

# PRESTATION D'UN PROGRAMME DE COACHING AXÉ SUR LES RÉSULTATS

## Addenda n° 1

### Questions et réponses :

Q1. Serait-ce possible de clarifier l'exigence relative à la prestation d'un programme accrédité par l'ICF? Au bas de la page 30, l'article 1.1 indique que « [l']entrepreneur convient d'offrir un programme de certification de coachs accrédité par l'ICF aux gestionnaires de personnes de la SCHL, au fur et à mesure des besoins [...] ». Plus haut dans le document, aux pages 14 et 15, il est indiqué que le programme de certification de coachs dépasse la portée de cette DDP. Nous comprenons que le programme et le soutien en coaching seront offerts de préférence par des coachs certifiés par l'ICF, mais nous souhaitons obtenir des éclaircissements quant à l'exigence concernant l'accréditation du programme en soi. Veuillez confirmer que le programme de coaching axé sur les résultats n'a pas à être accrédité par l'ICF.

Réponse :

À l'annexe D, Contrat type, veuillez supprimer l'article suivant :

**Article 1.0 – Services**

**1.1** L'entrepreneur convient d'offrir un programme de certification de coachs accrédité par l'ICF aux gestionnaires de personnes de la SCHL, au fur et à mesure des besoins, conformément à l'Énoncé des travaux qui figure à l'annexe A (les « services »).

Et le remplacer par ce qui suit :

**Article 1.0 – Services**

**1.1** L'entrepreneur convient d'offrir un programme de coaching axé sur les résultats, au fur et à mesure des besoins, conformément à l'Énoncé des travaux qui figure à l'annexe A (les « services »).

Q2. La SCHL pourrait-elle fournir une version MS Word de l'annexe C afin que nous puissions remplir le tableau?

Réponse : Les documents sur le site achatsetventes.gc.ca ne sont fournis qu'en format PDF. Il revient aux proposant de convertir leurs propres fichiers.

Q3. À la section C.2.1, la SCHL accepterait-elle des biographies professionnelles au lieu des curriculums vitae?

Réponse : Non. Assurez-vous de suivre les directives données à la section C.2.1 concernant la présentation d'une proposition.

Q4. La SCHL pourrait-elle indiquer les dispositions/articles du contrat type fourni qu'elle considère « obligatoires » pour l'application du point 2 de l'annexe A?

Réponse : Bien que la SCHL se réserve le droit d'ajouter, de supprimer ou de modifier des modalités pendant qu'elle négocie avec le proposant retenu, elle préfère que les proposant respectent les dispositions du contrat type prévues dans la DDP.

Si un proposant ne peut se conformer à un article donné du contrat type, il doit joindre à sa proposition une version révisée de cet article. S'il ne le fait pas, il convient alors de se conformer aux dispositions du contrat type telles que stipulées.

- Q5. En ce qui concerne la section 4.3, Renseignements financiers, si le proposant doit fournir de tels renseignements, est-ce que les états financiers accessibles au public publiés annuellement par sa société mère seraient acceptables?

Réponse : Oui. La SCHL peut aussi effectuer une vérification de la solvabilité auprès de D&B.

- Q6. En ce qui a trait à la section 3.2.2, la SCHL pourrait-elle nous en dire plus sur la façon dont la méthode ROWE est intégrée à ses stratégies relatives aux talents?

Réponse : Veuillez consulter le feuillet d'information sur notre milieu de travail axé uniquement sur les résultats (ROWE™) ci-dessous.

- Q7. Pour ce qui est du lieu de travail, la SCHL pourrait-elle fournir la répartition probable de ses apprenants par emplacement (50 % à Ottawa, 20 % à Toronto, 10 % à Calgary, 10 % à Vancouver, etc., par exemple)?

Réponse : Voici la répartition approximative :

Vancouver	9 %
Calgary	4 %
Ottawa	60 %
Toronto	12 %
Montréal	11 %
Halifax	4 %

Le ou les lieux de formation exacts seront convenus pendant la période visée par l'entente conclue avec le proposant retenu.

- Q8. En ce qui concerne les 300 gestionnaires qui prendront part au programme :

- a. Pour quel pourcentage estimé d'entre eux faudra-t-il un animateur bilingue ou francophone et des documents bilingues ou en français?
- b. Selon ce qui est énoncé à la section Lieu de travail (p. 18) de la DDP, pourriez-vous répartir ces besoins linguistiques estimés par emplacement (Vancouver, Calgary, Toronto, Montréal, Halifax, par exemple)?

Réponse :

En tant qu'institution fédérale, la SCHL entend s'assurer que ses employés ont accès à des occasions d'apprentissage dans la langue officielle de leur choix (français ou anglais). Le proposant retenu doit montrer comment il compte offrir les services dans les deux langues officielles, selon la demande et dans tous les lieux indiqués.

- a. Il n'est pas possible, à ce stade, de prévoir le nombre de gestionnaires qui seront peut-être intéressés à saisir cette occasion de formation dans l'une ou l'autre des langues. Les apprenants peuvent choisir d'assister aux séances de formation dans une des deux langues, quelle que soit la langue maternelle ou la langue préférée qu'ils ont indiquée.

- b. Même que ci-dessus.

- Q9. Au sujet de la section Année 1 : blitz d'exécution du programme (septembre 2019 à mai 2020) :
- Des « périodes de pause » pendant lesquelles les séances de formation ne peuvent être offertes sont-elles prévues (comme pendant la période des fêtes habituelle, de la fin décembre au début janvier)?
  - Sait-on combien d'ateliers devraient être offerts par semaine ou par mois durant cette année?

Réponse :

- La période du 23 décembre au 2 janvier doit être considérée comme une période de pause pour les séances de formation.
- On s'attend à ce que le proposant retenu soit responsable des livrables et du calendrier indiqués à la section 3.2.3, Portée des travaux. Le calendrier précis de l'exécution doit être convenu entre la SCHL et le proposant retenu.

- Q10. Le programme de coaching axé sur les résultats vise quel(s) niveau(x) de gestionnaires de la SCHL? À titre d'exemple, il est indiqué à la section 3.2.2, Contexte (p. 14), que la SCHL entend offrir le programme de coaching axé sur les résultats à « tous ses gestionnaires ». Pourriez-vous expliquer davantage les catégories de gestionnaires qui seront visés par le programme?

Réponse : Le programme de coaching axé sur les résultats est destiné à tous les niveaux de gestionnaires de personnes à la SCHL : chefs d'équipe, gestionnaires, gestionnaires principaux, directeurs, vice-présidents, chefs délégués, premiers vice-présidents et chefs.

- Q11. À la phase 1, dans quelles villes les ateliers auront-ils lieu (nombre d'ateliers par ville) et sera-t-il possible d'offrir au cours d'un même déplacement TOUS les ateliers prévus dans la ville en question? Dans la négative, veuillez expliquer comment estimer le temps associé au déplacement des conseillers (le cas échéant) et où ce temps doit être inscrit dans le devis estimatif (C.4).

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 7. Le remboursement des frais de déplacement est décrit à la page 18 de la DDP et à l'article 3.2 du contrat type. La SCHL ne remboursera pas le temps de déplacement.

- Q12. La SCHL pourrait-elle fournir le document de la DDP en format Word afin que le proposant puisse remplir les sections requises selon le format approprié, comme le devis estimatif?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 2.

- Q13. À la section 3.2.2, Portée des travaux, il est indiqué pour la phase 1 que les groupes seraient formés de 15 à 20 gestionnaires environ. Le proposant peut-il recommander des groupes plus petits (moins de 15 gestionnaires) pour les ateliers, ou la SCHL préfère-t-elle des groupes de 15 à 20 gestionnaires?

Réponse : Le proposant a une marge de manœuvre. Veuillez-vous reporter à la page 16 de la DDP, où il est indiqué ce qui suit :

Phase 1 : Exécution du programme

Le proposant offrira le programme en séances de groupe (de 15 à 20 gestionnaires environ) selon l'approche suggérée par le proposant.

- Q14. À la section 3.2.3, Portée des travaux, il est précisé pour la phase 1 que le programme devrait comprendre un atelier de une (1) journée. Le proposant peut-il recommander un atelier d'une durée de plus de une (1) journée?

Réponse : La SCHL préfère que l'atelier soit de une (1) journée compte tenu du temps et de la disponibilité des gestionnaires.

Q15. Pour l'atelier, la SCHL envisage-t-elle un (1) seul animateur par séance? Le proposant peut-il recommander qu'il y ait plus de un (1) animateur selon la taille du groupe?

Réponse : Le proposant peut en effet recommander qu'il y ait plus de un (1) animateur par séance.

Q16. Dans le devis estimatif, le proposant doit-il inscrire un coût d'exécution du programme « par gestionnaire » ou peut-il plutôt indiquer ce coût par séance? En outre, peut-on séparer les coûts de conception et de présentation de l'atelier pour en faire des éléments différents?

Réponse : Non. Il est interdit de modifier la soumission de prix et de séparer les coûts de conception et de présentation. La SCHL exige le coût total par gestionnaire.

Q17. La SCHL donne-t-elle aux gestionnaires participants l'occasion d'assister à plus de une (1) séance de coaching individuelle?

Réponse : La SCHL déterminera, à sa discrétion, si d'autres séances sont nécessaires pendant la durée de l'entente conclue avec le proposant retenu.

Q18. Le programme de coaching axé sur les résultats est-il une nouvelle initiative mise en œuvre par la SCHL ou s'agit-il d'un programme établi qui a exécuté au cours des années antérieures? Si le programme a déjà été exécuté, pourriez-vous divulguer le nom du fournisseur qui l'a accompli?

Réponse : Il s'agit d'une nouvelle initiative.

Q19. a. Nous avons remarqué que le tableau des prix ne comporte pas de colonnes Année 2, Année 3, Année 4 et Année 5.

b. Où indiquons-nous les coûts pour les 120 autres personnes pour les années 2 à 5?

Réponse :

a. Consultez la section f de l'annexe C, Devis estimatif, qui indique ce qui suit :

f. Tous les tarifs seront en vigueur pour la durée du contrat, y compris toute prolongation éventuelle.

b. L'évaluation ne sera fondée que sur le volume de l'année 1.

Q20. L'article 1.1 du contrat type prévoit que « [l']entrepreneur convient d'offrir un programme de certification de coachs accrédité par l'ICF aux gestionnaires de personnes de la SCHL [...] ». S'agit-il d'une exigence obligatoire? Il semble que cela diffère de ce qui est indiqué à la section 1.2 de la DDP.

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 1.

Q21. Nous comprenons que vous exigez que chaque ressource fournisse deux références de clients, y compris leur nom, leur numéro de téléphone et le nom de leur organisation, afin de pouvoir communiquer avec eux au besoin. Cependant, certains clients ont récemment pris leur retraite. Serait-ce acceptable de présenter une référence de client personnel et une référence de client entreprise pour répondre à cette exigence?

Réponse : Le critère C.2.2 exige des références organisationnelles d'un programme de coaching similaire au cours des cinq (5) dernières années.

Q22. Des références de clients personnels sont-elles exigées pour la ressource qui agira à titre de gestionnaire de projet et, de ce fait, coordonnera la logistique associée avec les séances de formation, les appels virtuels de soutien en coaching de groupe, etc.?

Réponse : Oui. Veuillez consulter les sections C.2.1 et C.2.2.

Q23. Il est indiqué à la section R.2 que chaque ressource doit fournir « [...] deux (2) exemples de projets par ressource démontant la conception, l'exécution et/ou la coordination réussie(s) d'un programme de coaching similaire [...] ». Est-ce correct de supposer qu'il est acceptable de désigner des ressources qui n'offrent que des services de conception et d'inclure des références qui ne sont liées qu'à cette spécialité?

Réponse : Si le proposant indique des ressources différentes pour la conception et pour l'exécution (animation), la SCHL exige alors de voir deux (2) exemples de projets pour chacune des ressources proposées.

Q24. À l'annexe D, Contrat type, comment les modalités « obligatoires » sont-elles désignées?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 4.

Q25. Étant donné la nature exhaustive des renseignements demandés, le besoin d'obtenir des réponses aux questions que nous avons posées pour préparer une proposition recevable et la nécessité de prévoir suffisamment de temps pour la livraison de la proposition sur EBID, pouvons-nous respectueusement demander une prolongation d'une semaine de la date limite de présentation des propositions?

Réponse : Pour respecter les échéanciers de ce projet, il n'est pas possible à ce stade de prolonger le délai.

Q26. Les appels mensuels de soutien en coaching visent-ils à offrir un contenu semblable aux 300 gestionnaires ou à permettre aux participants à l'appel de faire état et de discuter des sujets qui sont pertinents pour eux?

Réponse : Ces appels visent à offrir un soutien continu. Ils ont pour objet de donner aux gestionnaires une occasion de discuter de thèmes précis (voir la phase 2 à la section 3.2.3) et d'activités qui amélioreront leur capacité à mettre en pratique des stratégies de coaching avec leurs subordonnés directs ou indirects. Ces thèmes et/ou sujets doivent être prédéterminés et convenus avec le proposant retenu et la SCHL avant que l'appel ne se déroule.

Q27. La section 4.1 précise comment la proposition doit être organisée. Deux sections font partie des éléments de la proposition : 4.3 Renseignements financiers et 4.4 Autres renseignements. Est-il acceptable de simplement indiquer que nous respecterons ces sections?

Réponse : Oui.

Q28. Pourriez-vous expliquer le sens de la phrase suivante à la page 36?

4.4 ... Tout le personnel employé par l'entrepreneur au début de la durée demeure, en tout temps et pour toutes fins, à l'emploi exclusif de l'entrepreneur.

Réponse : Les ressources exécutant les services visés par l'entente doivent être employées par l'entrepreneur.

Q29. A) Assurance de responsabilité civile des entreprises

Bien que nous ne soyons pas tenus d'être couverts par une assurance de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIB), nous maintenons une assurance adéquate pour nos employés et nos associés. Serait-ce possible de supprimer le passage suivant : « (ou

confirmation que tous les employés, y compris les sous-traitants et les entrepreneurs indépendants, sont couverts par une assurance contre les accidents du travail) »?

Réponse : La WSIB est un programme créé en vertu de la loi provinciale et, selon la province, il se peut que les entreprises doivent obtenir une assurance contre les accidents du travail. Si vous êtes exempté de ce programme, vous devez démontrer que votre assurance de responsabilité civile des entreprises couvre la responsabilité de l'employeur.

Q30. Assurance de responsabilité civile des entreprises

Serait-ce possible de supprimer « véhicules n'appartenant pas à l'entrepreneur »?

Réponse : Cet élément sera déterminé avec le proposant retenu, s'il y a lieu.

Q31. B) Assurance contre les erreurs et omissions relatives à la technologie

L'expression « **Assurance contre les erreurs et omissions relatives à la technologie** » pourrait-elle être supprimée et remplacée par « **Responsabilité civile professionnelle** »?

Réponse : Oui.

Q32. La SCHL est-elle prête à supprimer l'exigence relative à l'accréditation par l'ICF s'il est démontré que le programme de coaching et d'accréditation du répondant est conforme aux exigences de l'ICF?

Réponse : Veuillez consulter la sous-section « Ressources nécessaires » de la section 3, qui indique ce qui suit :

« [...] des coachs certifiés par l'ICF de préférence ou des coachs possédant une expérience et des qualifications équivalentes, bilingue(s)\* dans les deux langues officielles (français et anglais) [...] ».

Q33. Êtes-vous disposé à accepter une version révisée du contrat?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 4.

Q34. Quelles sont vos conditions non négociables (responsabilité, politique d'annulation, etc.)?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 4.

Q35. Y a-t-il une marge de manœuvre quant à l'endroit où sont hébergés les serveurs/données? Est-ce possible aux États-Unis?

Réponse : Non. Toutes les données de la SCHL doivent être hébergées au Canada.

Q36. Quel est le niveau des gestionnaires de personnes? Sont-ils gestionnaires, gestionnaires de gestionnaires ou les deux?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 10.

Q37. S'il y a une combinaison de leadership, quelle est la répartition?

Réponse : Cet aspect sera discuté avec le proposant retenu.

Q38. Quelle est la proportion de gestionnaires francophones et anglophones pour chacune des phases 1, 2 et 3?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 8.

Q39. Avez-vous besoin d'animateurs francophones ou anglophones, ou bilingues?

Réponse : Veuillez consulter la sous-section « Ressources nécessaires » de la section 3, qui indique ce qui suit : « **\*Bilinguisme** : Les animateurs et les coachs peuvent être anglophones ou francophones ou entièrement bilingues. Ils doivent avoir une bonne maîtrise de la langue utilisée. »

Q40. Quelle est l'importance de l'accréditation de ce programme par l'ICF?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 32. Il importe à la SCHL que ses programmes et initiatives de coaching soient conformes à l'approche de l'ICF.

Q41. Êtes-vous déterminé à ce que le perfectionnement pour la phase 1 soit de une (1) journée?

Réponse : Veuillez-vous reporter à la réponse à la question 14.

Q42. Il n'est pas facile de garantir la disponibilité des animateurs/coachs. D'ici à l'établissement des dates/contrats, êtes-vous disposé à accepter un échantillon de profils des animateurs/coachs?

Réponse : Non. Les ressources proposées doivent être celles qui exécutent le travail. La SCHL ne veut pas se laisser leurrer.

Q43. Une assurance responsabilité civile complémentaire et excédentaire peut-elle être utilisée pour couvrir les montants de responsabilité exigés?

Réponse : Oui.

Q44. Dans le devis estimatif à la page 29, il est indiqué à la ligne pour la phase 2 que le coût par appel de petit groupe doit être multiplié par 60 pour tenir compte de 60 appels (300 gestionnaires en groupes d'au plus cinq [5]). Dans la description de la phase 2 à la page 16, il est précisé que les appels mensuels à de petits groupes doivent continuer pendant quatre (4) à six (6) mois. Cela totaliserait 240 à 360 appels (60 groupes  $\times$  4 à 6 appels par groupe). Veuillez confirmer si 60 est le bon multiplicateur à utiliser dans le devis estimatif.

Réponse : Puisque les gestionnaires achèvent la phase 1 à différents moments (en raison de l'exécution échelonnée de cette phase), les appels mensuels de soutien en coaching peuvent commencer dès que le premier atelier a été offert. Ainsi, les gestionnaires de la SCHL peuvent se joindre aux appels mensuels à différents moments et peuvent, à leur discrétion, selon le thème d'un appel particulier, décider d'y participer ou non. Il est peu probable que les 300 gestionnaires participeront tous chaque mois aux appels de soutien en coaching pendant la période de six (6) mois, ce qui totaliserait 360 appels au cours de cette période, chacun visant jusqu'à cinq (5) gestionnaires.

Cependant, pour l'évaluation du prix d'un scénario de participation à 100 %, la SCHL révisé le tableau des prix afin de refléter le montant maximal possible pour les appels de la manière qui suit :

Maximum de 360 appels pendant la période de six (6) mois (60 appels par mois, dont chacun vise cinq [5] gestionnaires). Veuillez remplacer la ligne de la phase 2 du devis estimatif par ce qui suit :

Phase 2 (P2)	Coût par appel de petit groupe (jusqu'à 5 gestionnaires)		Coût pour 360 appels pendant six (6) mois
P2-L1 : appel(s) mensuel(s) de soutien en coaching de une (1) heure pendant six (6) mois pour 300 gestionnaires, à raison de 60 appels par mois	Par appel :	5,00 \$	1 800,00 \$
Coût total de la phase 2 (hors taxe)			1 800,00 \$

# FACT SHEET

## Results-Only Work Environment (ROWE™)

### QUEL EST L'OBJECTIF?

- Habiliter nos employés à atteindre les résultats à leur manière, en leur accordant une pleine autonomie, y compris les pouvoirs et les responsabilités nécessaires pour rendre des comptes.
- Accroître l'efficacité et l'efficacite en éliminant les activités inutiles qui ne contribuent pas à l'atteinte des résultats.
- Accorder la priorité à la santé et au mieux-être des employés par un meilleur équilibre travail-vie personnelle.
- Accorder plus de temps pour l'innovation.
- Attirer et maintenir en poste des personnes talentueuses.

### QU'EST QUI CHANGE?

- Le milieu de travail traditionnel est remplacé par un milieu de travail et de vie qui laisse à chaque personne la liberté de décider quand et où elle est la plus efficace et efficace pour atteindre les résultats souhaités.
- Au lieu d'accorder des permissions, les gestionnaires sont des guides qui aideront leurs employés à fournir le rendement attendu.
- La gestion ne porte plus sur « le où et le quand » par rapport aux personnes, mais plutôt sur le « quoi » en ce qui a trait au travail.
- À mesure que la culture se transformera, le bureau cessera d'être le lieu de travail par défaut et deviendra un lieu choisi dans des buts précis.
- Nos activités de communication, d'encadrement et de rétroaction sont en continu et en temps réel. Elles sont entièrement intégrées à nos méthodes de travail et complètent nos activités de gestion du rendement.
- Pas de changement au processus de gestion du rendement. Par contre, à mesure que le milieu de travail axé uniquement sur les résultats s'implantera dans notre culture, les équipes pourraient juger nécessaire de rajuster certains de leurs indicateurs de rendement pour qu'ils mesurent adéquatement les résultats.

### QUI EST TOUCHÉ?

- Tous les employés de la SCHL

### QUEL EST L'ÉCHÉANCIER?

- Depuis le 31 janvier 2019, tous les employés de la SCHL ont reçu une formation sur les principes de ROWE.
- Les nouveaux employés et les employés qui reviennent d'un congé de longue durée recevront une formation au besoin et l'on s'attend à ce qu'ils suivent les modules en ligne dans monApprentissage. Des séances de formation ROWE d'une journée pour les employés et d'une journée et demie pour les gestionnaires de personnes seront offertes au besoin.
- Après la formation, les équipes devront mettre en œuvre l'environnement ROWEMC dès qu'elles seront prêtes. Toutes les équipes recevront un encadrement continu pour atteindre les jalons clés relatifs aux comportements.