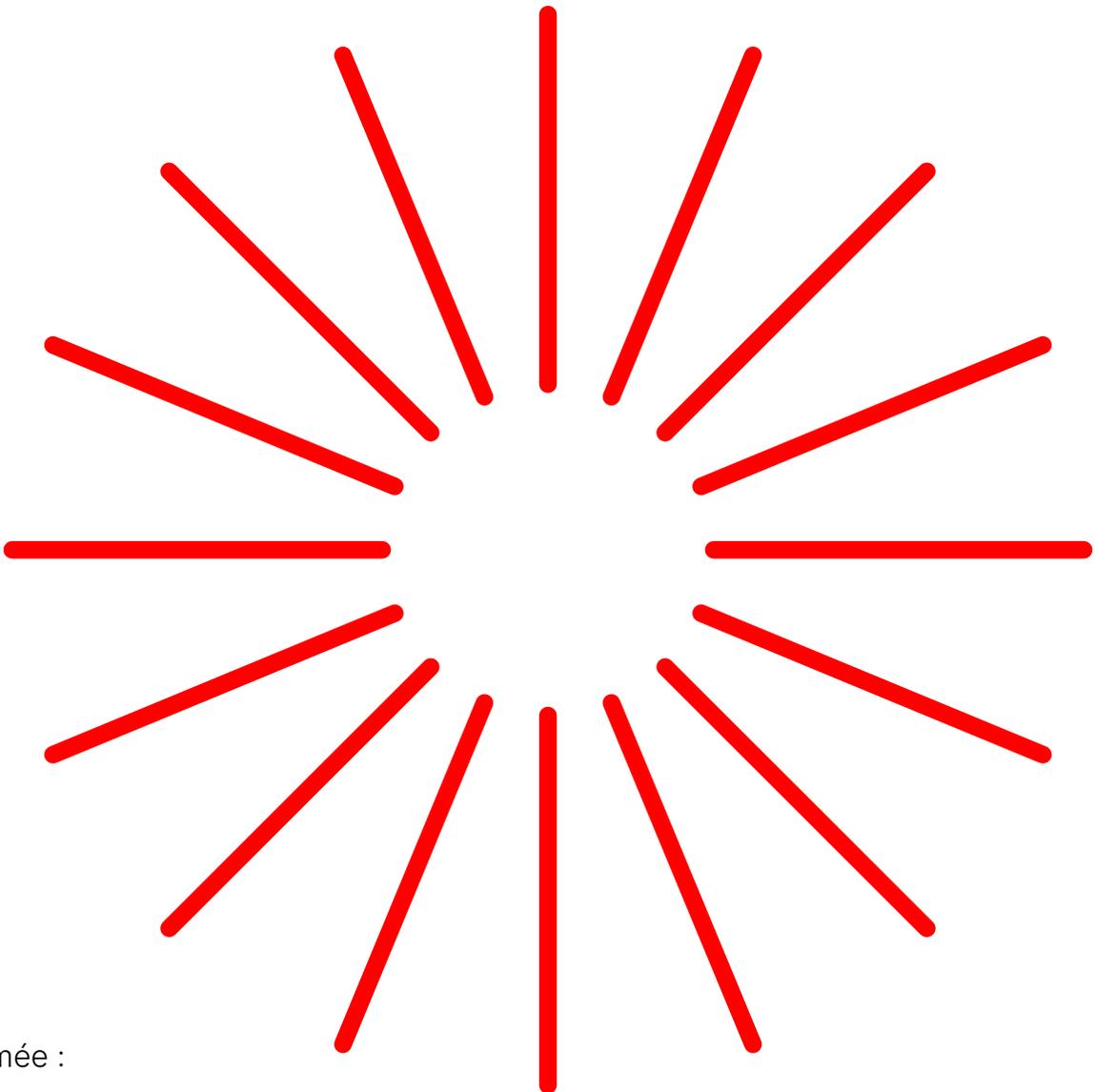


La Boussole

Opération qualité

Exercice n° 1

Exercice individuel
préparatoire



Durée estimée :
45 minutes

Le projet

Activité individuelle préparatoire

Nom du projet :

Date :

Survol des stratégies de l'Opération qualité

Voici un aperçu schématique des six stratégies de l'Opération qualité et leur moment clé de mise en œuvre dans un échancier type de réalisation.



Mise en contexte

L'Agenda montréalais 2030 postule que les stratégies suivantes sont des leviers vers une plus grande culture du design à Montréal :

1. **Mobiliser** et engager les équipes de projet autour d'objectifs de qualité communs;
2. **Communiquer** de manière inclusive et transparente avec l'ensemble des parties prenantes;
3. **Imaginer** collectivement l'expérience souhaitée en mettant en œuvre des initiatives transversales et interdisciplinaires;
4. **Confier** les mandats selon un mode d'octroi qui privilégie la qualité des propositions;
5. **Oser** recadrer les projets en les soumettant aux regards critiques;
6. **Pérenniser** la qualité tout au long du cycle de vie des projets.

Ces stratégies se réalisent grâce à des actions concrètes choisies et conçues sur mesure par les équipes de projet, selon leurs objectifs et leurs capacités.

Objectif et consignes

Objectif de l'exercice

L'objectif de cet exercice est qu'individuellement, chacun et chacune :

- se familiarise avec les **six stratégies** de l'Opération qualité;
- se fasse une tête sur les stratégies et actions qu'il ou elle perçoit comme prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de qualité du projet.

Étape 1

Afin de vous familiariser avec chacune des stratégies, lisez les exemples d'actions à mettre en œuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs de qualité.

Cochez uniquement ce qui vous semble « primordial » ou « à considérer » dans le cadre de votre projet.

Si vous le souhaitez, prenez des notes pour documenter vos réflexions en prévision des discussions qui auront lieu avec votre équipe.

Étape 2

Pour chaque stratégie, indiquez dans quelle mesure vous pensez **pouvoir contribuer à sa mise en œuvre.**

Stratégie 1 Mobiliser



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
 P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
 Oui : Important pour la réussite du projet

Comment mobiliser et engager les membres de l'équipe envers la qualité?

1a. En développant collectivement le plan de gestion de la qualité

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Le plan de gestion de la qualité contient les stratégies et les actions retenues par les membres de l'équipe pour leur permettre de concrétiser la vision du projet et atteindre les objectifs de qualité du projet.

Pour dresser un plan de gestion de la qualité :

- Utiliser la Boussole et réaliser en équipe les exercices Vision qualité et Opération qualité. La boussole est un outil fédérateur qui permet d'explorer de manière concertée différents scénarios de mise en œuvre de la qualité.

1b. En nommant un ambassadeur ou une ambassadrice qualité

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

L'ambassadeur ou l'ambassadrice qualité est une personne impliquée à toutes les étapes du projet pour stimuler en continu l'atteinte des objectifs de qualité.

Pour désigner la bonne ressource, il est nécessaire de réfléchir aux questions suivantes :

- Détient-elle une base de connaissances quant à la qualité en design et en architecture?
- Démontre-t-elle une capacité de leadership et une capacité à débattre et à s'exprimer en public?
- Détient-elle un esprit critique pour soutenir et faciliter le dialogue?
- Est-elle curieuse et ouverte d'esprit face à la nouveauté?
- Démontre-t-elle et encourage-t-elle une prise d'initiatives et une proactivité pour expérimenter de nouvelles façons de faire?
- Si une résiliation ou une réattribution du mandat professionnel survenait en cours de projet, pourrait-elle soutenir l'effort de reprise et de poursuite du travail vers l'atteinte des objectifs de qualité?

Pour stimuler la qualité en continu :

- Déterminer les étapes stratégiques pour rassembler l'équipe et valider la bonne progression du projet vers les objectifs de qualité.
- Définir la nature des livrables à produire pour apprécier en équipe la progression du projet.

Stratégie 1 (suite)



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
 P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
 Oui : Important pour la réussite du projet

Comment mobiliser et engager les membres de l'équipe envers la qualité?

1c. En identifiant les bons profils d'expert

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Selon les objectifs de qualité établis, les compétences requises sont variables. Pour trouver les experts et expertes à mobiliser :

- Penser interdisciplinarité.
- Penser transversalité.

1d. En validant la disponibilité et la stabilité de l'équipe

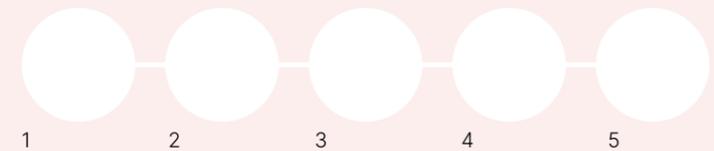
Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Pour mettre en œuvre efficacement le plan de gestion de la qualité, l'équipe doit :

- Pouvoir compter sur des ressources disponibles en nombre suffisant, aux moments requis dans le projet.
- Pouvoir assurer les liens d'une étape à une autre du projet, pour garantir la rétention et l'accroissement continu des connaissances du projet.

Ma capacité à contribuer à la stratégie 1 :

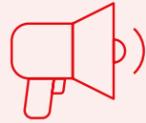
1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
 4 : Élevée 5 : Très élevée



Contribuer comment ?

Notes générales

Stratégie 2 Communiquer



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment la communication peut-elle être un levier vers des retombées plus importantes?

2a. En consultant un public élargi

- En utilisant des outils de participation publique pour présenter la vision et le programme préliminaire du projet à un public élargi et sonder les préoccupations et les recommandations des usagers et usagères et des communautés riveraines.

Exemples de groupes à consulter :

- Bénéficiaires
- Citoyens et citoyennes concernés
- Citoyens et citoyennes sous-représentés
- Propriétaires riverains
- Organismes communautaires locaux
- Conseillers et conseillères d'arrondissement
- Comité consultatif d'urbanisme d'arrondissement

Exemples de mécanismes de participation et de consultation :

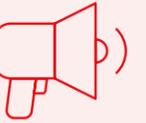
- Consultation publique avec plénière
- Table de concertation thématique
- Sondage terrain
- Sondage en ligne multicanal
- Appel à dépôt de mémoires
- Projet transitoire

2b. En misant sur la transparence du processus décisionnel

- En impliquant les ressources décisionnelles tôt dans le processus pour éviter les blocages et les délais procéduraux.
- En prioriser des processus décisionnels démocratiques pour renforcer l'engagement civique et rendre le processus accessible au public.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Stratégie 2 (suite)



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment la communication peut-elle être un levier vers des retombées plus importantes?

Ma capacité à contribuer à la stratégie 2 :

1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
4 : Élevée 5 : Très élevée

Contribuer comment ?



Notes générales

Stratégie 3 Imaginer



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
 P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
 Oui : Important pour la réussite du projet

Comment imaginer l'expérience du projet, en allant au-delà des paramètres fonctionnels et techniques du programme, et en exprimant son essence?

3a. En mettant la table à l'innovation

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

- En cernant les occasions potentielles de recherche et d'innovation dans le projet qui gagneraient à être étudiées.
- En recadrant, si requis, l'échéancier et les ressources pour vous permettre de réaliser une démarche exploratoire.
- En questionnant, si requis, les exigences réglementaires et en faisant les représentations nécessaires auprès des décideurs et décideuses.

3b. En s'inspirant de bonnes pratiques transférables

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

- En explorant en équipe des exemples appliqués qui documentent des notions et bonnes pratiques pertinentes à votre projet (p. ex. : capsules vidéo, fiches thématiques et publications de la Trousse Qualité).
- En échangeant en équipe sur des projets similaires réalisés qui pourraient apporter des pistes de solution.

3c. En explorant divers scénarios

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

- En explorant divers scénarios programmatiques et leur mise en forme, avec la mise en œuvre de charrettes, d'ateliers de design ou de concours d'idées.
- En expérimentant avec des méthodes de prototypage.

3d. En mettant au défis la vision préliminaire

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

- En ajustant l'énoncé de vision préliminaire en considérant les résultats des études, consultations et séances d'idéation collaborative ayant permis d'explorer et de tester divers scénarios.

Stratégie 3 (suite)



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
 P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
 Oui : Important pour la réussite du projet

Comment imaginer l'expérience du projet, en allant au-delà des paramètres fonctionnels et techniques du programme, et en exprimant son essence?

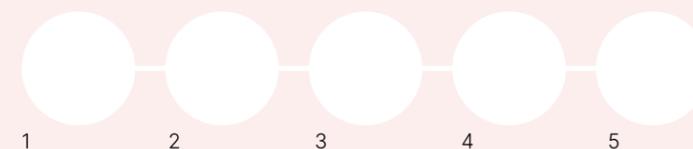
3e. En ancrant la vision définitive dans les paramètres budgétaires et l'échéancier

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

- En s'assurant que la vision et les objectifs de qualité sont réalistes quant au budget et à l'échéancier de réalisation prévus.
- En trouvant des sources de financement complémentaires comme levier pour accroître la qualité du projet (p. ex. : fonds de réalisation d'infrastructures vertes, de projets carboneutres ou de restauration patrimoniale, programme d'aménagement et de mobilité durables ou programme de réhabilitation des terrains contaminés).

Ma capacité à contribuer à la stratégie 3 :

1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
 4 : Élevée 5 : Très élevée



Contribuer comment ?

Notes générales

Stratégie 4 Confier



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment structurer un mode d'octroi de la commande qui favorise la qualité en design?

4a. Avec un processus d'appels d'offres qui privilégie la qualité

- En détaillant la vision et les objectifs de qualité dans les documents d'appel d'offres (ou autres documents d'entente). Des documents envers lesquels s'engagent le donneur ou la donneuse d'ouvrage et les professionnels et professionnelles à qui le mandat est confié.
- En structurant la formule d'évaluation des offres de services en accordant davantage d'importance à la qualité qu'au prix (référence à la règle du plus bas soumissionnaire conforme).

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

4b. Avec un processus de concours de design ou d'architecture

- En choisissant un mode d'octroi par concours pour stimuler l'émulation des concepteurs et conceptrices et apprécier la qualité des propositions conceptuelles de manière équitable et transparente (présence d'un jury).
- En favorisant des propositions anonymes afin d'éliminer les biais réputationnels en privilégiant une formule de concours anonyme où l'appréciation de la qualité se fait uniquement sur la base de la proposition conceptuelle (et non sur l'appréciation d'un portfolio).

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

4c. En encourageant les maillages avec la relève

- En permettant à de jeunes firmes de se positionner dans le marché et d'accroître leur capacité d'exécution, avec des occasions de mentorat.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

4d. En stimulant le marché

- En déployant une stratégie de communication qui suscite l'intérêt des soumissionnaires potentiels à se positionner.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Comment susciter l'intérêt :

- En présentant la vision qualité du projet, les objectifs de qualité et les principales stratégies prévues pour les atteindre. Ceci témoigne de la volonté du donneur ou de la donneuse d'ouvrage à vouloir faire de la qualité.

Stratégie 4 (suite)

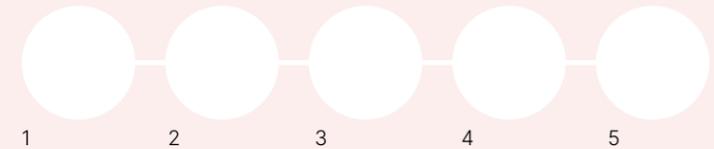


Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment structurer un mode d'octroi de la commande qui favorise la qualité en design?

Ma capacité à contribuer à la stratégie 4 :

1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
4 : Élevée 5 : Très élevée



Contribuer comment ?

Notes générales

Stratégie 5 Recadrer



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment réexaminer et recadrer le projet durant l'étape de conception pour optimiser les pistes de solution et accroître la qualité du projet?

5a. En mettant en place un laboratoire de prototypage

- Le laboratoire de prototypage, aussi appelé laboratoire de design, mise sur l'expérimentation de concepts d'aménagement et d'occupation de l'espace par le prototypage et l'observation terrain. Les apprentissages extraits d'un laboratoire se veulent génériques, transférables et adaptables à divers contextes d'implantation.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

5b. En mettant en place d'un panel de design

- Le panel de design est utilisé pour assurer le suivi qualitatif d'un projet. Il consiste en un groupe d'experts et d'expertes issus de différentes disciplines (architecture, design, paysage, patrimoine, génie, etc.) et réunis pour accompagner l'équipe de conception responsable de la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un regroupement consultatif, et non décisionnel, qui vient appuyer le donneur ou la donneuse d'ouvrage. Son rôle consiste à apporter une vision, à soulever des questions et à formuler des recommandations relatives à la qualité du design.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

5c. En mettant en place un processus de conception intégrée et d'ingénierie de la valeur

- Le processus de conception intégrée mise sur la collaboration d'experts et d'expertes multidisciplinaires pour trouver des pistes de solution innovantes à des enjeux complexes. Les participants et participantes sont conviés à des rencontres de travail thématiques qui abordent les enjeux de conception et de réalisation du projet.
- L'ingénierie de la valeur a pour but de comparer divers scénarios conceptuels et financiers pour optimiser la valeur du projet (amélioration du coût en capital ou du coût sur le cycle de vie). Les participants et participantes sont conviés à des rencontres de travail thématiques qui abordent des enjeux liés au rapport valeur / retombées versus coût.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Stratégie 5 (suite)



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment réexaminer et recadrer le projet durant l'étape de conception pour optimiser les pistes de solution et accroître la qualité du projet?

Ma capacité à contribuer à la stratégie 5 :

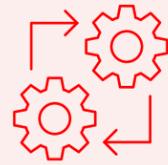
1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
4 : Élevée 5 : Très élevée



Contribuer comment ?

Notes générales

Stratégie 6 Pérenniser



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment pérenniser la qualité du projet à long terme?

6a. En faisant l'analyse du cycle de vie

- En précisant vos objectifs de qualité avec des indicateurs observables et mesurables
- En comprenant les retombées probables (positives ou négatives) de ses cibles stratégiques à long terme du projet.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

6b. En faisant un plan de suivi de la qualité

- En réalisant des suivis de la qualité, dès la phase conceptuelle et jusqu'à la phase post-occupationnelle, dans une optique d'amélioration continue.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

6c. En choisissant un ou une gestionnaire responsable de la qualité

- En mobilisant une équipe de gestion (immobilière par exemple), intéressée et mobilisée autour des objectifs de qualité du projet.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

6d. En contribuant à l'apprentissage collectif

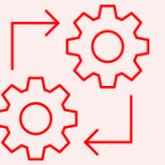
- En contribuant à l'amélioration collective des façons de faire en ce qui a trait à la qualité en design et en architecture, en faisant circuler les apprentissages issus des activités de rétrospection du projet, auprès de la communauté de pratique.

Non P-e Oui Freins à la mise en œuvre des actions, actions supplémentaires, etc.

Astuces :

- Convenir d'un responsable des activités de rétrospective au sein de l'équipe, ou d'une rotation du rôle entre les membres de l'équipe.
- Prévoir des rencontres récurrentes consacrées aux activités de rétrospection (par étape) pour documenter les apprentissages faits.
- Séparer les ordres du jour en deux : nouveaux apprentissages et rappels des apprentissages clés des dernières rencontres pour éviter le tablettage d'informations.
- Cibler des canaux de communication efficaces pour un partage plus élargi des connaissances dans les réseaux internes et externes.

Stratégie 6 (suite)



Non : Non applicable au projet ou impossible à mettre en place
P-e : À considérer, mais pourrait être difficile à mettre en place ou non prioritaire
Oui : Important pour la réussite du projet

Comment pérenniser la qualité du projet à long terme?

Ma capacité à contribuer à la stratégie 6 :

1 : Aucune 2 : Faible 3 : Moyenne
4 : Élevée 5 : Très élevée



Contribuer comment ?

Notes générales

Bravo, vous avez terminé
l'exercice individuel. N'oubliez
pas de l'apporter lors de la
séance collective!

