



Des stratégies
innovantes pour l'avenir

PARTENAIRES DE GESTION ET SOUS-TRAITANTS



Pour de nombreux membres du Fleet Forum, les partenaires et les sous-traitants sont essentiels à la performance de leur entreprise, et leurs capacités et compétences devront être évaluées. Les partenaires et sous-traitants doivent apporter de la valeur dans 4 domaines :

- Sécurité
- Durabilité
- Service (mise en œuvre du programme)
- Épargne

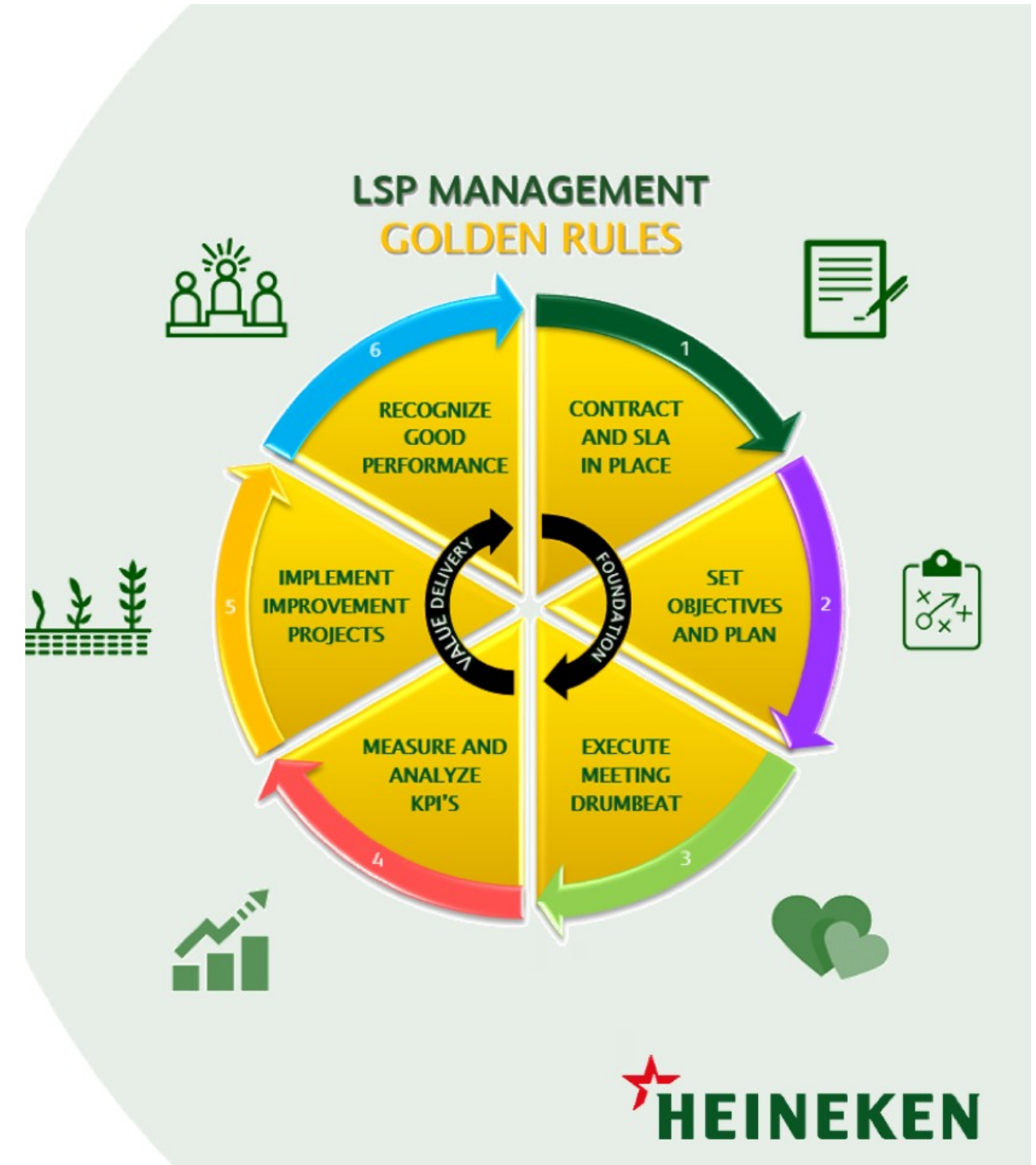
La sécurité : Dans de nombreuses opérations, le recours à des partenaires et à des sous-traitants pour le transport des personnes et des fournitures constitue un risque important pour la sécurité routière de l'organisation. En particulier lorsque ces partenaires ou contractants utilisent des véhicules portant le logo de l'organisation. Cet aspect doit être pris en compte dans l'évaluation des risques et des actions et contrôles appropriés doivent être mis en place pour gérer les risques.

Durabilité : Huile usagée, filtres à huile, piles. Ce ne sont là que quelques-uns des déchets que votre flotte produit et que votre partenaire atelier doit éliminer de manière durable. Comment pouvez-vous gérer l'environnement de vos partenaires et sous-traitants ?

Service (exécution du programme) : De même, comme vous le feriez avec vos ressources internes (telles que vos conducteurs ou vos mécaniciens internes), vous devriez travailler avec vos partenaires et sous-traitants et libérer la valeur des contrats que vous avez conclus avec eux. Les partenaires et les sous-traitants doivent comprendre votre mission et les objectifs de votre organisation. Ils doivent également recevoir des indicateurs de performance clés (KPI) et les revoir régulièrement.

Économies : En fin de compte, le service externalisé doit permettre à l'organisation de réaliser des économies. L'externalisation vous permet de contrôler les coûts, ce qui est la principale raison pour laquelle les organisations y ont recours. Vous pouvez payer les services au fur et à mesure que vous en avez besoin et éviter d'investir massivement dans l'infrastructure, les logiciels et le personnel.

Heineken, membre du Fleet Forum, a développé un programme dans lequel la valeur des prestataires de services logistiques est gérée par le biais de ce que l'on appelle les "6 règles d'or" :



En 2020, Heineken a animé un webinaire sur la valeur de la gestion des sous-traitants.
[Lien vers le webinaire de Heineken](#)

GESTION DES CONTRACTANTS SERVICE DE PASSATION DE MARCHÉS

Cette pratique vise à garantir l'existence d'une approche formelle de la gestion des risques liés au travail avec les contractants, l'identification, l'évaluation et le contrôle méthodique de ces risques afin de les supprimer ou de les ramener à un niveau acceptable.

Aux fins de la présente pratique, les contractants sont définis comme suit :

- Les personnes sous-traitantes qui conduisent les véhicules de l'organisation¹ ;
- Les partenaires de mise en œuvre qui utilisent des véhicules pour le compte de l'organisation ;
- Les prestataires de services de transport (tels que les compagnies de taxis) qui sont sous contrat avec l'organisation ;
- Tous les tiers qui exploitent des véhicules de l'organisation.

¹ Les véhicules comprennent les motos, les véhicules de tourisme, les véhicules 4x4 et les véhicules lourds.

À qui s'adresse-t-il ?

Cette pratique est destinée aux groupes suivants :

- Les personnes qui participent à l'élaboration et à la mise à jour des processus et procédures de gestion des contractants.
- Les personnes directement impliquées dans la sélection et la gestion des contractants.

1. INTRODUCTION

1.1 Intention

Cette pratique décrit une approche systématique de la gestion des risques associés aux travaux réalisés par les contractants.

L'objectif premier de cette pratique est de prévenir les incidents de sécurité routière. Cependant, les processus peuvent être étendus pour inclure d'autres aspects de la performance et devraient être alignés sur les processus de gestion de la performance des fournisseurs de l'organisation.

Cette pratique définit un certain nombre d'attentes minimales, suivies d'orientations complémentaires, qui devraient être appliquées aux contractants dans la mesure où les contrats existants le permettent. Cette pratique s'appuie sur les enseignements tirés des accidents impliquant des contractants, qu'ils soient d'origine interne ou externe.

Note : Cette pratique est fondée sur l'expérience et sur des données provenant de diverses sources. Il convient de reconnaître que les risques ne peuvent jamais être totalement éliminés et que, à mesure que nous apprenons, les organisations peuvent être amenées à ajuster l'enveloppe des risques acceptables et les exigences minimales de cette pratique. Dans ce cas, une édition mise à jour de cette pratique sera publiée par le service responsable des questions de sécurité.

Applicabilité

Cette pratique s'applique à toutes les opérations de transport contrôlées, exploitées ou détenues par l'organisation, ainsi qu'à toutes les opérations de transport exploitées ou contrôlées pour le compte de l'organisation.

En cas de conflit entre cette pratique et une loi ou un règlement pertinent, la loi ou le règlement pertinent

sera suivi. Si la pratique crée une obligation supérieure, il convient de la respecter dans la mesure où la loi ou le règlement est pleinement respecté.

2.1 Exigences minimales et recommandations

Les exigences minimales décrivent les processus et activités minimaux qui doivent être menés à bien pour atteindre l'objectif de cette pratique. Ces exigences minimales deviendront le "point de référence" d'un fonctionnement acceptable au sein des organisations et constitueront la base des protocoles d'audit de la sécurité et de l'exploitation.

Les recommandations fournissent des détails sur les bonnes pratiques qui vont au-delà des exigences minimales de cette pratique. Elles visent à fournir des options d'amélioration continue qui permettront à l'organisation d'aller au-delà de la simple application des principes de base et d'atteindre l'excellence opérationnelle. Il n'est pas nécessaire d'adhérer aux recommandations pour répondre à l'objectif de cette pratique.

2.2 Langue

Les termes "doit", "devrait" et "peut".

Tout au long de la Pratique, les mots "sera", "peut", "devrait", "est" et "doit", lorsqu'ils sont utilisés dans le contexte d'actions menées par l'organisation ou par d'autres, ont les significations spécifiques suivantes :

Le terme "devrait" est utilisé lorsqu'une disposition est préférable.

Le terme "doit" est utilisé lorsqu'une disposition est obligatoire.

Le terme "peut" n'est utilisé que lorsqu'une disposition est une obligation légale.

Le terme "volonté" est normalement utilisé en relation avec une action de l'organisation, plutôt que d'un contractant ou d'un fournisseur.

Le terme "peut" est utilisé lorsque d'autres solutions sont également acceptables.

2.3 Références et responsabilités

Références

Des références, le cas échéant, sont faites à d'autres normes, pratiques, lignes directrices, procédures et documents pertinents qui devraient être utilisés pour appuyer l'application de cette pratique. Des exemples et des études de cas sont fournis pour faciliter la clarté et la compréhension.

Responsabilités

Le cas échéant, les rôles et les responsabilités liés à la mise en œuvre des processus/activités requis dans le cadre de cette pratique sont clairement définis. L'exécution de ces responsabilités sera confiée au niveau local.



3. ÉLÉMENTS DE PRATIQUE ET EXIGENCES MINIMALES

3.1 Élément 1 : Processus, rôles et

responsabilité Objectif

L'encadrement supérieur et les supérieurs hiérarchiques participent activement à l'élaboration d'une politique efficace en matière d'environnement et reconnaissent qu'une telle politique est nécessaire.

La gestion des contractants est essentielle à l'ambition de sécurité routière. Identifier clairement les rôles et les responsabilités du personnel de l'organisation et des contractants et les tenir responsables des comportements et des performances souhaités constitue la première étape de l'amélioration des performances des contractants.

Exigences minimales

1. Le processus de gestion pour la sélection, la collaboration et le maintien des contractants doit être documenté, avec des responsabilités définies pour les rôles clés, y compris un propriétaire de contrat de l'entreprise qui doit être identifié pour chaque contrat. Une formation appropriée et une évaluation des compétences doivent être fournies aux personnes responsables de la sélection et de la gestion des sous-traitants.

Recommandations

- Le processus de gestion des contractants locaux doit clairement définir la manière dont les exigences minimales de la présente pratique sont respectées, et les responsabilités relatives à la mise en œuvre du processus doivent être définies.
- Établir des tableaux de bord de la sécurité pour les entrepreneurs et les employés de l'organisation responsables des performances du transport e u r .
- Les cadres supérieurs de l'organisation et du contractant doivent examiner périodiquement les performances du contractant en matière de sécurité et de conformité et mettre en œuvre des plans d'amélioration le cas échéant.
- Impliquer les employés contractuels dans la mise en œuvre et l'amélioration du processus de sécurité du contractant local.
- Organiser des réunions périodiques entre la direction locale et la direction de l'entrepreneur en inscrivant à l'ordre du jour des points spécifiques relatifs à la gestion des performances en matière de sécurité routière.
- Organiser des réunions de sécurité conjointes entre le personnel et l'entrepreneur.
- Inviter les contractants et les employés des contractants aux formations à la sécurité routière organisées par les organisations.
- Renforcer le fait que l'ensemble du personnel et des contractants ont l'autorité et le devoir d'arrêter ou de corriger toute activité dangereuse.
- Les principaux indicateurs de performance clés pourraient être les suivants
 - Nombre de réunions ou de formations sur la sécurité organisées conjointement par l'organisation et le sous-traitant.
 - Nombre et résultats des audits des contractants.
 - Nombre d'actions ouvertes et fermées.
 - Pourcentage d'entrepreneurs ayant mis en place des programmes de sécurité routière comportementale visibles.

- % d'achèvement des conclusions de l'enquête sur les incidents de la route ouverte.



Intention

Examiner les contractants potentiels afin de déterminer s'ils ont l'expérience, les capacités et la viabilité financière nécessaires pour entreprendre le travail d'une manière qui réponde aux attentes de l'organisation en matière de sécurité routière.

Exigences minimales

2. Les capacités en matière de sécurité et les antécédents sont utilisés pour sélectionner les contractants lors de la présélection, avec des niveaux mini-mum prédéterminés à atteindre avant de pouvoir être inclus dans une liste d'appels d'offres.

Recommandations

- Les capacités du contractant doivent être vérifiées, dans la mesure du possible, au moyen d'un audit des travaux en cours, d'observations et d'entretiens avec le personnel clé.
- Utiliser une approche basée sur le risque pour la qualification des sous-traitants. Par exemple, les contractants qui effectuent des tâches à haut risque devraient avoir des programmes plus solides que ceux qui effectuent des travaux à moindre risque.
- Tenir à jour une liste des contractants approuvés.

3.3 Élément 3 : Appel d'offres

Intention

Veiller à ce que les contractants potentiels soient pleinement informés de l'étendue des travaux, des conditions limites et des exigences en matière de sécurité routière lorsqu'ils préparent leur offre pour le contrat.

Exigences minimales

3. L'appel d'offres (demande de proposition) doit définir clairement les exigences en matière de sécurité routière. La sécurité est un facteur de différenciation majeur dans les appels d'offres et se voit attribuer une pondération proportionnelle dans les critères d'évaluation globaux, en fonction du niveau de risque.

4. Le champ d'application des travaux à exécuter dans le cadre d'un contrat doit être clairement défini, les limites du contrôle de l'organisation étant identifiées, et doit comprendre l'identification des risques potentiels importants, des processus et des exigences locales.

Recommandations

- En ce qui concerne la sécurité routière, les stratégies contractuelles devraient aborder des questions telles que les responsabilités de l'organisation/du conducteur, les rôles, les risques pour la sécurité, le degré d'influence, les processus de sélection et les processus de gestion des performances en matière de sécurité.
- Il est essentiel que le document d'appel d'offres contienne autant de détails que possible concernant les exigences de sécurité routière du travail, tout danger potentiel important et toute autre exigence particulière, afin que les entrepreneurs puissent en tenir compte dans leur document d'appel d'offres.
- Évitez de gérer ou de diriger directement le travail des sous-traitants ; cela fait partie du travail de l'entrepreneur. L'entrepreneur doit être tenu responsable de la gestion de ses sous-traitants afin qu'ils se conforment à toutes les exigences en matière de sécurité routière.
- Une décision doit être prise dès le départ concernant la manière dont le contractant sera tenu responsable de la gestion de la sécurité routière. Cette décision doit être mûrement réfléchie et communiquée à toutes les parties concernées.



3.4 Élément 4 : sélection

Intention

Évaluer équitablement les plans de sécurité routière, déterminer si les critères d'évaluation des offres ont été respectés et sélectionner le soumissionnaire retenu.

Exigences minimales

5. Des exigences minimales en matière de sécurité doivent être établies, en fonction desquelles les contractants sont évalués au cours de la procédure de sélection. La sélection d'un contractant qui ne satisfait pas aux exigences minimales de sécurité doit faire l'objet d'une autorisation formelle du coordinateur/représentant résident et inclure un plan visant à remédier aux déficiences identifiées.

Recommandations

- Utiliser une équipe interfonctionnelle/professionnelle et une liste de contrôle pour évaluer les offres de chaque contractant. Si possible, soutenez ce processus par des réunions en face à face et des audits de chaque contractant. N'oubliez pas qu'un plan bien rédigé ne reflète pas nécessairement ce qui se passe sur le terrain.
- La sécurité doit être utilisée comme critère de départage dans les cas où deux ou plusieurs contractants obtiennent la même note globale au cours du processus de sélection. Le contractant présentant les meilleures performances globales en matière de sécurité et les meilleurs systèmes de sécurité observés doit être sélectionné.
- Pour faire appel à un entrepreneur qui ne satisfait pas aux exigences minimales en matière de sécurité, le plan d'assainissement doit inclure des exigences telles que
 - Un plan d'action correctif pour remédier aux déficiences du contractant.
 - Renforcement du contrôle et de l'audit par l'organisation.
 - Des conséquences/pénalités clairement définies en cas de non-respect des règles.
 - Récompenses liées à l'amélioration démontrée.

3.5 Élément 5 : Intention

du contrat

Définir et documenter clairement et complètement toutes les exigences et exceptions de l'organisation en matière de sécurité routière, soit directement, soit par référence dans le contrat.

Exigences minimales

- 6. Les contrats définissent clairement les exigences en matière de sécurité routière, y compris :**
- **Les processus de vérification de la conformité.**
 - **Politiques, procédures et pratiques pertinentes en matière de sécurité routière, règles locales, formation, compétences, équipement de protection individuelle, évaluation des risques, audit et ressources.**
 - **Une disposition permettant à l'organisation de suspendre ou de mettre fin aux travaux et de retenir les paiements si l'entrepreneur ne respecte pas les critères de sécurité routière énoncés dans le contrat ou les documents d'appel d'offres.**

Recommandations

- Lorsque des dispositions spéciales de sécurité routière doivent être prévues, le contrat doit clairement spécifier qui doit les payer.
- Des indicateurs clés de performance (incluant à la fois les intrants et les extrants) et des dispositions pour l'examen de la performance du contractant doivent être établis avant l'exécution. Ces indicateurs clés de performance doivent être soigneusement étudiés et doivent :
 - Ne pas décourager ou supprimer le signalement d'incidents.
 - Soyez proactifs, par exemple en procédant à des audits, en signalant les quasi-accidents et en assurant un suivi plutôt qu'en établissant des statistiques sur la sécurité.
 - Tenir compte de l'environnement local sur le plan culturel.
 - Motiver le personnel à modifier les comportements qui nuisent aux performances en matière de sécurité routière.

3.6 Élément 6 : intention

de mobilisation

Confirmer que les exigences en matière de sécurité routière sont communiquées à l'ensemble du personnel concerné, y compris le personnel de l'organisation, les contractants et les sous-traitants.

Exigences minimales

7. Tous les contractants reçoivent une initiation à la sécurité routière qui atteste clairement de leur compréhension des attentes de l'organisation avant le début des travaux.

Recommandations

- Une réunion de lancement ou de préparation des travaux doit être organisée immédiatement après l'attribution du contrat et avant l'exécution de tout travail :
 - Examen des risques majeurs
 - Examen du plan de sécurité routière de l'entrepreneur principal, y compris la confirmation que les **r e s p o n s a b i l i t é s**, les rôles et les obligations sont clairement définis et compris et que du personnel dûment qualifié est affecté à ces rôles.
 - Confirmation des indicateurs clés de performance (KPI) et des objectifs en matière de sécurité routière.
 - Examen de la politique et des procédures en matière de sécurité routière.
 - Confirmation de la portée et du calendrier des activités de sécurité routière (réunions, formations, audits, etc.)
 - Confirmation des plans d'initiation et de formation à la sécurité routière.
 - Information des sous-traitants sur les exigences en matière de sécurité routière.
 - Procédures de notification des incidents (y compris les accidents évités de justesse) et d'enquête.
- Une inspection des équipements fournis par les entrepreneurs, les sous-traitants et les tiers, ainsi que des procédures liées à la sécurité routière, doit être effectuée et doit comprendre les éléments suivants :
 - Inspection de tous les équipements.

- Systèmes de communication.
- Systèmes de protection de l'environnement, le cas échéant.

Intention

Confirmer que les travaux effectués sont menés conformément au contrat et au plan de sécurité routière convenu et que tout besoin supplémentaire en matière de sécurité routière est correctement pris en compte.

Exigences minimales

8. Les performances et la conformité du contractant sont mesurées et examinées régulièrement au cours de l'exécution du contrat. Des mesures correctives sont prises si les performances sont inférieures aux exigences définies.

Recommandations

Des audits ou des inspections doivent être effectués régulièrement pour contrôler les performances du contractant. Les résultats doivent être communiqués à la supervision du contractant.

- Élaborer un tableau de bord pour les sous-traitants. Si vous avez plus d'une entreprise contractante sur place, il peut s'agir d'un outil précieux de motivation à l'amélioration.
- Organiser des réunions régulières avec tous les contractants afin d'examiner les performances et de partager les informations. Les entrepreneurs doivent participer activement à ces réunions.
- Un processus devrait être mis en œuvre pour confirmer que les enseignements pertinents sont pris en compte dans les activités contractuelles actuelles.



3.8 Élément 8 : Évaluation finale et enseignements tirés

Intention

Procéder à des évaluations périodiques des performances du contractant et fournir un retour d'information au(x) contractant(s) et à l'organisation. Fournir une base pour améliorer la sélection et les performances futures du contractant.

Exigences minimales

9. Les enseignements tirés des examens des performances, des enquêtes et des activités de vérification doivent être documentés et utilisés pour améliorer les performances et la sélection futures des contractants.

Recommandations

- Les enseignements doivent être systématiquement recueillis et faire l'objet d'un examen formel périodique afin d'identifier les améliorations à apporter au système pour les activités futures.
- Les contractants devraient être associés au partage des enseignements tirés, le cas échéant, et encouragés à partager les enseignements tirés d'activités comparables.
- S'il existe une base de données régionale sur les performances des entrepreneurs, vous devriez envisager de l'utiliser pour partager votre expérience avec un entrepreneur particulier et bénéficier de l'expérience des autres.

4. MÉTRIQUES

Les mesures suivantes visent à indiquer dans quelle mesure cette pratique est ancrée dans l'organisation et dans quelle mesure elle permet d'atteindre l'objectif de réduction des incidents liés aux entrepreneurs.

4.1 Indicateurs avancés

% des bureaux nationaux disposent d'un plan de gestion des contractants documenté qui répond aux exigences minimales de cette pratique.

4.2 Indicateurs de performance

- Réduction en % des accidents mortels liés à l'activité de l'entrepreneur.
- Réduction (en %) des blessures/maladies liées à la sécurité routière et imputables à l'entrepreneur.
- Réduction (en %) des accidents de la route liés à l'activité du contractant