

Amélioration de la qualité des services professionnels à la Direction du génie

Denis Latouche ing. M Sc

Conseiller en gestion de projets

20 septembre 2021





Principaux points

- Les problématiques de qualité et d'expertise à l'origine de notre démarche
- Le contexte et les relations avec les consultants avant et après l'obligation des appels d'offres
- Se prendre en main en étant meilleur en gestion de projets et en gestion des consultants
- Les résultats de notre démarche d'amélioration
- Des commentaires reçus de 3 ingénieurs consultants ayant déjà été chargés de projets dans une municipalité
- Conclusion

La Direction du génie

Ressources humaines

Cinq gestionnaires, 22 chargés de projets, 26 techniciens, 5 personnes à l'administration.

Projets

Cent vingt-cinq projets annuellement représentant plus de 100 millions de dollars.

Nombre de contrats de services professionnels

Trente-cinq par an.

Lévis c'est 150 000 habitants et un territoire de 444 km carrés.

Origine de notre démarche d'amélioration

Suite à plusieurs plaintes reçues à l'interne de la part des chargés de projets concernant le travail des consultants, nous avons entrepris une analyse de la situation et examiné ce que nous pouvions faire (ce sur quoi on a du contrôle).

Problématiques de qualité soulevées

Nous avons d'abord réalisé une **consultation** auprès de tout le personnel mais aussi auprès de 11 ingénieurs de d'autres municipalités pour bien connaître la situation vécue.

Parmi les points soulevés, nous retrouvons:

- La qualité des livrables;
- Les plans incomplets et souvent une absence d'optimisation de concept;
- Les documents contiennent des erreurs et/ou omissions;
- Le changement de personnel ;
- Le non-respect des délais pour les livrables;
- Les demandes d'honoraires additionnels.

Exemples de commentaires reçus

- Regarde les plans ou tel livrable, c'est pas ce que nous voulions:
Ce n'était pas demandé au devis
- Nous ne sommes pas satisfaits du travail
On ne l'a pas dit pour demander des correctifs
- On nous charge encore des honoraires
Est-ce justifié ?

Objectifs visés

- **Favoriser** des solutions pour lesquelles les chargés de projets **vont adhérer et être à l'aise**;
- **Éviter des solutions coercitives** notamment des pénalités en raison:
 - De difficultés d'application;
 - Des inégalités entre les chargés de projets;
 - Ça entretient de mauvaises relations;
 - Des possibilités de contestations et de réclamations.

Note: 2 pénalités sont présentes (remplacement de personnel et omissions)

Objectifs visés (suite)

- **Comprendre la situation** des consultants et celle de la Ville:
Il y a eu une évolution depuis 20 ans dans la prestation de service des consultants. Nous savons que les objectifs de chacun sont différents (l'un: pécunier, l'autre: qualité, coût, délai);
- **Avoir des solutions** qui permettent de s'améliorer, d'être meilleur, d'avoir de bonnes relations et plus de contrôle sur les projets.

Le contexte et les relations avant l'obligation des appels d'offres

La Ville choisit une firme, un chargé de projets en vue d'octroyer un mandat de gré à gré pour réaliser un projet.

La Ville présente son projet à la firme: on se rencontre, on échange sur le projet, les besoins de la Ville, l'échéancier souhaité, les disponibilités de la firme, l'équipe de travail. On examine les risques, les enjeux, le programme de travail, les efforts à fournir, **on s'entend sur le contenu du mandat** à réaliser et la **rémunération**. On a la même vision des choses (municipalité et firme). Il est relativement facile pour la firme d'établir son prix.

La firme prépare et soumet une offre de service suivant ce qui a été convenu avec la municipalité (entente sur les diverses activités du mandat). Celle-ci octroie le contrat rapidement.

Le mandat se prépare et se définit donc à deux (municipalité et consultants)

Le contexte et les relations avant l'obligation d'appel d'offres (suite)

La Ville est une cliente pour la firme. Cette dernière a intérêt à donner du service et offrir de la qualité pour continuer à obtenir des contrats;

Les relations sont très bonnes sous le signe de la collaboration;

La firme est le représentant du propriétaire et voit à son intérêt;

Il y a peu de demandes d'honoraires additionnels.

Le contexte et les relations depuis l'obligation des appels d'offres (suite)

Le mandat est défini et imposé par la municipalité uniquement: les besoins sont-ils bien exprimés, a-t-on tenu compte de tous les aspects, de la nature et de l'ampleur du projet, est-ce réalisable, le délai est-il logique, a-t-on analysé les risques, les enjeux ?

La firme doit soumissionner pour remporter un contrat : elle calcule son prix avec ce qui est écrit et même doit couper pour remporter le contrat. Elle identifie des tâches qu'elle pense qu'elle ne fera pas. Elle s'en tient aux termes du devis. Elle doit viser entrer dans les délais qui lui sont imposés. Que fait-elle si elle a remporté plusieurs contrats simultanément avec la même équipe? Que l'équipe prévue n'est plus disponible? Que les échéanciers sont trop serrés pour les contrats qu'elle a obtenus?

Le contexte et les relations depuis l'obligation des appels d'offres (suite)

Les firmes ont souvent des difficultés à établir les prix des soumissions

Par exemple: pour la surveillance bureau, elle fournit souvent **un prix forfaitaire** mais ne connaît pas la durée du contrat qui dépend de l'entrepreneur, des changements de programme, des imprévus, etc. Est-ce que notre bordereau tient compte de l'effort qui sera demandé?

L'aspect monétaire prend beaucoup de place chez le consultant: le personnel de la firme a des pressions pour travailler rapidement, ne faire que le minimum requis afin de réduire les coûts;

En travaillant rapidement, il peut y avoir des omissions ou erreurs ce qui engendrent plusieurs changements.

Il y a régulièrement des demandes d'honoraires additionnels.

La solution retenue

1. Réaliser plus de planification, de préparation de projets et faire de la gestion d'actifs (besoins, attentes, priorités, risques);
2. Être meilleur en gestion de projets (rédaction des devis d'appel d'offres, être proactif, avoir un bon bordereau);
3. Être meilleur dans la gestion des consultants (suivi, évaluation de rendement);
4. Être en mode collaboration et amélioration continue.

La préparation des projets

On a procédé à la mise en place d'un service planification, préparation de projets et gestion d'actifs dont le rôle est:

- Confection des plans directeurs, mise à jour des données, identification des besoins en infrastructure, des risques, des priorités, préparation de projets, réalisation d'avant-projets, contraintes et enjeux, impacts sur les citoyens et la circulation, réalisation d'études diverses, étude de différents scénarios, avantages/désavantages, estimation préliminaire (plus de travail à l'interne);
- Préparer les projets pour que **l'équipe du Service réalisation de projets** puisse rédiger le devis et procéder à un appel d'offres pour les plans et devis préliminaires et définitifs et la surveillance des travaux bureau et chantier;

Comme tout presse, on pourrait vouloir passer vite sur la préparation des projets et c'est pourtant une partie essentielle.

Être meilleur en gestion de projets

Réaliser plus d'avant-projets (à l'interne ou par des firmes): ceci permet de mieux définir les projets (nature et étendue), de les optimiser, d'examiner les enjeux, les risques, les mesures d'atténuation, obtenir une estimation plus précise avant de lancer le projet;

Mieux rédiger les devis : pour avoir des clauses précises et claires, bien décrire les livrables attendus, les délais, les attentes et exigences, prévoir le nombre de réunions, mentionner qu'une évaluation de rendement sera faite;

Délais : qu'ils soient réalistes et raisonnables pour réaliser le mandat;

Tenir une rencontre de démarrage avec ordre du jour et procès-verbal avec le consultant où l'on revoit la nature et l'étendue du projet, les attentes et exigences de la Ville, les délais des livrables, le suivi qu'on va faire du travail du consultant, comment on va intervenir si mécontentement, l'appréciation de la performance qui sera faite (avant on ne faisait pas de rencontre formelle);

Être meilleur en gestion de projets (suite)

Tenir des rencontres périodiques plus formelles d'avancement du projet;

Documenter le travail du consultant : sur un formulaire, on va inscrire les principaux événements qui se sont produits concernant le consultant en fonction de points de contrôle pour nous permettre de remplir plus tard un formulaire d'appréciation de la performance de celui-ci (**les consultants, eux, prennent en note les efforts additionnels ou problèmes vécus en vue de justifier des honoraires additionnels**);

Lors d'un manquement du consultant : on ne tolère pas d'insatisfaction. On réagit immédiatement. On informe verbalement le chargé de projets du consultant et on lui donne un délai pour régulariser la situation (lui laisser la chance de se corriger). Si ça ne change pas, on organise une rencontre avec les supérieurs des deux chargés de projets soit celui de la Ville et du consultant pour discuter de la problématique et des correctifs qui doivent être apportés.

Être meilleur en gestion de projets (suite)

Remplir un formulaire d'appréciation de la performance des firmes : nous avons 3 formulaires soit pour une étude, pour la préparation des plans et devis et pour la surveillance des travaux. Plusieurs éléments sont évalués de 1 (insatisfaisant) à 10 (excellent). À la fin du mandat le formulaire est transmis au consultant et un échange se fait entre celui-ci et la Ville. Le consultant peut aussi avoir des commentaires à faire sur la Ville et on les veut.

Ces échanges permettent à chacun de s'améliorer.

On utilise le terme « appréciation de la performance » et non pas « évaluation de rendement insatisfaisant » qui fait référence à la loi. Lorsqu'on est rendu là c'est qu'on a tout essayé pour redresser la situation et il faut accumuler des preuves.

Ex.: Imaginer une firme de 30 000 personnes qu'on ne prendrait plus pour 2 ans.

Formulaire d'appréciation de la performance

La gestion du projet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respecte les engagements et exigences du devis										
Assume les responsabilités du mandat										
Prend en charge adéquatement le mandat										
Effectue des communications de qualité (verbales, écrites)										
Apporte des solutions pertinentes										
Rapidité de solutions de problèmes										
Identifie les risques et problèmes										
Répond aux attentes et besoins de la Ville										
Applique les demandes formulées par la Ville										
Maîtrise adéquatement les coûts										

Formulaire d'appréciation de la performance (suite)

La qualité du travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les plans ont été optimisés										
Les plans et devis respectent les normes de la Ville										
Les plans et devis ne contiennent pas d'erreur, d'oubli										
Les corrections demandées ont été apportées										
Les documents produits sont de qualité										

Formulaire d'appréciation de la performance (suite)

Les ressources humaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Les ressources sont disponibles										
Pas de remplacement par rapport à l'offre de service										
Bonne connaissance et expertise pour le mandat										
Autonomie adéquate										
Collabore bien avec les intervenants et la Ville										
L'implication du chargé de projets										
Le personnel est proactif										
Les délais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respect de l'échéance : plans et devis préliminaires										
Respect de l'échéance : plans et devis pour AO										
Répond aux demandes dans des délais raisonnables										
Retourne les appels et répond aux courriels rapidement										

Être meilleur en gestion de projets (suite)

Un processus de gestion de projets est en élaboration. Il comprend 5 phases, 50 étapes. Il vient encadrer le travail des personnes. Il permet une meilleure compréhension du déroulement d'un projet et une plus grande uniformité dans la gestion des projets au niveau de la Direction.

Phase	Description
A	Initiation du projet par le client (son besoin)
B	Définition du projet (études, avant-projet)
C	Plans et devis préliminaires et définitifs
D	Réalisation du projet
E	Clôture du projet

Note: un jalon (go/no go) a été prévu entre chaque phase et 8 validations par le gestionnaire entre certaines étapes.

Être meilleur en gestion de projets (suite)

Ce processus comprend 150 tâches devant servir à un diagramme de Gantt. Il est accompagné pour différentes tâches de formulaires (ex.: charte de projets) et de procédures pour expliquer ce qu'il y a à faire. Évidemment, il faut s'adapter dépendamment du projet.

Ceci facilite le travail des personnes, l'intégration des nouvelles ressources et il est plus facile de transférer un projet à un autre chargé de projets. Ceci nous permettra également la mise en place d'un tableau de bord pour connaître et suivre la performance de l'ensemble des projets de la Direction.

Être meilleur en gestion de projets (suite)

Renforcer la clôture des projets soit les leçons apprises, le bilan du projet, la satisfaction du client (ex.: vie communautaire), les problèmes rencontrés, si les risques ont été bien gérés, notre performance en gestion et voir à la fermeture du projet (gestion documentaire);

Les rôles et responsabilités de chaque partie ont été définis;

Prix unitaires : au bordereau, on prévoit des prix unitaires (tarif horaire) pour certaines tâches où les efforts sont difficiles à déterminer par exemple pour la surveillance chantier, pour des relevés complémentaires, pour des demandes de CA complexes.

Contrat de gré à gré

À Lévis, nous sommes autorisés **jusqu'à 75 000 \$** pour un contrat de gré à gré pour des services professionnels.

Le chargé de projets se choisit 2 à 3 firmes, les appelle et discute du projet ainsi que des services requis pour un mandat. Il fait part du chargé de projets qu'il voudrait avoir au mandat, des livrables attendus et du délai requis.

Il demande s'ils sont intéressés et en mesure de respecter les délais. Suite à l'ouverture des prix, **c'est l'offre la plus intéressante et complète qui est retenue**. On ne se base pas seulement sur le prix.

Nos appréciations de la performance des firmes peuvent avoir une influence sur le choix des firmes invitées.

Résultats de la démarche

- Positifs et motivants;
- Moins de plaintes de nos chargés de projets;
- Ceux-ci se sentent plus en contrôle des projets;
- Les consultants sont plus suivis, encadrés et savent qu'ils seront évalués à la fin du mandat;
- On peut se servir de l'évaluation faite lorsqu'il y a des demandes de coûts additionnels (on a des arguments quand il y a eu des problèmes);
- Une meilleure définition des projets et des attentes;
- On est plus proactif;
- Étant habitués à faire des appréciations de performance et des suivis, ceci nous prépare bien à effectuer une évaluation de rendement insatisfaisant si ceci était nécessaire.

Commentaires reçus de 3 ingénieurs consultants ayant été chargés de projets dans une municipalité

Réalité du consultant

- Veut remporter une soumission. Donc, son prix est basé sur sa compréhension du mandat et sur ce qui est écrit;
- Peut avoir remporté plusieurs soumissions en même temps avec la même équipe ce qui demandera plus de temps pour réaliser le mandat;

Questions à se poser

- Qu'est-ce que je veux précisément? Est-ce que j'ai bien défini mes besoins, mes attentes, les échéances et les livrables? Est-ce que je connais les risques et enjeux? Suis-je clair et complet dans ce que je demande? Est-ce que le soumissionnaire est en mesure de réaliser ce que je demande? Est-ce que le délai demandé est réaliste?

Commentaires reçus de 3 ingénieurs consultants ayant été chargés de projets dans une municipalité

Mettre beaucoup d'énergie dans la préparation des documents d'appel d'offres (ex.: faire des avant-projets). Ceux-ci doivent permettre aux consultants de mettre un prix juste et équitable en fonction des activités à faire et des livrables à produire;

Préciser les attentes sur les livrables à chaque étape, les objectifs et les résultats à atteindre;

Fournir le plus tôt possible la liste des intrants pertinents qui sera fournie au consultant par la municipalité et ne pas tarder à les donner;

Fournir toute l'information que la Ville possède;

Préciser le **nombre de concepts désiré**, demander de faire une grille d'analyse avec avantages/désavantages y incluant la gestion des risques;

Bien structurer le bordereau.

Commentaires reçus de 3 ingénieurs consultants ayant été chargés de projets dans une municipalité

Préciser les étapes et le nombre de réunions requis à chacune d'elle;

Approuver le concept avant d'autoriser le début de la conception et de la confection des plans et devis préliminaires et définitifs;

Avoir du personnel qui a déjà réalisé des projets, connaît la conception, a déjà surveillé des chantiers, est proactif, capable de décider, répond rapidement;

S'assurer de demander un nombre d'années **d'expérience justifié** considérant que les ressources spécialisées sont de plus en plus rares. Permettre aux plus jeunes de prendre de l'expérience et assurer la relève.

Commentaires reçus de 3 ingénieurs consultants ayant été chargés de projets dans une municipalité

Demander au consultant d'indiquer au fur et à mesure de la progression du mandat s'il y a des frais additionnels et ne pas attendre à la fin du mandat. Ceci évite les mauvaises surprises;

Réagir rapidement avec les principaux acteurs;

Développer un climat de collaboration et de confiance.

CONCLUSION

- **Nous pouvons intervenir et influencer la qualité des services professionnels;**
- **Agir et ne pas demeurer passif;**
- **Nous avons un rôle à jouer;**
- **Le balancier a changé de place mais est-ce qu'on a pris notre place:** C'est nous maintenant uniquement qui définissons les mandats (ce n'est plus un clé en main comme auparavant). Il s'agit d'un contrat d'adhésion pour les consultants;
- **Ce que l'on veut** avec les consultants c'est : **vite** (on est très pressé), **bon** (de la qualité, un excellent projet), **pas cher** (on a pas beaucoup d'argent et on veut pas d'extras);
- **Quelles sont les conditions que l'on met en place pour y arriver?**

CONCLUSION

Les municipalités ont définitivement plus de responsabilités qu'avant. Elles doivent avoir une bonne planification, bien définir les besoins, les attentes, les livrables, connaître les risques et enjeux, préparer des documents d'appel d'offres clairs et précis;

Une solide expertise des chargés de projets et des gestionnaires des municipalités est requise. Il faut des personnes en mesure de décider, ayant de bons réflexes et qui connaissent bien les termes du contrat. Idéalement des ressources qui ont déjà fait de la conception, préparées des plans et devis, surveillées des travaux c'est-à-dire qui savent de quoi il est question;

On peut améliorer la qualité des services professionnels en étant meilleur en gestion de projets et en gestion des consultants.

CONCLUSION

Bien gérer les consultants (être proactifs):

Tenir une bonne rencontre de démarrage, former une équipe avec lui, fournir rapidement les renseignements demandés, suivre le consultant de près (fiche de suivi), intervenir immédiatement si mécontentement, avoir de bonnes communications, évaluer le travail du consultant, permettre à chacun de s'améliorer;

Viser des bordereaux permettant de payer pour les services rendus.

PUBLICATIONS

MAMH

- Guide de bonnes pratiques sur les relations avec son cocontractant
- Guide pour procéder à l'évaluation de rendement

AFG

- Guide pour l'octroi de mandat d'avant-projet en ingénierie pour la réalisation d'infrastructures dans le domaine municipal

CERIU (à venir)

- Guide de bonnes pratiques pour les appels d'offres de services professionnels en ingénierie pour infrastructures municipales

Période de questions



Merci de votre attention !

