

[Si vous éprouvez des difficultés à visualiser correctement ce courriel, veuillez cliquer ici.](#)

Projection GP CONSEILS

INFOLETTRE- SEPTEMBRE 2014

La période estivale terminée, nous retrouvons l'ensemble de nos dossiers, projets et collègues. L'intensité de notre quotidien s'est également réinstallée !

Nous poursuivons nos travaux en vous présentant notre Infolettre du mois de septembre.

Nous espérons qu'elle saura susciter votre intérêt.

Bonne lecture !

Guy Plante, Président

[La vérification de la conformité d'un bien aux exigences par un comité technique, une pratique à développer](#)

En août dernier, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a publié un bulletin d'interprétation concernant le règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics (chapitre C-65.1, r.2), précisant la possibilité de valider la conformité technique d'un bien par un comité technique avant d'en octroyer le contrat.

[Une perception globale qualité-coût - Analyse basée sur le domaine de la construction du bâtiment](#)

Il est si déplaisant de détailler les coûts associés à une mauvaise qualité qu'il est très tentant de les ignorer. C'est ce que de nombreuses organisations ont fait pendant des années. Elles ont aussi fait de ces coûts une norme interne. Ce qui veut dire que les coûts de non qualité ont été intégrés comme des coûts normaux auquel l'entreprise doit faire face à chaque projet. Ils ne sont donc jamais remis en cause et sont vue comme une fatalité. Par conséquent, les possibilités d'amélioration de la qualité sont considérables dans la plupart des organisations.

[Pour une gestion efficace d'un comité de sélection](#)

Beaucoup a été dit sur les comités de sélection : fondement, rôle, responsabilités, cadres réglementaires. Mais l'expertise nécessaire pour que ces comités puissent atteindre leur objectif est d'un tout autre registre! Nous sommes tous influencés par la présence des autres. Du coup, certaines dynamiques relationnelles s'installent au sein même de nos comités de sélection. Par son expérience, son leadership et sa compétence, le secrétaire de comités de sélection doit être en mesure de maîtriser ces jeux d'interactions au sein de son groupe.

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

Écrivez-nous afin de participer à notre comité de lecture ou pour nous suggérer des sujets à approfondir :

info@pgpc.ca

[Suivez-nous sur LinkedIn !](#)

© Projection GP Conseils, 2014

Ajoutez Projection GP Conseils à votre liste d'expéditeurs approuvés afin de recevoir toutes nos infolettres dans votre boîte de réception.

INFOLETTRE - SEPTEMBRE 2014

La vérification de la conformité d'un bien aux exigences par un comité technique, une pratique à développer

En août dernier, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a publié un bulletin d'interprétation concernant le règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics (chapitre C-65.1, r.2)^[1], précisant la possibilité de valider la conformité technique d'un bien par un comité technique avant d'en octroyer le contrat.

Nous ne sommes pas sans savoir que l'approche préconisée par le cadre réglementaire est d'adjuger nos contrats d'approvisionnement à la suite d'une sollicitation d'un prix et donc au fournisseur ayant présenté une soumission conforme au prix le plus bas. Bien entendu, d'autres modes d'adjudication sont possibles à savoir l'octroi du contrat au fournisseur dont le prix est le plus bas parmi ceux ayant satisfait au niveau minimal de qualité exigé ou l'octroi du contrat au fournisseur ayant le prix ajusté le plus bas (à la suite d'une évaluation de la qualité).

Ce bulletin d'interprétation est important puisqu'il vient préciser que la vérification de la conformité d'une soumission peut se réaliser en deux étapes. Tout d'abord, l'organisme public doit vérifier le respect des conditions de conformité généralement émises aux documents d'appel d'offres (date et heure de dépôt, présence de tous les documents, signatures requises,...)

Ensuite, l'organisme public peut procéder à la vérification du respect des exigences techniques du bien à acquérir. L'approche que l'on retrouve le plus souvent est celle où l'organisme public valide les exigences techniques uniquement en consultant la documentation transmise par les fournisseurs dans leur soumission. C'est d'ailleurs ce que le cadre réglementaire pouvait laisser entendre en tant que pratique d'évaluation.

Ce bulletin d'interprétation précise que l'organisme public peut prévoir, en plus de la vérification des documents déposés par les fournisseurs, la vérification de la conformité des exigences techniques. Celle-ci peut être réalisée par un comité technique qu'il aura mis en place, **dans la mesure où cette approche est explicitement décrite dans ses documents d'appel d'offres**. C'est lorsque toutes les conditions de conformité sont respectées que la soumission est alors qualifiée de conforme.

Pour ce faire, « le SCT est d'avis que les règles établies par l'organisme public dans ses documents d'appel d'offres peuvent prévoir, notamment, de requérir les biens pour les soumettre à des vérifications, avant l'adjudication du contrat. »

L'organisme public peut mettre ces biens à la disposition d'un comité technique, d'un comité de sélection le cas échéant ou des deux comités s'il le juge nécessaire.

Il s'agit d'un atout précieux pour les organismes publics. En effet, la vérification d'une soumission quant à sa conformité aux exigences techniques énoncées à partir seulement de la documentation fournie par le fournisseur est une pratique avec un haut niveau d'incertitude et d'erreurs potentielles. En aucun moment, l'organisme public ne peut prétendre que le bien acquis répondra de fait à ses exigences. C'est

seulement en pratique, lorsque le bien sera utilisé, qu'un jugement final pourra s'imposer. Bien entendu, l'organisme public peut se prévaloir de certains recours légaux afin de revendiquer ses droits auprès d'un fournisseur dont le produit ne respecterait pas ses promesses. Mais devant les efforts nécessaires et le coût de cette démarche, peu d'organisation emprunte cette voie.

Qualitativement et financièrement, il s'avère donc coûteux pour une organisation d'utiliser un bien ne répondant pas à ses exigences et à ses besoins. D'où la nécessité pour l'organisme public de s'assurer en amont du processus d'acquisition, de bien cerner et de documenter ses besoins ainsi que les exigences qui y sont reliées. À cette fin, une bonne analyse des besoins, une rédaction précise des devis ainsi qu'une évaluation approfondie de la conformité des exigences techniques se présentent comme des éléments à favoriser au sein de nos organisations.

Paraphrasant les mentors de la gestion de la qualité, les coûts de la qualité sont essentiellement moins élevés que ceux de la non-qualité!

^[1] <http://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/publications/bulletin-dinterpretation-des-marches-publics/2014-08-22-rca>

Guy Plante, M.Sc.A., PMP

INFOLETTRE - SEPTEMBRE 2014

Une perception globale qualité-coût - Analyse basée sur le domaine de la construction du bâtiment

*Aucun problème ne peut être résolu sans changer
la manière de penser qui l'a engendré.
Il faut apprendre à voir le monde différemment.*
Albert EinsteinAlbert Einstein

Il est si déplaisant de détailler les coûts associés à une mauvaise qualité qu'il est très tentant de les ignorer. C'est ce que de nombreuses organisations ont fait pendant des années. Elles ont aussi fait de ces coûts une **norme interne**. Ce qui veut dire que les coûts de non qualité ont été intégrés comme des coûts normaux auquel l'entreprise doit faire face à chaque projet. Ils ne sont donc jamais remis en cause et sont vue comme une fatalité. Par conséquent, les possibilités d'amélioration de la qualité sont considérables dans la plupart des organisations.

Certaines organisations ont tenté de quantifier le coût total de la non qualité, les résultats obtenus donnent à penser que celui-ci pourrait représenter de 30 % à 40 % du coût du produit fini. Une proportion aussi élevée incite fortement à relever le défi que pose la qualité.^[1]

Nous nous attaquerons aujourd'hui au cas de la construction d'un bâtiment. Les cas de défaillance dans la qualité sont nombreux. L'enveloppe du bâtiment déficiente peut causer par exemple des infiltrations d'eaux et des déperditions thermiques excessives. Une conception mécanique obsolète peut quant à elle entraîner l'inconfort des occupants et une facture énergétique surdimensionnée. Dans les deux cas, on accuse une perte de valeur d'un bâtiment et un vieillissement prématuré.

Les coûts de contrôle de la qualité

La supervision de chantier est un exemple flagrant. Les professionnels, ingénieurs et architectes ne font que des vérifications sporadiques. Notamment dans le domaine public, une fois semaine, tel que précisé dans leur décret respectif.^{[2] [3]} Les différents organismes dépêchent donc sur place leur propre personnel, à titre de chargé de projet par exemple, pour effectuer de la supervision quotidienne. L'entrepreneur en construction lui aussi dispose d'un responsable sur place, le contremaître. Pourtant la réalisation du chantier est un processus qui est historiquement chaotique.

Les coûts de correction internes dus aux défaillances

Ce sont des dépenses engagées quand des biens ou des services se sont révélés de mauvaise qualité. Un des exemples les plus insidieux, est l'augmentation de la facture énergétique du bâtiment. Elle peut être due à plusieurs facteurs, une mauvaise conception des systèmes mécaniques, une mauvaise réalisation lors de la construction, l'utilisation de matériaux déficients et d'équipements ou l'utilisation inappropriée des systèmes par les occupants du bâtiment. Si les trois premières causes ne peuvent être résolues autrement qu'en engageant des frais supplémentaires de diagnostics et de modifications, la quatrième

cause repose sur l'information et la formation des occupants pour changer les habitudes. Dans tous les cas, la facture énergétique sera de façon récurrente trop élevée jusqu'à obtention d'une qualité voulue.

Les coûts de correction externes dus aux défaillances

Pour un manufacturier les coûts de retours, les réparations sur garantie et la perte de clients sont caractéristiques des coûts de correction externes. Dans le cas d'un bâtiment, on peut noter le nombre de plaintes des occupants pour cause d'inconfort. Les gestionnaires immobiliers consacrent beaucoup de temps à la gestion de ses plaintes, ainsi que l'équipe de maintenance. Du côté des locations immobilières, cela peut représenter un frein au maintien d'un loyer compétitif, dû aux coûts d'exploitation plus élevés que la norme, et donc la perte de locataire.

Les coûts de l'effet démoralisant

Il existe un coût que l'on reconnaît rarement du point de vue comptable, soit l'effet démoralisant qu'a sur le personnel la production ou l'utilisation forcée de biens ou de services inadéquats. Outre qu'il a des conséquences sur la productivité, un tel manque de qualité a parfois des répercussions sur la fierté des employés ou sur leur motivation à rechercher une amélioration continue.^[4] Dans les organisations scolaires, le personnel enseignant ayant pour obligation d'utiliser les écoles mises à leur disposition, nous avons un exemple parfait d'utilisation forcée. Dans le cas d'un bâtiment mal conçu, l'inconfort du personnel produit nombre de plaintes au département responsable, le service des ressources matérielles. Celui-ci dépêchant l'équipe de maintenance, se retrouve devant un problème de conception et non pas de maintenance. Il leur est donc impossible d'agir pour répondre au besoin. Ce qui crée des situations de mécontentement des deux parts, un premier de l'utilisateur qui se sent négligé, et de l'autre une équipe qui voudrait bien aider mais ne peut rien faire sinon empirer la situation à l'aide de « *patch* ». Ce qui sur le long terme mine la fierté des employés de maintenance et leur motivation créant un clivage encore plus important entre l'utilisateur et les équipes de services. On retrouve également cette situation dans les organisations du domaine de la santé.

La responsabilité de déterminer le meilleur achat

Le meilleur achat pour la construction d'un bâtiment implique la combinaison de plusieurs caractéristiques. Les caractéristiques retenues résultent presque toujours d'un compromis, puisque les aspects de la qualité auxquels on accorde de l'importance varient selon les circonstances.^[5] On se doit de procéder selon des principes de conception intégrée.

Le processus de conception intégrée est une méthode de conception des bâtiments visant à atteindre des niveaux de performance élevés et des objectifs bien définis sur le plan environnemental et social, tout en respectant les contraintes budgétaires et le calendrier de réalisation.

Il s'appuie sur une équipe multidisciplinaire qui travaille en collaboration, où tous les membres participent à la prise de décisions en fonction d'une vision commune et d'une compréhension holistique du projet. Le processus suit toutes les étapes du projet, des études préconceptuelles jusqu'à l'occupation et l'exploitation du bâtiment.

Ces décisions doivent être confiées à des personnes possédant une vision holistique, ou à un groupe de personnes qui par leur profil de compétences différent, permettent le meilleur résultat. Le statu quo, le travail en silo, la négation de ses responsabilités n'étant plus une option, la créativité et l'innovation vont devenir le lot de ceux qui voudront faire une différence. Les autres pourront se confondre en excuse jusqu'à plus soif.

^[1] LEENDERS, JOHNSON, FLYNN, FEARON, NOLLET, La gestion des approvisionnements et des matières, 3^e édition, Chenelière éducation, Montréal, 2006, p. 101.

^[2] Tarif d'honoraires pour services professionnels fournis au gouvernement par des architectes, chapitre C-65.1, r. 9. Loi sur les contrats des organismes publics.

^[3] Tarif d'honoraires pour services professionnels fournis au gouvernement par des ingénieurs, chapitre C-65.1, r. 12. Loi sur les contrats des organismes publics.

^[4] LEENDERS, JOHNSON, FLYNN, FEARON, NOLLET, La gestion des approvisionnements et des matières, 3^e édition, Chenelière éducation, Montréal, 2006, p. 101.

^[5] IBID, p.98

Alexandra Loyer

INFOLETTRE - SEPTEMBRE 2014

Pour une gestion efficace d'un comité de sélection

Beaucoup a été dit sur les comités de sélection : fondement, rôle, responsabilités, cadres réglementaires. Mais l'expertise nécessaire pour que ces comités puissent atteindre leur objectif est d'un tout autre registre! En fait, nous sommes tous influencés par la présence des autres. Du coup, certaines dynamiques relationnelles s'installent au sein même de nos comités de sélection, notamment la paresse, la polarisation, la pensée de groupe et le conformisme. Par son expérience, son leadership et sa compétence, le secrétaire de comités de sélection doit être en mesure de maîtriser ces jeux d'interactions au sein de son groupe.

Mais pourquoi est-il pertinent d'en discuter ? Dans vos comités de sélection, il est pratiquement assuré que vous ayez dû répondre à ce type de réactions ou d'objections :

- « C'est pas la loi qui va me dire ce que j'ai de besoin! »;
- « C'est pas toi qui vas me dire ce que j'ai de besoin! »;
- « Organise ça comme tu veux, mais c'est lui qui entre! »
- « Écoute, je ne veux pas m'insérer dans votre décision, mais... »;
- Des participants qui ne parlent pas, qui parlent trop, qui s'absentent, qui imposent, qui s'effacent...

Ces éléments sont des traits caractéristiques qu'une ou plusieurs dynamiques tentent de prendre le plancher. Même si vous avez de l'expérience, ce ne sont pas des situations faciles à gérer. Vous décidez de ne pas tenir compte de celles-ci? Pas de problème! Elles s'installeront quand même et vous y prendrez part à votre insu.

Regardons ces dynamiques d'un peu plus près.

Paresse sociale Il s'agit d'en faire moins en groupe que si on était seul. Les autres membres du groupe doivent alors compenser l'inaction de cet individu. Est-ce déjà arrivé qu'un membre de votre comité de sélection se soit présenté sans avoir lu préalablement les documents de soumission? Ou les avoir lus sans rigueur en mentionnant « ce n'est pas grave, on va le faire ensemble »? Pour gérer adéquatement ce genre de situation, on peut notamment exiger que tous les membres soient correctement préparés, à défaut de quoi la rencontre est reportée.

Polarisation Il est question ici de notre tendance à prendre en groupe des décisions plus radicales que si nous les prenions individuellement. En fait, le groupe renforce notre position initiale sur les faits et nos jugements de valeur. Ce qui arrive dans un comité de sélection est que si certains membres trouvent la réponse d'un soumissionnaire à un critère plutôt bonne, alors que d'autres la trouvent plutôt mauvaise, les deux camps vont se renforcer dans leur position initiale. Nous voici ici en bonne posture pour des heures de délibération!

En tant que leader, le secrétaire de comité doit revenir sur la description et le sens du critère d'évaluation, s'appuyer sur les balises qui définissent l'atteinte du niveau acceptable pour ce critère et mettre l'emphase sur les faits présentés dans la soumission. On peut voir ici toute l'importance d'une bonne définition des critères et de leurs balises d'évaluation!

Pensée de groupe Lorsque la recherche de l'unanimité ou du consensus tend à primer à tout prix, la dynamique de la pensée de groupe peut survenir. Il est possible, dans ce cas, voir un des membres du comité ne partageant pas la position de la majorité s'isoler ou, de fait, se faire isoler. Alors, notamment par peur d'être rejeté, aucun membre n'ose critiquer le bien fondée d'une décision soutenue par la majorité. Arrive alors le conformisme. Cette situation peut mener à de graves erreurs de jugement. Pour plusieurs raisons, il peut arriver que l'évaluation de la majorité soit erronée! Pour le secrétaire de comité, il est important de questionner l'unanimité, le consensus et de s'assurer de la participation de tous. D'entrée de jeu, pourquoi ne pas se donner le rôle d'avocat du diable?

Après avoir lu ces quelques lignes, je suis certain que vous constaterez ces dynamiques au sein de vos comités de sélection et leurs impacts. Un comité de sélection efficace, mature et compétent contribuera à l'assurance de l'intégrité du processus d'évaluation, sa transparence, à un traitement équitable des soumissionnaires ainsi qu'à un résultat d'évaluation permettant l'atteinte des objectifs du projet d'acquisition.

Derrière toutes nos grilles, nos critères et balises, il n'en reste pas moins que ce sont des individus en relation avec les autres qui les utilisent et arrivent à une décision qui peut faire toute une différence pour l'organisation.

Guy Plante, M.Sc.A., PMP