

Projection GP CONSEILS INFOLETTRE- JANVIER 2015

Une nouvelle année s'est déjà bien installée.

L'année 2015 promet d'être fort stimulante et riche en développements.

Nous vous invitons à continuer à nous suivre dans le cours de nos activités.

Débutons par notre nouvelle Infolettre !

Bonne année et bonne lecture !

Guy Plante, Président

[L'élaboration de niveaux de services : un maillon central à la documentation de notre besoin d'acquisition](#)

[Pour en savoir plus sur nos services](#)

L'un des principaux outils à notre disposition afin de documenter le besoin d'acquisition dans le cadre d'un projet d'appel d'offres est le niveau de services. Un niveau de service est un engagement de résultats ou de performance d'un fournisseur ou d'un prestataire de services quant à un service défini formellement. Malheureusement, cet outil est peu connu et, par conséquent, peu utilisé.

[Les atouts du conseiller en approvisionnement](#)

Dans la vie professionnelle d'aujourd'hui, on observe un fait fondamental : chacun de nous ne dispose que d'une partie des informations ou de l'expertise nécessaire à son travail. Au jour le jour, le conseiller en approvisionnement est confronté à une multitude de nouveaux dossiers, que ce soit pour l'objet d'un appel d'offres, ou des demandes spécifiques d'achat courant. Pour y survivre, un conseiller professionnel en approvisionnement visera donc le développement de différentes compétences.

[Écrivez-nous afin de participer à notre comité de lecture ou pour nous suggérer des sujets à approfondir :](#)

[Introduire une nouvelle tendance grâce à l'effet de levier des achats regroupés. Une étude de cas portant sur le papier à contenu recyclé et le rôle du conseiller en approvisionnement](#)

info@pgpc.ca
[Suivez-nous sur LinkedIn !](#)

Les organismes publics détiennent ou louent de larges flottes de photocopieurs. Le papier est en général également fourni par les différentes organisations. Plusieurs commissions scolaires ont fait le saut en ne permettant que l'acquisition de papier ayant un contenu de minimum 30% de matière recyclée. L'effet de volume a poussé à la baisse les coûts du papier recyclé.

© Projection GP Conseils, 2015

INFOLETTRE - JANVIER 2015

L'élaboration de niveaux de services : un maillon central à la documentation de notre besoin d'acquisition

L'un des principaux outils à notre disposition afin de documenter le besoin d'acquisition dans le cadre d'un projet d'appel d'offres est le niveau de services. Un niveau de service est un engagement de résultats ou de performance d'un fournisseur ou d'un prestataire de services quant à un service défini formellement. Malheureusement, cet outil est peu connu et, par conséquent, peu utilisé.

À notre Infolettre de février 2014, nous avons présenté l'importance de documenter et de découper notre besoin d'acquisition en fonction de biens livrables. Dans la mesure où notre analyse de besoins a bien cerné nos livrables et les éléments qui y sont critiques, il est maintenant possible de poursuivre la documentation de notre besoin par l'élaboration de niveaux de services.

Le niveau de services permet d'encadrer et de mesurer la réalisation des travaux demandés à notre fournisseur ou à notre prestataire de services en fonction des attentes et besoins de notre organisation.

Nul doute que les avantages procurés par les niveaux de services justifient amplement les efforts consentis à leur analyse et leur documentation. Effectivement, en plus de cibler les éléments critiques de la prestation de notre fournisseur conformément à notre besoin, c'est notamment sur ces éléments que le fournisseur et le prestataire de services s'appuieront pour développer leur proposition au juste prix. De surcroît, les résultats des mesures de nos niveaux de services nous donneront l'information de la plus haute pertinence dans le cadre d'une évaluation de la performance de notre fournisseur ou de notre prestataire de services.

Le tableau suivant présente un exemple sommaire d'un niveau de services.

Fiche de niveau de service no 1	
RESPECT DE L'ÉCHÉANCIER D'INSTALLATION DES ÉQUIPEMENTS	
Objectif	Ce niveau de service vise à assurer que le calendrier d'installation des équipements soit respecté, c'est-à-dire que les équipements soient livrés, installés et prêts pour le processus d'approbation du Client dans les délais prescrits.
Horaire	Installation les jours ouvrés, durant les heures d'ouverture du Client.
Définitions	...
Variables à considérer	DC : Date de commande DI : Date d'installation de l'équipement DEL : Délai d'installation
Formules de calcul	DI - DC = DEL
Cibles	Au plus tard 8 semaines après l'émission de la commande écrite
Source de données et outil de mesure	Bon de commande Avis d'installation
Période/fréquence	À chaque achat d'équipement et pour chaque équipement

de mesure	
Pénalités	500 \$ / jour excédant la cible

Par la présentation de cet exemple, le concept du niveau de services peut paraître simple. Sa représentation synthétisée et épurée démontre en fait l'analyse et les choix stratégiques quant aux éléments critiques de l'organisation devant faire l'objet d'un suivi structuré par un niveau de services.

Un niveau de services peut donc être élaboré pour différents types de prestation :

- Livraison de matériaux ou d'équipements;
- Installation d'équipements;
- Performance des équipements;
- Prise en charge et résolution des appels de services;
- Respect du calendrier de réalisation;
- Respect des horaires de prestation de services;
- Respect des modalités de gestion de projet;
- Respect des modalités contractuelles;
- Réalisation des entretiens préventifs;
- Etc.

Notre document d'appel d'offres doit également préciser les modalités de suivis et d'évaluation de nos niveaux de services. Par exemple, il pourrait être pertinent de spécifier qui fera la mesure du niveau de services, comment le résultat sera communiqué au fournisseur ou au prestataire de services et s'il y aura une fenêtre de discussion quant aux résultats obtenus.

D'autre part, dans le contexte d'une saine gestion contractuelle, il est important pour l'organisation de prévoir un certain effort afin de mesurer et de suivre adéquatement au cours du contrat l'évolution des niveaux de services spécifiés. C'est principalement pour cette raison qu'il ne faut pas se surcharger en niveau de services, mais de se limiter à ceux ayant le plus d'impact pour notre organisation, en fonction de l'analyse de notre besoin.

Maintenant que nos biens livrables sont définis, que nous en ayons mesuré la prestation en fonction des éléments critiques pour l'organisation, il est maintenant possible de boucler la boucle d'une analyse de besoin complète et cohérente. Cette dernière étape consiste à procéder à l'élaboration d'un système d'évaluation de performance de notre fournisseur ou de notre prestataire de services.

Nous aborderons ce sujet à notre prochaine Infolettre!

Guy Plante, M.Sc.A., PMP

Les atouts du conseiller en approvisionnement

Aucun de nous n'est aussi malin que nous tous.
Proverbe japonais

Dans la vie professionnelle d'aujourd'hui, on observe un fait fondamental : chacun de nous ne dispose que d'une partie des informations ou de l'expertise nécessaire à son travail. Robert Kelley, de l'université Carnegie-Mellon, a posé la même question à des personnes qui ont travaillé dans différentes entreprises pendant de nombreuses années : « quel pourcentage des connaissances dont vous avez besoin pour votre travail est emmagasiné dans votre esprit? »

En 1986, la réponse moyenne était : 75%. Mais, en 1997, ce pourcentage avait chuté à 15-20%. Cette évolution reflète sans aucun doute la croissance exponentielle de l'information. On a, paraît-il, produit plus de connaissance au XXe siècle que dans toute l'histoire et cette croissance s'accélère alors que nous entrons dans le XXIe siècle.[\[1\]](#)

Au jour le jour, le conseiller en approvisionnement est confronté à une multitude de nouveaux dossiers, que ce soit pour l'objet d'un appel d'offres, ou des demandes spécifiques d'achat courant. La plupart du temps, une petite équipe se répartit la tâche pour couvrir la totalité des besoins d'une entité, ce qui aura pour conséquence de confronter le conseiller à des domaines aussi variés que la maintenance du bâtiment jusqu'à la papeterie, en passant par la location de flotte de véhicule ainsi que les services professionnels et techniques en tout genre.

Pour y survivre, un conseiller professionnel en approvisionnement visera donc le développement des compétences clés suivantes :

- Connaissance du domaine d'affaires;
- Connaissance du cadre réglementaire;
- Connaissance techniques critiques;
- Habilité à la réflexion stratégique;
- Connaître les méthodologies d'analyse des besoins;
- Avoir une pensée critique et de synthèse;
- Démontrer des compétences de rédaction de communication, de leadership et de travail d'équipe.

Les connaissances du domaine d'affaires, du cadre réglementaire et techniques critiques, ne sont pas statiques. Ce que vous saviez hier peut ne plus être valide aujourd'hui. Alors, il faut des techniques de recherche pertinentes et efficaces pour agir à titre de référence, non pas en votre nom nécessairement, mais à titre de "Hub". Mot anglais emprunté au domaine du transport et de l'informatique, il désigne ainsi une organisation mettant en œuvre un point de connexion central. À titre de conseiller en approvisionnement, vous êtes le point de connexion central d'une multitude de sources d'informations. Vous agissez à titre de filtre pour le requérant qui est assis devant vous. Ce filtre est la capacité clé qu'un moteur de recherche ne peut apporter à l'organisation. Qu'est-ce qui est pertinent, ou pas, un facteur de risque, ou une caractéristique critique? Le conseiller en approvisionnement est un être curieux, mais

pragmatique. S'il veut pouvoir apporter sa contribution à l'organisation, il doit pouvoir bien communiquer les informations qu'il détient.

Maintenant, comment atteindre toutes ces informations sans y passer ses soirées et fins de semaine? Les êtres qui savent bien utiliser un réseau possèdent aussi un immense avantage de temps sur ceux qui doivent utiliser des sources d'information plus générales pour trouver des réponses à leurs questions. On estime qu'un professionnel d'exception trouve en une heure l'information qu'une personne moyenne mettrait trois à cinq heures à dénicher.^[2] Il existe différentes techniques de veille stratégique que l'on peut apprendre à l'aide de formation, ou d'obstination. Pour ceux qui envisagent la formation, je vous invite à consulter la page ci-jointe :

<http://www.pgpc.ca/images/PGPC%20-%20Formation%20Gestion%20dun%20projet%20d'acquisition.pdf>

Le but n'étant pas de faire de vous des super machines à l'aide d'algorithmes complexes. Pour cela, on a inventé les moteurs de recherches ☺! Mais de vous outiller pour éviter que chaque journée se transforme en un marathon interminable.

^[1] GOLEMAN, Daniel, *L'intelligence émotionnelle 2*, Édition Robert Laffont, Paris 1999, p.244

^[2] Ibid, p. 248

Alexandra Loyer

INFOLETTRE - JANVIER 2015

Introduire une nouvelle tendance grâce à l'effet de levier des achats regroupés. Une étude de cas portant sur le papier à contenu recyclé et le rôle du conseiller en approvisionnement

Les organismes publics détiennent ou louent de larges flottes de photocopieurs : équipements anodins, mais qui en revanche fonctionnent régulièrement tout au cours de la journée. Le papier est en général également fourni par les différentes organisations. L'utilisateur final n'a donc pas le choix que d'utiliser ce qui est mis à sa disposition. À titre d'exemple, les écoles au sein d'une commission scolaire de la taille de Marie-Victorin n'utilisent pas moins de 23 millions de copies annuellement.^[1]

Lorsque l'on réalise le volume que cela représente, on se trouve plutôt insignifiant avec notre petit bac de récupération à la maison. On enseigne aux enfants à l'école depuis leur plus bas âge la récupération. Pourtant, le papier qui est utilisé dans les photocopieurs est un papier vierge qui ne contient aucun pourcentage de matière recyclée. Depuis, plusieurs commissions scolaires ont fait le saut en ne permettant que l'acquisition de papier ayant un contenu de minimum 30% de matière recyclée. Elles se sont servies du Comité d'achats regroupés de la Montérégie et de l'Estrie (CARME) pour produire un effet de levier. Les acheteurs se sont concertés et se sont engagés à transférer les quantités achetées de papier vierge en papier à contenu recyclé. L'effet de volume a poussé à la baisse les coûts et, l'année suivante, le papier recyclé était au même prix que le papier vierge de l'année précédente. Il n'y a donc eu aucune augmentation de coût pour les écoles, mais nous avons assisté à la création d'un nouveau marché pour le papier avec contenu recyclé.

Voici un exemple où l'acheteur a une importante responsabilité dans le changement des pratiques de consommation, en raison de la concentration des achats au sein d'une petite équipe et d'utilisateurs finaux nombreux.

Responsabilité de l'acheteur du début jusqu'à la fin du cycle de vie d'un produit Contrat de disposition des matières résiduelles et recyclables

Au sein de nos organisations, une personne est responsable de la déclaration annuelle de production d'imprimé à l'organisme ÉEQ (Éco Entreprises Québec).

“Les entreprises (ou institution) génèrent des contenants, emballages et imprimés, matières visées par le régime de compensation, et sont légalement tenues de financer les coûts nets admissibles des services municipaux de collecte sélective des matières recyclables dans une proportion qui a atteint 100 % en 2013 en vertu du principe de responsabilité élargie du producteur (REP).”^[2]

Cette déclaration s'accompagne d'une facture pour compenser les coûts occasionnés pour la gestion des matières à traiter après utilisation.

En plus de cette déclaration et facture, les organisations payent pour la disposition des rebuts et recyclages qu'elles produisent à même leur installation.

Ces contrats sont constitués de plusieurs éléments intéressants :

- Les prix sont en fonction du tonnage du conteneur et non du tonnage produit;
- Le type de conteneur influence le prix du ramassage;
- Les prix sont souvent les mêmes que vous fournissiez les conteneurs ou non.

Cela permet d'appliquer certaines stratégies :

Le prix étant en fonction du tonnage du conteneur, il est primordial de faire prendre des photos du contenu du conteneur avant la levée. La vérification pendant deux mois devrait donner une bonne idée de la réalité. Si les conteneurs sont remplis à 50% dans la majorité des cas, vous payez 50% de trop. En gros, vous payez pour du vide! Plusieurs formats de conteneur sont disponibles sur le marché, vous pourriez en prendre un deux fois plus petit. Sinon la fréquence des levées peut elle aussi être modifiée. Et si l'on vous oppose que de temps en temps ils sont pleins alors vous aurez toujours la possibilité de faire un appel de service pour une levée supplémentaire à l'occasion. Cela vous coûtera une fraction du prix par rapport au service continu.

Le type de chargement du conteneur influence le prix. Le prestataire de services n'a pas que vous comme client. Vous faites donc partie d'une route. Si les conteneurs des autres clients sont de chargements différents des vôtres, il devra en conséquence vous assigner un autre camion, ce qui augmente les coûts.

Puisque les prix sont souvent les mêmes que vous fournissiez les conteneurs ou non, lors de vos négociations, laisser le choix au prestataire de services de vous fournir le type de conteneur qui lui convient et qui respecte vos conditions (tonnage, empiètement de l'espace, hauteur et accessibilité). Il vous proposera un conteneur qui convient au camion et du même coup abaissera ses prix.

Bref, le rôle de l'acheteur ou du conseiller en approvisionnement est en soit beaucoup plus large que d'exécuter simplement les demandes d'approvisionnement.

^[1] SEAO : no de référence 847994 AO de reprographie

^[2] Site : <http://www.ecoentreprises.qc.ca/sinformer-et-declarer/tarifs-et-cadre-legal/regime-de-compensation>

Alexandra Loyer