

Le 7 novembre 2017

À l'attention du Comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles, du sénateur Dennis Patterson et du sénateur Michael MacDonald

De la part de l'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC)

Réponses aux questions complémentaires sur la sélection basée sur les compétences (SBC)

Sénateur Patterson : *Pourriez-vous m'expliquer, dans un langage simple, quelles sont les déficiences de la gestion de l'approvisionnement et de la prestation des services? En quoi la SBC serait-elle supérieure et pourquoi offrirait-elle un meilleur rendement pour les dollars investis?*

IRAC : Le processus actuel de Demande de propositions (DP) et d'attribution du contrat au plus bas soumissionnaire convient à l'achat de biens qui n'exigent aucune adaptation aux besoins, ne sont pas complexes et pour lesquels le marché offre de nombreuses solutions de rechange.

Pour des services professionnels personnalisés, complexes et onéreux, comme les services d'architecture et d'ingénierie qui influent sur les coûts de construction, le processus de Demande de propositions et d'attribution au plus bas soumissionnaire comporte les trois principales déficiences qui suivent :

1. Il récompense le faible coût initial, mais ne récompense pas la valeur élevée à long terme.

Le processus actuel attribue les contrats à celui qui offre les plus faibles honoraires pour la conception (comme l'ingénierie ou l'architecture, qui représentent de quatre à dix pour cent du coût total de conception et de construction d'un projet).

Lorsqu'on réduit les honoraires de conception d'un projet, on augmente invariablement les coûts de construction et les coûts d'exploitation et d'entretien à long terme, parce que le temps consacré au projet par l'équipe de conception est limité par les honoraires qu'elle obtient.

Ainsi, pour économiser quelques milliers de dollars à l'étape de la conception, la Demande de propositions a entraîné des coûts de dizaines ou de centaines de

milliers de dollars additionnels pendant la construction et sur la durée de vie du bâtiment.

2. Le processus récompense ceux qui voient dans la DP une façon de réduire la portée de l'intervention des experts-conseils et en conséquence, le nombre d'heures facturables, en vue de l'attribution d'un contrat. Il limite l'innovation et la transparence.

Le service d'approvisionnement semble « gagnant » parce que le processus d'attribution au plus bas soumissionnaire a permis d'économiser de l'argent, mais l'utilisateur final paie une prime.

Lorsque les consultants en services professionnels sont sélectionnés sur la base des plus bas honoraires, il va de soi qu'ils doivent analyser les documents de la DP en cherchant comment réduire la portée de leur travail et limiter le nombre d'heures nécessaires à la réalisation du projet. C'est ce que les architectes et les ingénieurs doivent faire pour remporter un concours basé sur les honoraires.

Les services de gestion et de construction de projets doivent alors relever d'importants défis, parce qu'ils doivent travailler avec le plus bas soumissionnaire conforme, mais aussi avec celui qui a fort probablement réduit la portée de son intervention pour offrir le plus bas prix. Cela crée une relation très conflictuelle entre le fournisseur de services et le client.

Les fournisseurs de services ne sont pas enclins à proposer de nouvelles solutions de construction innovatrice, parce que de telles solutions requièrent généralement plus de temps à l'étape initiale de la conception et qu'elles peuvent augmenter les coûts de construction. Elles peuvent par contre permettre d'économiser beaucoup plus d'argent pendant l'exploitation à long terme du bâtiment.

En bref, les propositions qui comportent des coûts initiaux plus élevés en raison de l'innovation ou d'un meilleur design ne peuvent remporter une DP basée sur les plus bas honoraires, même si ces coûts additionnels initiaux permettaient de réaliser des économies à long terme beaucoup plus élevées, tout en assurant la qualité et la sécurité du bâtiment et la protection de l'environnement.

3. Le processus génère un gaspillage administratif qui n'est pas visible, mais qui est néanmoins substantiel.

Cal Harrison, un consultant certifié en gestion de Winnipeg, et fondateur de QBS Canada, a effectué une recherche sur les occasions de services professionnels

RAIC | IRAC

Architecture Canada

613-241-3600 | fax/télé. 613-241-5750 | info@raic.org

publiées sur MERX. Il a réalisé que dans 17 pour cent des cas, les fournisseurs de services en gestion dépenseront un montant plus élevé pour rédiger leurs propositions en réponse à une DP que le montant des honoraires correspondant au projet. Pour les services en technologie de l'information et en télécommunications, ce pourcentage est de 33 pour cent et pour les services d'architecture et d'ingénierie, il est de 67 pour cent.

La sélection basée sur les compétences n'est pas nouvelle. En 1972, le gouvernement fédéral des États-Unis a adopté la Brooks Act. Cette loi stipule que l'embauche des architectes et des ingénieurs pour des projets du secteur public doit être effectuée sur la base des compétences de la firme et non pas sur la proposition offrant les plus bas honoraires. Quarante-six des 50 états ont également adopté des lois cohérentes avec le but de la Brooks Act. Trois des états qui ne l'ont pas fait ont mis en place des politiques qui reflètent le but de la Brooks Act et un seul état n'utilise pas la sélection basée sur les compétences (le Dakota du Sud).

L'adoption de la Brooks Act reconnaissait que la valeur des services d'architecture et d'ingénierie ne repose pas sur la marchandisation des services de conception et le bas prix auquel on peut les obtenir, mais qu'elle repose plutôt sur l'influence que ces services peuvent avoir pour accroître considérablement les avantages d'un projet immobilier et optimiser les résultats, avec une dépense minimale en services de conception. À titre d'exemple, sur le cycle de vie de 35 ans de la conception, de la construction et de l'exploitation d'un bâtiment, les services de conception représentent moins d'un pour cent des coûts totaux, alors qu'ils peuvent avoir un impact vraiment plus grand sur les économies à long terme en coûts d'énergie, d'entretien et de main-d'œuvre.

À titre d'exemple sans équivoque, un architecte qui travaille sur le projet d'un nouvel hôpital de 700 millions \$ a pu démontrer qu'en dépensant un montant additionnel de moins de 500 000 \$ pour repositionner les corridors, des économies de 40 millions \$ pourraient être réalisées sur le plan de la main-d'œuvre pendant les 35 ans du partenariat public-privé.

Une étude réalisée par le Georgia Institute of Technology et la University of Colorado (2009) a porté sur plus de 200 projets à la grandeur des États-Unis. Elle a constaté que :

- 93 pour cent des clients ont fait part d'un niveau de satisfaction élevé ou très élevé par rapport aux experts-conseils sélectionnés selon le mode SBC;
- la SBC a réduit de 70 pour cent la hausse des coûts de construction;

RAIC | IRAC

Architecture Canada

613-241-3600 | fax/télé. 613-241-5750 | info@raic.org

- la SBC a réduit de 20 pour cent les retards dans les échéanciers;
- la SBC a permis de mieux tenir compte des enjeux de société ou des préoccupations des parties intéressées.

Sénateur Patterson : *Pourriez-vous nous envoyer de l'information qui explique en quoi la SBC est différente?*

IRAC : Nous joignons les trois documents suivants :

Buying Professional Services: Replacing the Price-Based Request for Proposal with Qualifications Based Selection

An Analysis of Issues Pertaining to Qualifications Based Selection

The Best Practice: Selecting a Professional Consultant / Meilleure pratique : Sélection d'une société d'experts-conseils

Sénateur MacDonald : *Vous avez dit que (l'approvisionnement selon le plus bas soumissionnaire) entraîne un gaspillage de 5 milliards \$ par année. Je suis curieux de savoir comment vous établissez ce montant. Aucun problème ne peut être résolu si nous avons assez d'argent à y consacrer, mais bien sûr, il n'y a jamais assez d'argent pour résoudre tous les problèmes. J'aimerais en savoir plus sur ce montant de 5 milliards \$. C'est beaucoup d'argent. Comment êtes-vous arrivés à ce résultat?*

IRAC : C'est un montant de référence calculé par Cal Harrison. Il l'explique dans une vidéo de 3,5 minutes (lien ci-dessous).

<http://beyondeferrals.com/cal-harrison-professional-services-marketing-speaker/>

M. Harrison a estimé qu'au Canada seulement, près de 5 milliards \$ sont gaspillés chaque année par des architectes, des ingénieurs, des conseillers en gestion, des avocats et d'autres fournisseurs de services professionnels qui doivent rédiger des propositions en réponse à des DP basées sur le prix.

Le calcul est basé un cas réel avec des chiffres typiques. Un ministère fédéral a lancé une DP pour sélectionner une firme d'architecture pour un projet de construction de 500 000 \$. Les honoraires de la firme d'architecture, établis selon l'usage à 10 pour cent du coût de construction, seraient de 50 000 \$. Au total, 38 firmes ont répondu à la DP en consacrant chacune environ 20 000 \$ à leur proposition. C'est donc dire que le secteur de l'architecture a subi un coût de

RAIC | IRAC

Architecture Canada

613-241-3600 | fax/télé. 613-241-5750 | info@raic.org

760 000 \$. Si on multiplie ce montant par les 6 579 DP annuelles, on chiffre le gaspillage à 5 milliards \$.

En fait, Cal Harrison dit que le gaspillage est beaucoup plus élevé que ce montant.

Les firmes qui rédigent les propositions subissent la perte. Toutefois, elles la refilent à leurs clients dans leur coût pour faire des affaires. Au bout du compte, ce sont donc les clients (y compris le gouvernement) qui assument le coût total de ces inefficacités.