formuler des exigences qui limitent indûment la concurrence. Par exemple, il n'est pas indiqué de solliciter des soumissions ayant comme exigence la réalisation de projets avec ces pratiques ou ces méthodes dans un domaine précis tel le domaine hospitalier.
<p>SYSTÈME D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ OU SPÉCIFICATION LIÉE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À L'ENVIRONNEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un organisme public peut, en vertu de la réglementation, considérer l'apport d'un système d'assurance de la qualité, notamment une norme ISO, ou une spécification liée au développement durable et à l'environnement pour la réalisation d'un contrat. Si une telle exigence réduit indûment la concurrence, l'organisme public doit permettre à tout prestataire de services de présenter une soumission et accorder à celui qui répond à l'exigence une marge préférentielle d'au plus 10 %. Dans ce cas, le prix soumis par un tel prestataire de services est, aux seules fins de déterminer l'adjudicataire, réduit du pourcentage de marge préférentielle prévu, et ce, sans toucher le prix soumis aux fins de l'adjudication du contrat. Cela fait partie de la définition du besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il existe plusieurs certifications dites vertes : Leed, Boma Best, HQE, Passive House, Green Globes Design, Living Building Challenge, Novoclimat, etc. Le choix d'une de ces avenues devrait être fait en fonction du projet et des objectifs. ■ Les architectes ainsi que les ingénieures et ingénieurs sont membres de leur ordre professionnel respectif, qui assure la protection du public. Un cadre législatif et réglementaire couvre la reconnaissance et le maintien des compétences dans le temps. Ce cadre est une forme d'assurance de la qualité.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>ASSURANCE EXCÉDENTAIRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La détermination des montants de garantie nécessaire relève d'une analyse de risque qui tient compte de la valeur des honoraires et du projet. L'exigence de protections additionnelles et excédentaires devrait se faire au cas par cas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'assurance responsabilité professionnelle est obligatoire pour tous les architectes et pour les ingénieurs et ingénieurs qui offrent des services professionnels. Elle leur permet de répondre financièrement des conséquences de leurs fautes. L'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ) et l'Ordre des architectes du Québec (OAQ) ont des programmes qui couvrent toute la pratique privée de leurs membres et qui découlent de leur mission de protection du public. ■ L'assurance s'étend à l'ensemble des services professionnels rendus. Elle couvre également les dommages matériels. ■ Selon l'envergure du projet, ces protections peuvent être complétées par des assurances excédentaires. Demander davantage de protections, non avenues, aura des répercussions sur le coût des projets et le nombre de soumissionnaires.
<p>EXIGENCE DE GARANTIE DE SOUMISSION OU D'EXÉCUTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La solidité financière de la firme soumissionnaire peut être une condition d'admissibilité pour des contrats de grande envergure. ■ Exiger des garanties pour les contrats de services professionnels liés à la construction uniquement dans les cas où cela est justifié, notamment si l'organisme public juge que le défaut du prestataire de services d'exécuter le contrat représente un risque qui nécessite une telle mesure d'atténuation. ■ L'organisme public doit documenter ses choix à cet égard. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le règlement sur les contrats de services n'édicte aucune obligation à l'égard des garanties. ■ Les ressources professionnelles ne peuvent pas se soustraire à leurs obligations sans risquer de perdre leur droit de pratiquer; en vertu des codes de déontologie, l'architecte ne peut, sans motif raisonnable, interrompre une prestation de services professionnels, alors que l'ingénieure ou l'ingénieur ne peut, sauf pour un motif juste et raisonnable, cesser d'agir pour le compte d'un client.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
CONDITIONS ASSOCIÉES AUX DIPLÔMES ET À L'OBTENTION D'UN PERMIS D'EXERCICE DU PERSONNEL DES PRESTATAIRES DE SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme public devrait fixer les exigences quant aux diplômes et à l'obtention d'un permis d'exercice en adéquation avec les lois professionnelles et les lois, règlements et directives des autorités publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les diplômes et l'obtention d'un permis d'exercice ne sont pas des critères d'évaluation, mais des conditions d'admissibilité. ■ Le moyen reconnu de s'assurer des compétences de base des ressources est de vérifier l'obtention d'un diplôme ou d'un permis d'exercice délivré par un ordre professionnel.

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ D'UNE SOUMISSION

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
CRITÈRES ET ÉLÉMENTS DE QUALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme public doit préciser pour chaque critère, dans le document d'appel d'offres, les éléments de qualité requis pour l'atteinte d'un niveau de performance acceptable. ■ Les critères d'évaluation de la qualité retenus dans le cadre d'un appel d'offres doivent être pondérés selon leur importance relative et tenir compte de la définition des besoins. De plus, cette pondération doit être élaborée en fonction d'un minimum requis, propre au projet, et non en fonction d'un maximum non réaliste que peu de soumissionnaires pourront satisfaire. ■ Le nombre de critères doit être suffisant, sans être excessif, pour évaluer les aspects importants liés au projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La démonstration de la qualité par le soumissionnaire doit permettre de porter un jugement non seulement sur ses réalisations et celles de son équipe, mais également sur l'adéquation entre ces expériences et la réalisation du projet. <p>Exemple de gabarit de clause :</p> <p>Le prestataire de services doit avoir réalisé au moins deux contrats dans une organisation de même taille ainsi que d'envergure et de complexité équivalentes. Pour chacun de ces contrats, le prestataire de services doit présenter l'information suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ l'envergure et la complexité du contrat ; ■ la nature et les objectifs du contrat ; ■ l'approche adoptée et les résultats obtenus.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ La signification des critères et les termes employés doivent être clarifiés dans les documents d'appel d'offres afin de s'assurer que le donneur d'ouvrage et le prestataire de services ont la même compréhension des différentes modalités. Les documents d'appel d'offres doivent donc indiquer clairement la façon dont les critères seront évalués pour déterminer la meilleure offre. Ainsi, les éléments de qualité requis pour l'atteinte d'un niveau de performance acceptable doivent permettre aux soumissionnaires de comprendre avec le plus de précision et d'objectivité possible les bases de l'évaluation des soumissions. ■ Les critères d'évaluation devraient être formulés de manière à ne pas apprécier plusieurs éléments en simultané. ■ L'emploi de critères d'évaluation éliminatoires doit toujours être justifié et documenté. ■ Les critères d'évaluation de la qualité devraient permettre de porter un jugement et d'évaluer la compétence et la capacité d'un prestataire de services à réaliser un contrat compte tenu du besoin exprimé par l'organisme public. À défaut, ce critère ne devrait pas être considéré pour l'évaluation. L'organisme public devrait alors se demander s'il ne s'agit pas plutôt d'une condition d'admissibilité ou de conformité. 	<p>Plus précisément, pour chacun des contrats, le prestataire de services doit démontrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la pertinence du contrat réalisé par rapport au contrat visé par le présent appel d'offres. La pertinence doit être démontrée en considérant le contexte de réalisation particulier et les problèmes et enjeux principaux tels que décrits à la section « xxx » du document d'appel d'offres.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères doivent permettre d'évaluer l'équipe de projet en tenant compte du rôle particulier que celle-ci doit jouer dans l'exécution du contrat. ■ Les critères concernant les compétences exigées du personnel doivent être en adéquation avec le contrat à réaliser, et elles ne doivent pas être surévaluées. ■ Pour procéder à une évaluation adéquate et rigoureuse des compétences du personnel des prestataires de services qui ont présenté une soumission en réponse à un appel d'offres public, l'organisme public ne devrait pas se limiter à demander une liste de contrats réalisés. Il devrait plutôt exiger une démonstration des réalisations de ces personnes, qui sont liées aux besoins du projet. À titre d'exemple : une description de l'implication d'un candidat dans la réalisation des projets indiqués, ses rôles et ses responsabilités, les tâches effectuées, les travaux réalisés, les technologies utilisées, les résultats obtenus ainsi que les enjeux et les défis qui ont dû être surmontés dans le cadre de cette réalisation. <ul style="list-style-type: none"> ■ Les éléments mentionnés ci-dessus s'appliquent notamment à un chargé de projet, à un coordonnateur de projet, à un responsable de discipline ou à un concepteur principal. ■ Il est très important que l'organisme public précise, dans le document d'appel d'offres, le rôle qu'aura à jouer le chargé de projet ou le coordonnateur de projet pour que les entreprises puissent répondre adéquatement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'évaluation des compétences d'une personne constitue un défi de taille pour les organismes publics, mais elle est un élément important. L'organisme public doit donc s'assurer que l'évaluation des compétences est faite de façon objective. ■ En cas de doute, l'organisme public devrait s'assurer de la véracité de l'information contenue dans les soumissions, par exemple dans un curriculum vitæ. ■ L'organisme public ne doit pas restreindre indûment l'admissibilité des prestataires de services par l'intégration d'exigences surévaluées ou trop spécialisées ou pouvant être fournies selon une méthode alternative par le prestataire de services. ■ L'organisme public devrait faire preuve de souplesse pour des critères d'évaluation liés à des exigences non standards pour l'industrie. ■ L'organisme public doit considérer la capacité réelle d'une ressource à pouvoir accomplir le travail demandé (ex. : contraintes, disponibilités, déplacements, budget). ■ L'organisme public doit analyser l'implication réelle du personnel stratégique proposé par le prestataire de services dans la réalisation du contrat (grille des heures planifiées par ressource).

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demander un nombre d'années d'expérience en fonction de la complexité du projet et prévoir un mode d'évaluation qui offre la chance à un plus jeune chargé de projet ou à une plus jeune firme d'être retenu et d'acquérir de l'expérience, et ce, dans le but également de susciter davantage de concurrence. ■ Accorder autant d'importance au choix du concepteur qu'à celui du chargé de projet. ■ Évaluer distinctement l'approche conceptuelle et la compréhension du projet. ■ Exiger la démonstration des réalisations antérieures de l'équipe de projet pour des projets de type, de complexité et d'envergure pertinents. ■ Ne pas être trop limitatif tant sur le nombre d'années des réalisations que sur la spécialisation demandée, afin de permettre une saine concurrence. Par exemple, si une période de trois ans pour la réalisation des projets réduit indument la concurrence, il peut être approprié de proposer des projets réalisés sur une plus longue période. ■ Prendre en considération l'expérience d'un prestataire de services ou de l'équipe de projet en dehors des marchés publics lorsqu'elle a été acquise dans la réalisation de projets pertinents en matière d'enjeux et d'envergure à celui qui est proposé. ■ Éviter de se baser uniquement sur l'envergure d'un contrat antérieur sans description précise des réalisations de la firme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un enjeu majeur pour les firmes, et qui le deviendra pour le client, est d'assurer la relève. Présentement, le mode d'évaluation requiert toujours d'utiliser les chargées et chargés de projet les plus expérimentés (de qualification nettement supérieure à l'expérience minimale requise) pour toutes les offres de services. ■ Pour la sélection de ressources professionnelles, les aspects importants qui devraient être considérés sont les habiletés de gestion, de conception, d'exécution, de coordination et de surveillance de travaux. ■ La pondération des critères devrait être raisonnablement répartie entre le chargé de projet, le concepteur, le surveillant de chantier et l'équipe. ■ En architecture, il est suggéré de donner autant d'importance à l'approche conceptuelle et à l'équipe (incluant la surveillante ou le surveillant de chantier) qu'au chargé de projet; l'équilibre entre la capacité de gestion, celle de conception et celle d'exécution devrait être recherché.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
COMPRÉHENSION DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'organisme public doit décrire, dans son document d'appel d'offres, le critère qui sera évalué par le comité de sélection. À cet égard, les éléments de qualité doivent permettre au prestataire de services de démontrer sa compréhension de l'exécution du contrat. Plus particulièrement, le prestataire de services doit prouver sa compréhension de la portée du contrat, des problèmes qui pourraient survenir dans le cadre de son exécution et du contexte de réalisation particulier, tel que décrit à la section pertinente du document d'appel d'offres. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cette section doit permettre aux firmes de bien démontrer leur vision du projet et la façon dont leur approche peut se démarquer de celle des autres firmes.

PERSONNEL STRATÉGIQUE

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
PROFIL DU PERSONNEL STRATÉGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Décrire, dans les documents d'appel d'offres, les caractéristiques du personnel stratégique dans le cadre de l'exécution d'un contrat. ■ Définir le caractère stratégique en prévoyant des exigences et des critères particuliers, en cohérence avec les besoins établis, les risques du projet et les résultats attendus. Ces éléments peuvent être employés pour définir ce qui constitue du « personnel stratégique » : <ul style="list-style-type: none"> ■ Une personne ayant une responsabilité prépondérante dans l'exécution d'un contrat en matière d'expertise ou qui joue un rôle essentiel quant à son bon déroulement ou dont le remplacement pourrait compromettre l'obtention des résultats attendus. ■ L'organisme public doit documenter ses choix à cet égard. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vous trouverez, dans la section Clauses de pénalité, les orientations associées à l'application de ces clauses particulières. ■ Les modalités de remplacement et de relève doivent être clairement établies. ■ Dans le cas du remplacement d'une personne en cours de contrat, certains organismes publics font passer à son remplaçant un examen ou une entrevue en fonction des exigences pour mesurer les compétences recherchées.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>RELÈVE ET BASSIN DE PERSONNEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exiger que le soumissionnaire fournisse toute l'information pertinente concernant la relève et le bassin de personnel disponible en cas de remplacement d'une personne stratégique affectée au contrat et qu'il démontre l'approche qui sera employée dans un tel cas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un enjeu majeur pour le client est que le chargé de projet présenté dans l'appel d'offres soit bien celui qui dirigera le projet par la suite. <p>Exemple d'une clause :</p> <p>Le prestataire de services doit démontrer l'approche qui sera employée afin de remplacer rapidement une personne stratégique affectée au contrat. L'approche doit tenir compte des problèmes qui pourraient survenir en cours de réalisation du contrat et du contexte de réalisation particulier tels qu'énoncés aux documents d'appel d'offres.</p> <p>Le prestataire de services doit indiquer comment il entend procéder pour assurer un transfert de connaissances complet dans le cas du remplacement d'une personne, de façon à garantir la même qualité relativement aux interventions qu'elle devra réaliser dans le cadre de l'exécution du contrat.</p>
<p>CLAUSES DE PÉNALITÉ ASSOCIÉES AU PERSONNEL STRATÉGIQUE</p>	<p>Des clauses de pénalité doivent être insérées dans les contrats pour encadrer le remplacement du personnel stratégique par la firme sans justification adéquate (voir la section sur le personnel stratégique).</p> <p>La valeur de la pénalité prévue dans le document d'appel d'offres doit inciter les prestataires de services à respecter leurs engagements contractuels, sans toutefois avoir comme conséquence une réduction importante du nombre d'entreprises désireuses de présenter une soumission. Une pénalité variant de 1 % à 5 % de la valeur du contrat est suggérée.</p>	<p>Les clauses de pénalité peuvent prévoir une exonération dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsqu'il y a un retard considérable causé par l'organisme public dans le démarrage du projet ou dans l'exécution du contrat (entre les différentes étapes). ■ Lorsque l'organisme public demande le remplacement d'un membre du personnel stratégique et que cette demande n'est pas motivée par le défaut de cette personne à exécuter le contrat. ■ À la suite de tout événement imprévisible, irrésistible et indépendant de la volonté du prestataire de services, assimilable à un cas de force majeure, par exemple le décès ou une maladie prolongée ou un départ volontaire de la personne désignée pour un poste stratégique.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<p>Pour déterminer précisément ce pourcentage, le donneur d'ouvrage doit notamment prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la nature et l'envergure du contrat ; ■ la proportion, en ce qui a trait au coût des services associés au personnel stratégique, par rapport au montant initial du contrat ; ■ la probabilité et l'importance d'un dommage causé par le retrait ou par le remplacement d'un membre du personnel stratégique ; ■ l'importance accordée au personnel stratégique au moment du choix de l'adjudicataire. <p>Par exemple, plus le remplacement d'un membre du personnel stratégique risque d'entraîner un dommage important quant à l'obtention des résultats attendus, plus le pourcentage de pénalité doit être élevé. Ce pourcentage, qui doit être indiqué dans le document d'appel d'offres, représente donc un montant maximal découlant du remplacement d'une personne-ressource stratégique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si l'organisme procède à l'embauche de la personne-ressource stratégique désignée pour la réalisation du contrat. ■ Lorsqu'un changement au personnel stratégique est effectué à la fin du contrat et que l'effet sur celui-ci est négligeable. <p>Par contre, dans un tel cas, le prestataire devra justifier et documenter sa décision.</p> <p>Dans le cas où il est requis d'appliquer la clause de pénalité, cette dernière pourrait prévoir la réduction du pourcentage prévu au contrat :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ selon le moment où survient l'indisponibilité du membre du personnel stratégique ou sa demande de remplacement ; ■ lorsqu'il s'agit d'un premier remplacement de personnel stratégique pour ce prestataire de services pour le contrat en cours ; ■ si la probabilité d'un préjudice important en cas de retard dans l'exécution des travaux dans le cadre du contrat est moindre que le tort qui a été initialement prévu au moment de la signature du contrat. <p>Pour la mise en œuvre de la clause de pénalité, des mécanismes doivent être déterminés dans les clauses contractuelles, notamment en ce qui a trait à la transmission d'un préavis par le prestataire de services ou d'un avis par l'organisme public, selon les circonstances.</p>



**Secrétariat
du Conseil du trésor**

Québec

