

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

# Projection GP CONSEILS

## INFOLETTRE- MARS 2015

Chers lecteurs,

Nos Infolettres sont de plus en plus consultées et partagées, ce qui nous porte à croire que celles-ci réussissent à répondre à vos intérêts !

Nous sommes convaincus que celle-ci saura également vous présenter un contenu des plus intéressants.

Bonne lecture !

Guy Plante, Président

### [L'élaboration d'un système d'évaluation de la performance](#)

De façon complémentaire à l'élaboration des livrables et des niveaux de services, l'élaboration d'un système d'évaluation de performance complète la trousse d'outils essentiels à la documentation d'un besoin dans le cadre d'un projet d'acquisition.

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

### [Pour consulter toutes nos Infolettres](#)

### [Impacts des tendances énergétiques sur les décisions stratégiques](#)

Devant la hausse des coûts énergétiques, la question n'est plus qu'elle source d'énergie adopter, mais plutôt de combien puis-je me passer? Les organisations doivent revoir leurs besoins, trouver des solutions et être créatives pour réduire la facture énergétique. Le département des ressources matérielles a un rôle stratégique dans cette démarche.

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

[info@pgpc.ca](mailto:info@pgpc.ca)

### **De nouvelles formations disponibles !**

Projection GP Conseil a développé deux nouvelles offres de formation. Celles-ci visent spécifiquement le personnel des services des approvisionnements.

[Suivez-nous sur LinkedIn!](#)

La formation "[Développement de devis techniques](#)" est de nature pratique. Elle aborde notamment les notions de veille stratégique et de rédaction d'un devis technique.

La formation "[Développement de compétences clés](#)" porte sur l'identification des compétences clés des spécialistes en approvisionnement et de leur développement.

Contactez-nous pour plus d'information !

© Projection GP Conseils, 2015

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

## **INFOLETTRE - MARS 2015**

### **L'élaboration d'un système d'évaluation de la performance**

À notre dernière Infolettre, nous avons abordé l'élaboration des niveaux de services en tant qu'outil à la documentation d'un besoin d'acquisition et d'engagement de performance du fournisseur ou du prestataire de services.

De façon complémentaire à l'élaboration des livrables et des niveaux de services, l'élaboration d'un système d'évaluation de performance complète notre trousse d'outils essentiels à la documentation d'un besoin.

Essentiellement, un système d'évaluation de performance permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Faciliter la gestion et la prise de décision contractuelle et d'approvisionnement;
- Permettre le contrôle et le suivi de la performance;
- Permettre l'évaluation annuelle du fournisseur ou du prestataire de services;
- Inciter à l'amélioration continue.

Par le contrôle et le suivi de la performance, l'optique est de détecter et de résoudre les problématiques, identifier les tendances et fournir les informations pertinentes à la direction quant à la qualité des produits et services fournis. L'emphase sera alors portée sur les indicateurs de livraisons, de qualité et de coûts.

Pour sa part, l'évaluation annuelle permet d'apprécier l'ensemble de la relation contractuelle avec notre fournisseur ou notre prestataire de service. Il permet de valider, au terme d'un contrat, si une nouvelle démarche d'acquisition doit être entreprise, de définir sa nature et sa portée. Accompagnée des contrôles et des suivis de la performance réalisés, l'évaluation annuelle permet donc d'approfondir certains volets tels que l'expertise des ressources, le service à la clientèle, la qualité du service...

La législation municipale permet aux organismes depuis 2013 de faire appel à un tel processus. Les municipalités peuvent prévoir à leurs appels d'offres la clause suivante: "l'organisme municipal se réserve la possibilité de refuser toute soumission d'un entrepreneur ou d'un fournisseur qui, au cours des deux années précédant la date d'ouverture des soumissions, a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant."

Le MAPAQ a publié un guide proposant certains critères pouvant être utilisés à cette évaluation de rendement insatisfaisant :

- Omission de donner suite à une obligation de la soumission ou du contrat;
- Non-respect des conditions de livraison;
- Non-conformité du bien;
- Non-respect des délais de livraison ou des échéanciers;
- Documentation fournie inadéquate;
- Non-respect de la langue officielle;
- Mauvaise communication ou collaboration;
- Qualité insuffisante des ressources;
- Qualité insatisfaisante des services rendus;
- Non-respect de la quantité exigée;
- Non-respect des diverses spécifications requises par les municipalités et les organismes municipaux dans leurs appels d'offres;
- Non-respect des obligations financières.

Voici un exemple simplifié d'un système d'évaluation de la performance élaboré pour un de nos clients.

Critères d'évaluation de la performance	Toujours (100%) La majorité du temps (90%) De temps en temps (70%) Rarement (40%)	Évaluation
1. Respect du délai de réponse pour les demandes urgentes.	15	
2. Respect du délai de réponse pour les demandes standards.	10	
3. Compétences de la ressource. La ressource est en mesure de réaliser les tâches de la nature et de l'envergure décrites dans cet appel d'offres.	15	
4. Qualité technique des travaux en fonction des normes, standards et règles de l'art.	15	
5. Conformité des travaux réalisés en présence d'amiante.	5	
6. Conformité des travaux quant à la protection des espaces, la présence d'occupants, la circulation des ouvriers et des matériaux, la coordination des interruptions de services, le maintien de la propreté ainsi quant aux principes de prévention des infections.	10	
7. Capacité du Prestataire de services à répondre à des demandes nécessitant minimalement et simultanément trois (3) ressources pour un même lot (si applicable).	5	
8. Pertinence des remplacements de pièces. Chaque remplacement de pièce est pertinent et approuvé par le Client.	10	
9. Précision du rapport d'intervention.	5	
10. Qualité du service à la clientèle.	10	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

Bref, pour être efficaces, ces critères doivent être en lien avec notre besoin, nos exigences, nos livrables, nos niveaux de services ainsi que nos critères d'évaluation. Ils doivent être concrets et mesurables. Au même titre que les critères d'évaluation, leur rédaction doit être rigoureuse et univoque. Il est également nécessaire d'établir les modalités de réalisation de l'évaluation, par exemple après 6 mois suivant l'adjudication, après 1 an ou 6 mois avant la fin du contrat.

Puisque réaliser les activités reliées à un système d'évaluation de performance demande certains efforts, il serait inopportun d'évaluer tous nos fournisseurs et prestataires de services. Il est nécessaire de les cibler en fonction de leur caractère stratégique et de choisir ceux pour qui leurs produits ou prestations peuvent avoir un risque ou un impact important sur la mission de notre organisation.

Il n'y a donc pas de modèle unique ou de gabarit à prescrire quant à un système d'évaluation de performance. Celui-ci doit être élaboré dans le cadre de l'analyse de nos besoins.

Ensemble, biens livrables, niveaux de service et système d'évaluation de la performance sont des outils qui fourniront une grande valeur dans la mesure où ceux-ci ont bénéficié d'une approche rigoureuse d'analyse des besoins lors de leur élaboration !

**Guy Plante, M.Sc.A., PMP**

## Impacts des tendances énergétiques sur les décisions stratégiques

Lorsque l'on parle d'efficacité énergétique au Québec, on se heurte régulièrement au coût d'énergie le plus bas d'Amérique du Nord. Ce qui invalide beaucoup de mesure d'efficacité énergétique par un retour sur investissement qui dépasse les 15 ans sinon plus.

Selon l'État de l'énergie 2015, produit par la Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal, le secteur commercial et institutionnel représentait 18 % de la consommation d'énergie québécoise en 2012, soit environ 237 PJ (petajoule). Selon les données de 2011, ce secteur consommait principalement de l'hydroélectricité (57 %) et du gaz naturel (37 %). Le chauffage des bâtiments, compte pour 36 % de la consommation totale d'énergie par type d'utilisation, suivi par l'utilisation d'équipements auxiliaires (21 %) et l'éclairage (16 %).

Les établissements d'enseignement et les services de santé et de services sociaux consommaient 26 % de l'énergie du secteur.<sup>[1]</sup>

On parle alors de 62 PJ, ce qui est une consommation non négligeable et obligatoire si l'on veut maintenir les services tels quels.



Figure 1 : Consommation d'énergie par type d'utilisation dans le secteur commercial et institutionnel au Québec, 2011  
Source : Office de l'efficacité énergétique (2014)

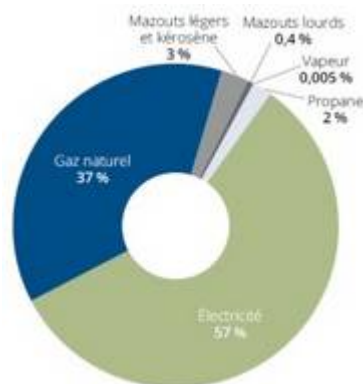


Figure 2 : Consommation par source d'énergie dans le secteur commercial et institutionnel au Québec, 2011  
Source : Office de l'efficacité énergétique (2014)

## **Hausse tarifaire future**

Que le choix de la source énergétique soit électrique ou le gaz naturel, le gestionnaire d'un organisme public doit se poser une seule question. Est-ce que les coûts énergétiques seront à la hausse dans le futur? Sans prendre de risque, on pourrait répondre par l'affirmative. La variable inconnue est de combien.

“Le gaz naturel est présentement estimé en abondance depuis la mise en œuvre de nouvelle technique de fracturation hydraulique aux États-Unis. Une seule variable semble être sous-estimée dans ce contexte, la quantité d'eau nécessaire à son fonctionnement. En moyenne, un puits requiert 19 millions de litres d'eau mélangés avec du sable et des produits chimiques toxiques.”<sup>[2]</sup> De l'eau qui devient denrée rare dans les régions d'extraction, de l'eau qui devra être disputé avec les agriculteurs, les villes et les autres grands consommateurs de cette ressource pour l'irrigation et l'eau domestique. <sup>[3]</sup> L'eau qui s'achète présentement plus cher au litre que l'essence. Combien de temps avant que le coût du gaz naturel absorbe cette nouvelle variable?

L'électricité pourrait prendre le même chemin, en particulier aux États-Unis où leur production électrique est assumée en partie par le gaz naturel. Et cette proportion ira en grandissant en raison de la conversion des centrales au charbon vers le gaz naturel.

À cela on peut ajouter les limites du réseau de distribution et les problématiques d'acceptabilité sociale, d'ajout ou de modifications des réseaux de pipeline. Le Québec n'est pas une île et tôt ou tard les modifications du profil énergétique américain et canadien, influenceront nos décisions stratégiques.

## **La question n'est plus qu'elle source d'énergie adopter, mais plutôt de combien puis-je me passer?**

Il devient plus facile de remarquer que plus vos besoins sont frugaux, moins vous serez exposé aux aléas de la chance (ou du marché) et plus vous pourrez vous consacrer à l'activité de votre choix. Ce qui est valable au niveau des individus l'est également au niveau plus complexe des sociétés humaines, ou comme nous le verrons ici au niveau des bâtiments.

Exemple : Les usines de traitements d'eau de la ville de Montréal

Depuis le 1er mai, Hydro Québec impose le tarif LG plutôt que L aux usines de production et de traitement d'eau de la ville de Montréal. On parle d'une augmentation de 2% de la facture d'électricité. La ville de Montréal évalue à 400 000\$ sa hausse annuelle.<sup>[4]</sup> Cette modification est obligatoire en raison d'un changement à la loi par le gouvernement sur les organismes et entreprises bénéficiant de tarifs préférentiels. La STM, ainsi que divers hôpitaux ont aussi eu droit au même traitement.

Pourtant, dans le Bilan 2012 produit par la Ville de Montréal, on parle toujours en date d'aujourd'hui de fuites totalisant 30% de la production d'eau potable dans le réseau de distribution de Montréal.<sup>[5]</sup>

La production a un coût et le gaspillage aussi! Dans cet exemple, il serait possible de faire face à l'augmentation des coûts en diminuant les pertes.

Bref, il est pertinent d'évaluer l'exposition aux risques de notre organisation. D'évaluer les possibilités qui se présentent, non pas toujours en fonction de taux d'actualisation, de prévision et de probabilité, mais bien de notre résilience face à une erreur de ceux-ci.

La réalité est que les organisations consomment de plus en plus. La facture est de plus en plus élevée. Il faut revoir les besoins, trouver des solutions, être créatif pour réduire la facture énergétique. Le département des ressources matérielles a un rôle stratégique dans cette démarche. Il est à même d'évaluer les impacts d'une hausse de la consommation ou d'une hausse des tarifs énergétiques sur les activités de l'organisation. Il est également à même d'évaluer différentes stratégies et mettre en place les changements nécessaires.

Une seule aptitude cognitive distinguerait les dirigeants exceptionnels: la capacité de prévoir les dynamiques sous-jacentes et la capacité d'anticipation qui permettent de saisir les tendances significatives dans le fatras d'informations qui les submerge afin d'élaborer des stratégies à long terme.<sup>[6]</sup>

<sup>[1]</sup> PINEAU, Pierre-Olivier, *État de l'énergie 2015*, Chaire de gestion du secteur de l'énergie de HEC Montréal, Montréal, 2014, p.24.

<sup>[2]</sup> GORE, Al, *Le Futur*, Éditions de la Martinière, États-Unis, 2013, p. 373.

<sup>[3]</sup> Ibid

<sup>[4]</sup> Site internet : <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201408/26/01-4794865-tarif-preferentiel-montreal-porte-plainte-contre-hydro-quebec.php>

<sup>[5]</sup> Site internet :

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/EAU\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/BILAN%20USAGE%20EAU%202013.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/EAU_FR/MEDIA/DOCUMENTS/BILAN%20USAGE%20EAU%202013.PDF)

<sup>[6]</sup> GOLEMAN, Daniel, *L'intelligence émotionnelle 2*, Édition Robert Laffont, Paris 1999, p.50

**Alexandra Loyer**

## DÉVELOPPEMENT DE DEVIS TECHNIQUES

Au jour le jour, le conseiller en approvisionnement est confronté à une multitude de nouveaux dossiers, que ce soit pour un nouvel appel d'offres ou des demandes spécifiques d'achat courant. La plupart du temps, une petite équipe se répartie la tâche pour couvrir la totalité des besoins d'une organisation, 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, les services professionnels et techniques en tout genre.

« 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 tout l'histoire et cette croissance s'accélère alors que nous entrons dans le XXIe siècle.<sup>1</sup>

Ce cours de quatre demi-journées démontre et pratique l'acquisition des compétences clés pour devenir un "HUB". Le HUB, considéré comme un noyau, est un point central où se regroupent toutes sortes de communications et d'informations. L'emphase de ce cours est notamment portée sur différentes techniques de veille stratégique. Trois demi-journées s'adressent au personnel visé, alors que la dernière demi-journée s'adresse au personnel cadre en lien hiérarchique direct avec ces employés. Cette formation se déroule à 75% du temps de façon pratique et un léger parcours théorique occupera 25% du temps.

À la fin de cette formation, le participant aura développé un gabarit de devis technique et sera en mesure de continuer à développer ses techniques de veille stratégique.

#### Objectifs du cours

- Introduire les participants à l'identification des compétences clés du HUB;
- Doter les participants des outils et des bons réflexes d'un HUB;
- Doter les participants d'une pensée critique;
- Favoriser l'appropriation des connaissances par la réalisation d'exercices. Production d'un devis technique.

#### Nombre de participants

- Groupe de 2 à 5 personnes de mêmes professions.

#### Préalables

- L'évaluation des participants et choix du devis technique;
- Avoir un ordinateur portable;
- Avoir accès à internet.

#### Clientèle visée

Tous les agents des approvisionnements, les gestionnaires et toute personne participant régulièrement aux décisions d'investissements.

#### Littérature

Le document de formation sera remis aux participants.

#### Langage

Le cours et le matériel sont en français.

#### Examen(s)

Aucun examen

<sup>1</sup> GOLEMAN, Daniel, *L'intelligence émotionnelle 2*, Édition Robert Laffont, Paris 1999, p.244



## FORMATION

### DÉVELOPPEMENT DE DEVIS TECHNIQUES

#### Contenu du cours

Démonstration et acquisition des compétences clés du "HUB".

#### **1ère demi-journée** **Introduction et Module I** **Recherche documentaire**

- Présentation du thème de devis technique qui sera développé;
- Recherche internet des candidats sur le sujet;
- Mise en commun des résultats;
- Étude des outils qui ont été utilisés.

#### **3e demi-journée** **Module III Devis technique**

- Production du devis technique.

#### **2e demi-journée** **Module II Veille stratégique**

- Présentation des techniques de veille stratégique;
- Deuxième recherche internet des candidats;
- Mise en commun des résultats.

#### **4e demie journée** **Module IV Encadrement** *\*\*\* Cette section s'adresse seulement au personnel cadre qui est le lien hiérarchique des employés en formation*

- Bilan, leçons apprises;
- Comment effectuer un suivi des progrès;
- Comment épauler le changement;
- Évaluer.

### EXPÉRIENCE – COMPÉTENCE – PERTINENCE

## FORMATION

### COMPÉTENCES CLÉS DU MÉTIER D'ACHETEUR ET DE CONSEILLER EN APPROVISIONNEMENT

Les organisations publiques et parapubliques sont confrontées à une réalité des plus exigeantes en matière de projets d'acquisition, lesquels doivent se conformer à un cadre légal de plus en plus précis et rigoureux en plus de devoir assurer une gestion efficiente de leurs projets d'acquisition ainsi que des budgets qui y sont associés.

En ce sens, une approche plus humaine de la gestion des compétences clés des acteurs du département des approvisionnements est nécessaire. Celle-ci doit prendre en considération une vision globale dans laquelle l'acquisition d'un bien ou d'un service s'arrime davantage aux besoins et enjeux de l'organisation.

Ce cours de quatre demi-journées démontre et pratique l'acquisition des compétences clés du métier d'acheteur et de conseiller en approvisionnement. L'emphase est portée sur l'identification et la mise en pratique des compétences clés et méthodologie, des outils et des techniques pour les développer. Trois demi-journées s'adressent au personnel visé, alors que la dernière demi-journée s'adresse au personnel cadre en lien hiérarchique direct avec ces employés.

À la fin de cette formation, le participant sera en mesure de mieux conduire une rencontre de démarrage de projet, d'interagir avec les différents intervenants, et de mieux accompagner un comité de sélection. Bref une meilleure gestion globale d'un projet d'acquisition.

#### Objectifs du cours

- Introduire les participants à l'identification des compétences clés;
- Doter les participants d'une attention pour l'identification des compétences clés qu'ils possèdent et celles qu'ils doivent développer;
- Doter les participants d'outils pour les développer;
- Favoriser l'appropriation des connaissances par la réalisation d'exercices.

#### Nombre de participants

- Groupe de 2 à 5 personnes de mêmes professions.

#### Préalables

- Avoir réalisé l'évaluation des compétences clés et comportements essentiels.

#### Clientèle visée

Tous les agents des approvisionnements, les gestionnaires et toute personne participant régulièrement aux décisions d'investissements.

#### Littérature

Le document de formation sera remis aux participants.

#### Langage

Le cours et le matériel sont en français.

#### Examen(s)

Aucun examen

## FORMATION

### COMPÉTENCES CLÉS DU MÉTIER D'ACHETEUR ET DE CONSEILLER EN APPROVISIONNEMENT

#### Contenu du cours

Démonstration et acquisition des compétences clés du métier d'acheteur et de conseiller en approvisionnement.

#### 1ère demi-journée

##### Introduction et Module I Définition

- Retour sur la liste des compétences et comportements essentiels au travail d'acheteur et de conseiller en approvisionnement (préalablement compilée des évaluations des candidats);
- Démonstration claire des bénéfices de cette formation sur le terrain et pour la carrière de l'intéressé, ou sous la forme d'autres retombées bénéfiques.

#### 2e demi-journée

##### Module II Mise en situation

- (Partie 1) Mise en situation et exercices en face à face, mise à l'épreuve des réactions;
- Définition des objectifs clairs et accessibles;
- (Partie 2) Mise en situation et exercices en face à face, mise à l'épreuve des réactions.

#### 3e demi-journée

##### Module III Persévérance

- Prévenir les rechutes;
- Encourager les efforts;
- Organiser le soutien;
- Trouver des modèles.

#### 4e demie journée

##### Module IV Encadrement

*\*\*\* Cette section s'adresse seulement au personnel cadre qui est le lien hiérarchique des employés en formation*

- Bilan, leçons apprises;
- Comment effectuer un suivi des progrès;
- Comment épauler le changement;
- Évaluer.

## EXPÉRIENCE – COMPÉTENCE – PERTINENCE

2001 rue University, bureau 1700, Montréal (Québec), H3A 2A6 – 514-612-0825 – info@pgpc.ca – www.pgpc.ca