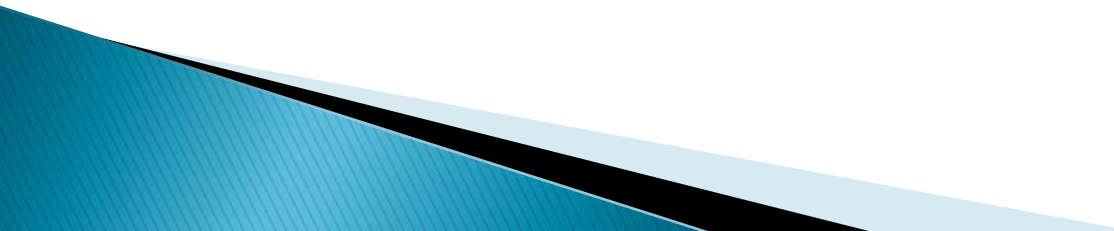


Gestion des sous-traitants

Nelson Kakande
Initiative Sur La Gestion de la Recherche
et de L'innovation (iRIM)

Plan de la présentation

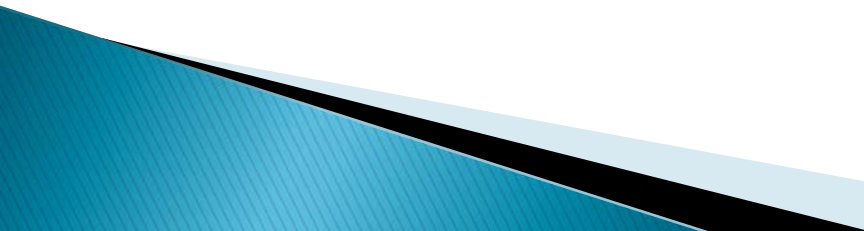
- ▶ Qu'est-ce qu'un contrat/sous-traitance?
 - ▶ Responsabilités du destinataire principal
 - ▶ Sélection des sous-traitants
 - ▶ Responsabilités du sous-traitant
 - ▶ Défis courants dans la gestion de sous-traitants
 - ▶ Gestion efficace du sous-traitant
- 

Qu'est-ce un contrat ?

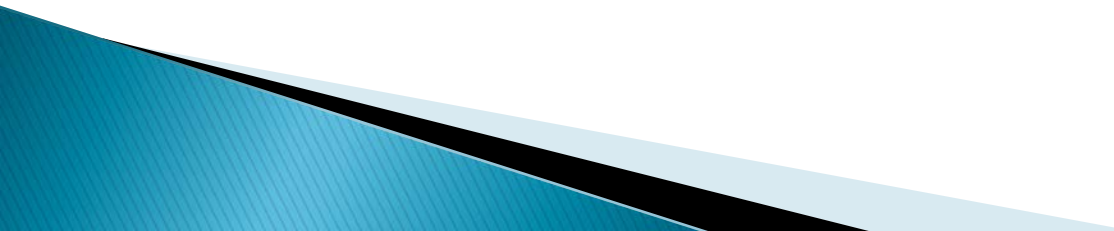
- ▶ Contrat

Un contrat est un accord conclu entre deux ou plusieurs parties et créant l'obligation d'accomplir une tâche spécifique

Destinataire principal/Contrat

- ▶ Le destinataire principal est l'organisation/entité destinataire directe des fonds/contrat du commanditaire ; à ce titre il assume un certain nombre de responsabilités, y compris la gestion des sous-traitances
 - ▶ Un nombre croissant d'entrepreneurs utilisent la sous-traitance comme principal moyen de livraison (d'où l'importance de la gestion de contrats)
- 

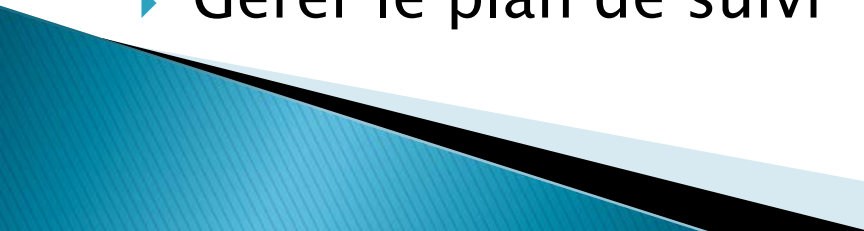
Qu'est-ce une sous-traitance ?

- ▶ Tout contrat ou accord en vue d'effectuer des travaux à l'appui d'un contrat principal
 - ▶ Les dispositions de sous-traitance sont influencées par le contrat principal Toute modification de dispositions au sein d'une sous-traitance devra être approuvée à partir du contrat principal
- 

Énoncé des travaux

- ▶ L'énoncé des travaux décrit les procédures et les méthodes que le sous-traitant utilisera conformément aux objectifs du projet proposé par le destinataire principal du contrat

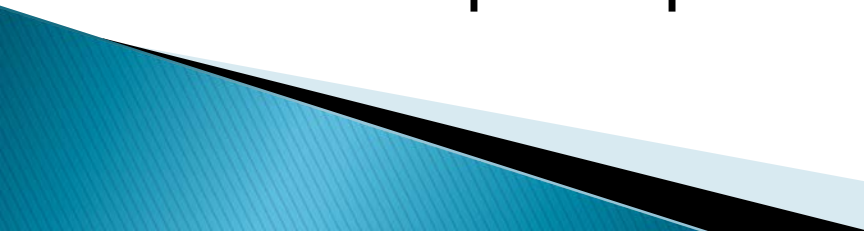
Rôles du maître d'œuvre

- ▶ Déterminer et justifier la proportion du travail à sous-traiter
 - ▶ Évaluer et approuver les dispositions contractuelles
 - ▶ Se porter responsable auprès du commanditaire pour les prestations de ses sous-traitants
 - ▶ Suivre la conformité du sous-traitant aux statuts, règlements, etc.
 - ▶ Rédiger les contrats ou accords détaillant les prestations prévues par les sous-traitants et les modalités de suivi
 - ▶ Désigner le personnel chargé du suivi et de l'évaluation des sous-traitants
 - ▶ Gérer le plan de suivi
- 

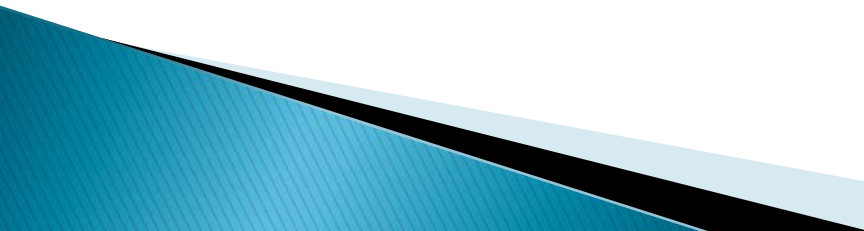
Plan de suivi du maître d'œuvre

- ▶ Le plan de suivi est un outil bien reconnu de support à l'exécution. Il définit les conditions appliquées par le maître d'œuvre pour suivre la conformité des sous-traitants aux dispositions du contrat. Il identifie les procédés essentiels des travaux, délais de livraison, produits livrables et coûts, et permet en outre de mieux cerner les défis intrinsèques à l'exécution du contrat
- ▶ Les meilleures pratiques indiquent clairement qu'un planning prudent, la sélection d'un sous-traitant de bonne réputation, et un suivi adéquat de la prestations du sous-traitant, donnera en toute probabilité les meilleurs résultats
- ▶ En tant que maître d'œuvre vous devez compter sur le sous-traitant pour le Contrôle Qualité – votre responsabilité est l'Assurance Qualité !

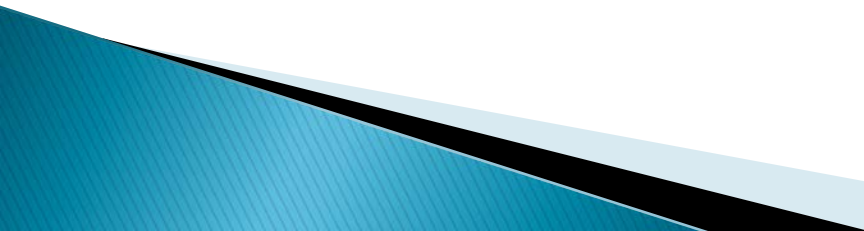
Rôles des sous-traitants

- ▶ Fournir des services spécialisés
 - ▶ Accroître la capacité opérationnelle et la compétence
 - ▶ Réduire l'exposition aux risques spécifiques intrinsèques au contrat
 - ▶ Viser le maintien du contrôle qualité
 - ▶ Demeurer responsable de décisions programmatiques et d'exigences convenues de critères mesurables d'exécution
 - ▶ Respecter les exigences de conformité du contrat principal
- 

Informations basiques pour évaluer l'aptitude des sous-traitants

- ▶ Précisions sur l'entreprise tels qu'histoire, systèmes financiers et capacités
 - ▶ Gestion, personnel, accréditation pertinente, expérience et ressources applicables
 - ▶ Gestion de risques, gestion de valeurs et amélioration constante
 - ▶ Vérifier que les sous-traitants sont pleinement conscients de vos exigences, telles que qualité, délais, fonds disponibles, réponses aux réclamations
- 

Questions générales à considérer lors de la sous-traitance

- ▶ Exigences pour la préparation de demandes
 - ▶ Politiques et procédures régissant le contrat principal
 - ▶ Suivi et procédures d'évaluation de projet
 - ▶ Gestion de documents
 - ▶ Systèmes de comptabilité et rapports
 - ▶ Budgets, coûts et contrôle de dépenses
 - ▶ Gestion du personnel
 - ▶ Procédures d'achat et gestion de biens
 - ▶ Règlementation de voyages
 - ▶ Mesure de prestations (livrables et étapes)
- 


Sous-traitance lors des demandes de proposition

- ▶ Pour les demandes de subvention NIH ou autres programmes utilisant les formulaires NIH – une page titre de demande signée et une liste de contrôle de l'organisation pour laquelle nous sous-traitons sont nécessaires
- ▶ Pour les demandes non-NIH, une «lettre d'intention pour former un accord de sous-traitance" signée est nécessaire
- ▶ La portée des travaux et les coordonnées du sous-traitant peuvent être nécessaires
- ▶ En préparant des budgets, suivre les instructions pour calculer, par exemple, les coûts d'installations et appui administratif en sous-traitance


Guide de questions pour l'examen de sous-traitance

- ▶ Questions pour l'auto-évaluation du destinataire principal
 - Comment votre système de qualité est-il appliqué à vos sous-traitants ?
 - Comment vos sous-traitants vous tiennent-ils informé du progrès ?
 - Comment gardez-vous vos sous-traitants informés des exigences du client ?
 - Comment mesurez-vous l'efficacité de vos sous-traitants ?
 - Comment assurez-vous que les problèmes liés à la sous-traitance sont résolus rapidement ?
 - Comment vérifiez-vous les rapports externes des sous-traitants ?
 - Comment recherchez-vous une amélioration continue?
 - Comment réagissez-vous à un sous-rendement ?
 - Comment assurez-vous que vos sous-traitants protègent les participants et l'image du projet?

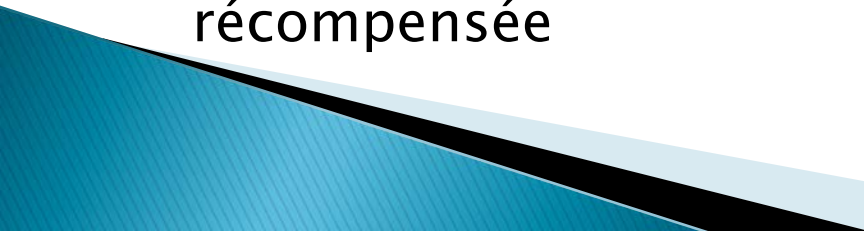
Les défis courants en sous-traitance

- ▶ Défaillance des sous-traitants ou connaissance imparfaite des exigences des clients
 - ▶ Les clauses de paiement dont bénéficient les entrepreneurs ne sont pas transmises aux sous-traitants ou comme convenu dans les dispositions
 - ▶ Faible gestion opérationnelle des sous-traitants
 - ▶ Gestion du rendement des sous-traitants
 - ▶ Relations essentiellement informelles entre entrepreneurs et sous-traitants
 - ▶ Préconceptions dans la sélection des sous-traitants
- 

Autres erreurs courantes

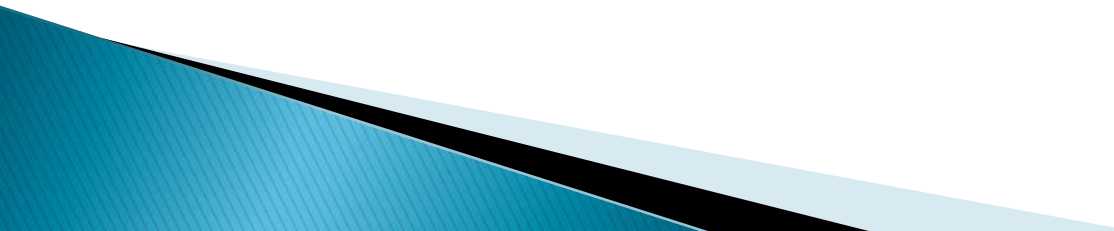
- ▶ Non-conformité avec les termes et conditions particulières du commanditaire et celles exigées par l'entrepreneur dans la sous-traitance
 - ▶ Sous-traitants homologués sans évaluation correcte
 - ▶ Coûts non permis
 - ▶ Mauvaise affectation de coûts
 - ▶ Rapports inexacts d'efforts du personnel
 - ▶ Suivi insuffisant des sous-traitants
 - ▶ Faible suivi de performances et évaluation
- 

Caractéristiques des conditions efficaces de sous-traitance

- ▶ Transparence et clarté concernant les sous-traitants utilisés
 - ▶ Accords officiels entre entrepreneurs et sous-traitants
 - ▶ Sous-traitants sont pleinement au courant des méthodes du maître d'œuvre et des attentes des clients
 - ▶ Sous-traitants autorisés à assister aux réunions d'avancement client/entrepreneur
 - ▶ Sous-traitants encouragés et récompensés pour l'innovation
 - ▶ Procédures officielles de sélection, assurance qualité, suivi de prestations, etc.
 - ▶ Le maître d'œuvre reçoit des copies des réunions d'avancement des sous-traitants, des rapports d'inspection, etc.
 - ▶ Prestations des sous-traitants sont un point permanent à l'ordre du jour des réunions
 - ▶ Encourager les connaissances partagées et l'innovation récompensée
- 

Discussion

Du point de vue de la gestion de sous-traitants, et suivant votre propre expérience

1. Qu'est-ce qui a bien servi ?
 2. Que'est qui n'a pas bien servi ?
 3. Comment mesurez-vous les prestations ?
 4. Quels défis avez-vous rencontré et comment les avez-vous résolus ?
- 

Gestion et administration de la sous-traitance

PROCESSUS D'ACQUISITION DE SOUS-TRAITANCES

PLANNING

DEMANDE

SÉLECTION ET ATTRIBUTION

Détermination
d'exigence

Spécification
d'exigence

Autorisation
d'exigence

Demande

Évaluation

Négociation

Sélection

Attribution

Gestion et administration de contrat

Cession

Conformité du
système

Mesure de la
prestation

Modification du
contrat

Réalisation &
paiement

Conclusion