



Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Public Works and
Government Services
Canada

Système national de gestion de projet

Manuel de référence du SNGP: Vol. 1

Modèle du SNGP, amélioration continue, produits livrables et feuilles de route

<http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/index-f.html>

Contenu

INTRODUCTION	1
Bienvenue.....	1
Objectifs	1
Contexte des Biens immobiliers	2
Manuels de référence du SNGP.....	2
SECTION 1: LE MODÈLE DU SNGP.....	3
Introduction	3
1.1 MODÈLE DÉTAILLÉ DU SNGP	2
Trois étapes (début, identification et réalisation).....	2
Phases	2
Activités de chaque phase.....	3
Tâches de chaque activité.....	3
1.2 ÉTAPE DE DÉBUT DE PROJET.....	4
Phase de définition du projet	5
1.3 ÉTAPE D'IDENTIFICATION DE PROJET	6
Phase de lancement.....	7
Phase de la faisabilité	7
Phase d'analyse	8
Phase de clôture de l'identification.....	8
1.4 ÉTAPE DE RÉALISATION DE PROJET	9
Phase de planification.....	10
Phase de conception	10
Phase de mise en oeuvre.....	11
Phase de clôture de la réalisation.....	11
SECTION 2: AMÉLIORATION CONTINUE.....	13
2.1 CADRE D'AMÉLIORATION CONTINUE	14
Description	14
Objectifs	14
Contexte des Biens immobiliers	14
Demandes de renseignements.....	16
Documents connexes	16
2.2 PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE.....	17
Processus	17
Gestion du contenu	17
Outils	17
Utilisateurs.....	18
Recommandations pour les améliorations à apporter formulées par les utilisateurs ...	18
Recommandations formulées par le Ministère	18

2.3 ÉQUIPE RESPONSABLE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE	20
Mandat.....	20
Composition de l'équipe responsable de l'AC	20
Portée.....	20
Rôles et responsabilités	21
2.4 LEÇONS APPRISSES	23
SECTION 3: PRODUITS LIVRABLES	24
3.1 INTRODUCTION AUX PRODUITS LIVRABLES	25
3.2 ÉNONCÉ DES EXIGENCES.....	26
Explication.....	26
Phase pertinente.....	26
Point de vérification	26
Lignes directrices pour l'Énoncé des exigences	26
Modèle pour l'énoncé des exigences.....	26
3.3 PLAN DU PROJET	27
Explication.....	27
Objectifs	27
Contexte des Biens immobiliers	27
Documents connexes	28
Lignes directrices sur le plan de projet.....	28
3.4 ARRÊTÉ DE PROJET.....	30
Modèles d'arrêté de projet.....	30
3.5 RAPPORT DE FAISABILITÉ.....	31
Définition.....	31
Explication.....	31
Phase pertinente.....	31
Point de vérification	31
Lignes directrices pour le rapport de faisabilité.....	31
Modèle de rapport de faisabilité	31
3.6 RAPPORT D'ANALYSE DES INVESTISSEMENTS.....	32
Définition.....	32
Explication.....	32
Phase pertinente.....	32
Point de vérification	32
Lignes directrices pour les rapports d'analyse des investissements	32
3.7 PRÉSENTATION AU CONSEIL DU TRÉSOR.....	33
Introduction	33
SECTION 4: FEUILLES DE ROUTE.....	34
4.1 INTRODUCTION AUX FEUILLES DE ROUTE.....	35
Objectif.....	35
Contexte des Biens immobiliers	35
4.2 FEUILLE DE ROUTE POUR LES PROJETS RELATIFS AUX BIENS.....	36

Introduction	36
Étape de début de projet	37
Phase de définition	37
Étape d'identification de projet	39
Phase de lancement.....	39
Phase de la faisabilité	40
Phase de l'analyse	41
Phase de la clôture de l'identification de projet	42
Étape de réalisation de projet.....	44
4.3 FEUILLE DE ROUTE POUR LES PROJETS RELATIFS AUX LOCAUX	45
Introduction	45
Étape de début de projet	46
Phase de définition	46
Étape d'identification de projet	48
Phase de lancement.....	48
Phase de la faisabilité	49
Phase de l'analyse	50
Phase de la clôture de l'identification	52
Étape de réalisation de projet.....	54
4.4 FEUILLE DE ROUTE POUR LA CONCEPTION-SOUMISSION-CONSTRUCTION	55
Introduction	55
Étape de réalisation de projet.....	56
Phase de la planification	56
Phase de la conception.....	57
Phase de la mise en œuvre	58
Phase de la clôture de la réalisation	60
4.5 FEUILLE DE ROUTE POUR LES PROJETS DE LOCATION.....	62
Introduction	62
Étape de réalisation.....	63
Phase de la planification	63
Phase de la conception.....	64
Phase de la mise en œuvre	66
Phase de la clôture de la réalisation	68
4.6 FEUILLE DE ROUTE POUR LES PROJETS DE RESTAURATION D'UN SITE CONTAMINÉ.....	70
Introduction	70
Étape de début de projet	71
Phase de définition	71
Étape d'identification de projet	72
Phase de lancement.....	72
Phase de la faisabilité	73
Phase de l'analyse	73
Phase de la clôture de l'identification de projet	74
Étape de réalisation de projet.....	76
Phase de la planification	76
Phase de la conception – Projet d'exécution	77
Phase de la mise en œuvre du projet.....	78
Phase de clôture de la réalisation de projet.....	79
APPENDICES	80
APPENDICE 1: POLITIQUE RELATIVE AU SNGP	82

Annexe A:.....	84
Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m ² locatifs (régions) ou à 5 000 m ² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire)	84
APPENDICE 2: PROCÉDURE RELATIVE AU SNGP	86
Annexe A: Responsables ayant un pouvoir d’approbation aux points de vérification du SNGP	91
Annexe B : SNGP «allégé»	96
Annexe C : Listes de vérification de la conformité au SNGP	100
APPENDICE 3: PROCÉDURE RELATIVE AU SNGP – PROJETS FINANCÉS PAR D’AUTRES MINISTÈRES	102
Annexe A – Liste de contrôle de la CPS/de l’arrêté de projet	107
APPENDICE 4: LIGNES DIRECTRICES POUR L’ÉNONCE DES EXIGENCES	108
APPENDICE 5: LIGNES DIRECTRICES SUR LE PLAN DE PROJET	117
Projet de construction/bien	124
Projet de location.....	125
APPENDICE 6: VERSION SIMPLIFIÉE DU PLAN DE PROJET	137
APPENDICE 7: MODÈLE D’ARRÊTÉ DE PROJET SIMPLIFIÉ.....	139
APPENDICE 8: MODÈLE D’ARRÊTÉ DE PROJET.....	145
APPENDICE 9: MODÈLE D’ARRÊTÉ DE PROJET (PROJETS FINANCES PAR D’AUTRES MINISTÈRES)	161
APPENDICE 10 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE RAPPORT DE FAISABILITÉ	169
APPENDICE 11: GLOSSAIRE DES ABRÉVIATIONS.....	177

Introduction

Bienvenue

Le Système national de gestion de projet (SNGP) est une méthode Web de gestion de projets élaborée par la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) en collaboration avec toutes les régions, afin de permettre de diffuser, en direct, des lignes directrices, des pratiques courantes, des outils, des modèles et des documents sur la gestion de projets et les questions techniques. Ce système comprend aussi des feuilles de route (méthodes génériques) pour les projets relatifs aux biens, les projets relatifs aux locaux, les projets de conception-soumission-construction, les projets de location et les projets pour la restauration des sites contaminés; en plus d'offrir une marge de manoeuvre supplémentaire pour permettre d'élaborer de nouvelles feuilles de route pour les projets qui ne se rapportent pas à des travaux de construction et qui doivent être gérés selon le cadre et la méthode de gestion de projets appliqués dans les projets traditionnels de construction.

Le SNGP s'avère utile à la haute direction qui souhaite avoir un aperçu des principaux concepts de gestion ainsi qu'aux fournisseurs de produits et services qui veulent savoir ce que la DGBI attend d'eux.

Le système est appuyé par la *Politique relative au SNGP* (voir l'**Appendice 1**), laquelle est publiée sous l'égide du sous-ministre adjoint de la DGBI et par la *Procédure relative au SNGP* (voir l'**Appendice 2**), qui décrit les composantes et les exigences du SNGP. La *Procédure relative au SNGP* définit aussi les personnes ayant le pouvoir d'approbation aux points de vérification du SNGP. De plus, les utilisateurs peuvent accéder le Plan de projet simplifié à partir du lien affiché dans l'**annexe A** de la *Politique SNGP* sur le site Web du SNGP.

Objectifs

Le SNGP tient compte :

- des processus de planification des biens ministériels, par exemple la planification de la gestion des biens
- des processus de planification ministérielle annuelle, par exemple la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et les Plans de gestion des immeubles;
- des notions de programme de travaux et de portefeuille de projets;
- de la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor;

- du Body of Knowledge du Project Management Institute (en anglais seulement);
- de tous les types de projets immobiliers (sans se limiter aux projets de conception-soumission-construction);
- des stratégies d'impartition des projets;
- des points de vérifications des projets et des produits livrables à chacune des phases de leur réalisation;
- de l'amélioration des rapports et de la mesure du rendement.

Contexte des Biens immobiliers

À la DGBI, la gestion de projets ne consiste pas seulement à réaliser différents projets. Cette activité s'inscrit dans le cadre d'un contexte immobilier plus vaste qui s'étend au cycle de planification, à la gestion stratégique du portefeuille, à la gestion des biens et à leur exploitation. Selon le point de vue de la gestion immobilière, les projets constituent un volet essentiel du cycle de la durée de vie utile des biens. Ils sont indispensables pour créer ou acquérir des biens, pour permettre de les exploiter en les réaménageant ou en les modifiant et pour les mettre hors service à la fin de leur durée utile. Si les membres de l'équipe de gestion de projets connaissent ce contexte général, on pourra mieux intégrer les objectifs particuliers des projets dans les stratégies de la DGBI. La méthodologie du SNGP permet de moderniser le modèle du cycle de la durée utile des projets en adoptant une meilleure vue d'ensemble de la situation. Cette méthodologie s'articule autour des nombreuses leçons apprises dans le cadre d'une initiative récente pour réaliser des économies opérationnelles, par exemple l'initiative du « respect des délais et des budgets » et la « trousse d'outils du Système de réalisation des projets », en plus de tenir compte des difficultés propres aux activités de lancement des projets dans le contexte du secteur public. Cette méthodologie comprend un modèle générique de gestion de projets et adapte certains principes du Project Management Institute (PMI) pour décrire les fonctions essentielles de la gestion des projets dans le contexte des pratiques opérationnelles de la DGBI. Comme l'indique la *Politique* sur le SNGP de la DGBI, tous les projets immobiliers doivent respecter les principes du SNGP.

Manuels de référence du SNGP

Les guides d'exploitation du SNGP ont été conçus pour permettre aux utilisateurs d'imprimer des sections importantes du site Web du système. En plus du présent guide pour le modèle du SNGP, l'amélioration continue, les produits livrables et les feuilles de route, ils comptent d'autres guides portant sur les secteurs de connaissances et la matrice du SNGP. Ils renferment également quelques exemples de modèles de document. Cela dit, les utilisateurs peuvent obtenir la version la plus récente de tous les modèles sur le site Web du SNGP.

Les guides ne comprennent aucun document technique, aucun document connexe, ni aucun hyperlien. Pour obtenir cette information, les utilisateurs doivent visiter le site Web du SNGP.

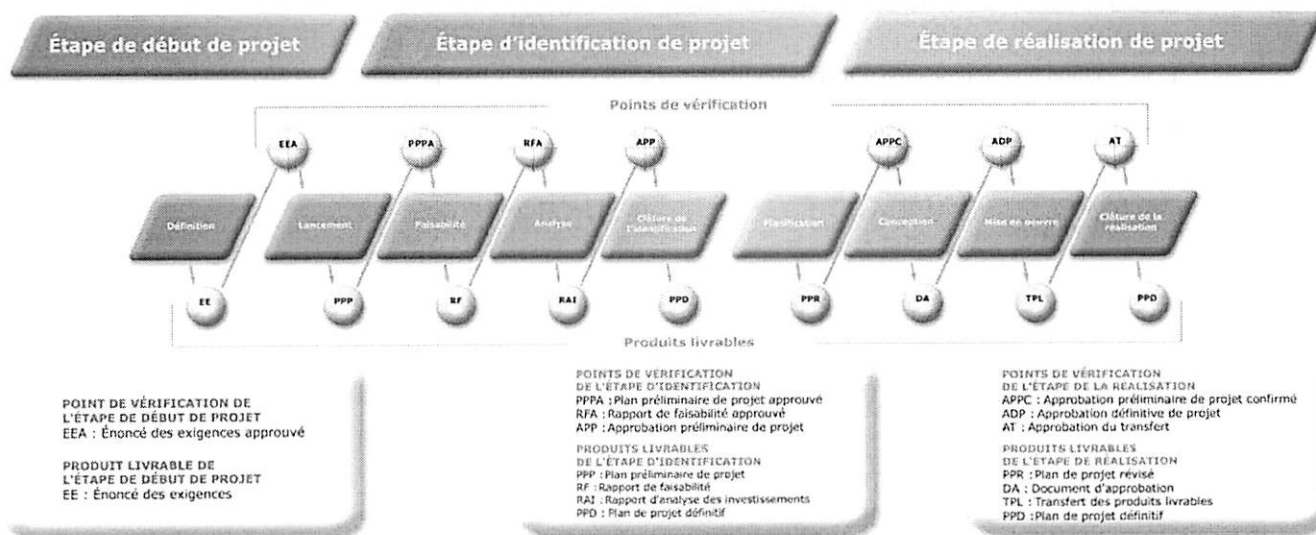
Section 1: Le modèle du SNGP

Introduction

Le modèle du Système national de gestion de projet est un élément essentiel du système qui prévoit des points de vérification distincts liés aux processus d'approbation de projets de TPSGC, et indique les résultats de chaque phase, activité et tâche. Les feuilles de route génériques sont des adaptations du Modèle pour des mécanismes de réalisation précis, par exemple la conception-soumission-construction ou les projets de location (Sections 4.4 et 4.5). Le plan de projet (Sections 3.3) sert à enregistrer le progrès de tous les aspects du projet à la fin de chaque phase.

1.1 Modèle détaillé du SNGP

DGBI - Système national de gestion de projet - SNGP



Trois étapes (début, identification et réalisation)

Les trois étapes, qui constituent essentiellement trois projets en un, permettent de faciliter l'impartition de l'étape de réalisation de projet. L'étape de début de projet comprend l'énoncé des besoins approuvé, tandis que l'étape d'identification de projet comprend l'approbation préliminaire de projet et la prise d'une décision concernant le mécanisme de réalisation de projet. L'étape de réalisation de projet est un processus plus prévisible, qui vise à obtenir un produit final bien défini.

Phases

Les points finaux des phases sont des points de vérification qui sont essentiels pour assurer l'uniformité de la planification et des rapports généraux. Il faut donc enregistrer TOUS les projets par phase dans les systèmes généraux de TPSGC conformément aux modalités exposées dans les *Règles opérationnelles - Préparation et clôture du projet* (lien à venir). Le plan de projet (voir Section 3.3) est le relevé complet de toute l'information sur le projet à la fin de chaque phase.

Activités de chaque phase

Il s'agit du niveau principal de planification pour les chefs de projet/gestionnaires de projet; le niveau de l'activité sert à personnaliser les feuilles de route par type de projet, selon les structures de répartition des travaux (SRT).

Tâches de chaque activité

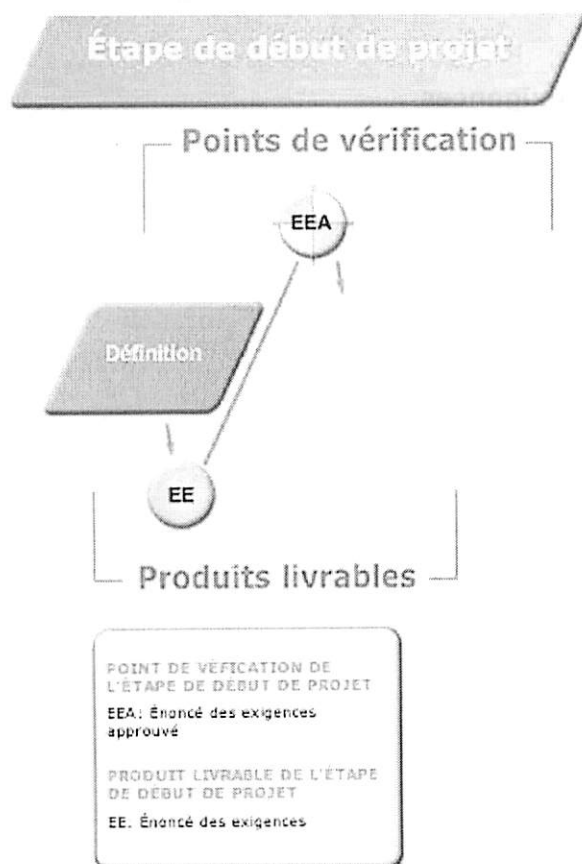
En re-décomposant l'activité en tâches, on peut également personnaliser les feuilles de route par domaines de connaissances (voir le **Manuel de référence du SNGP : Vol. 3**) ou attribuer les rôles et les responsabilités.

L'acceptation ou l'approbation d'un produit livrable clé, par exemple le plan préliminaire de projet ou le «certificat d'achèvement substantiel», marque la fin de chaque tâche ou de chaque activité. Ces étapes varient en fonction du type de projet et sont décrites dans les feuilles de route du projet.

1.2 Étape de début de projet

L'objectif de l'étape de début de projet consiste à procurer un forum de discussion afin d'étudier en détail les propositions pour les Biens immobiliers afin de s'assurer que les projets proposés respectent les stratégies du portefeuille de TPSGC et y répondent le plus efficacement possible.

Diagramme de l'étape de début de projet



Phase de définition du projet

Explication

Cette phase consiste en une évaluation rigoureuse des projets proposés pour s'assurer que les propositions (incluant les opportunités) sont évaluées selon des critères bien établis, afin de permettre d'arriver à une décision de procéder ou non avec le projet.

Point de vérification – Énoncé des exigences approuvé

Le point de vérification de la phase de définition de projet est la décision d'aller de l'avant ou non. Dans le cas des projets qui ont obtenu l'approbation de poursuivre, l'énoncé des exigences exige l'approbation du client (quand l'exigence est spécifique au client) et l'approbation par le niveau d'autorité approprié avant d'entreprendre tout travail.

Produit Livrable: Énoncé des exigences

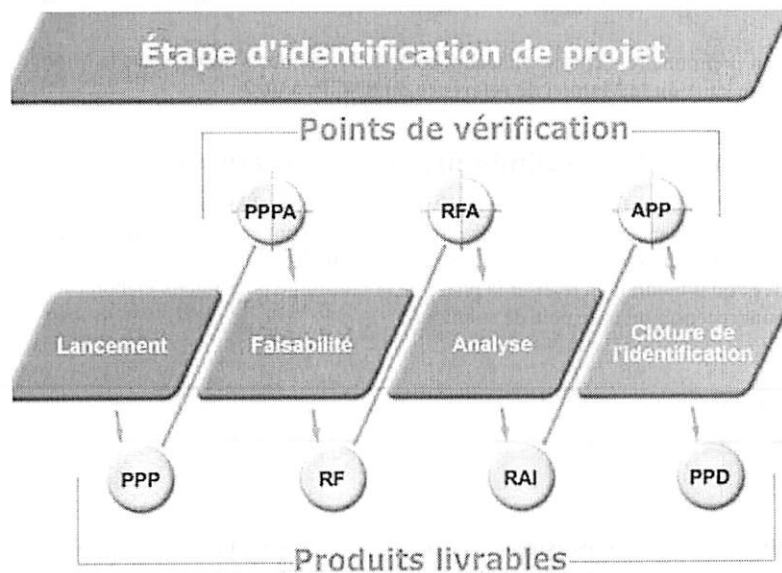
Voir Section 3.2.

1.3 Étape d'identification de projet

L'objectif de l'étape d'identification de projet consiste à s'assurer que le projet ou le programme de travaux (PT) présenté pour l'APP a été élaboré et analysé adéquatement dans le contexte du Programme des biens immobiliers et de la gestion centralisée du portefeuille de TPSGC et représente la meilleure solution d'investissement.

L'étape d'identification de projet permet aussi d'aider notre clientèle de gardiens d'immeubles à définir et à élaborer les projets les plus pertinents pour leurs objectifs ministériels et pour permettre de réaliser le programme de gestion des biens immobiliers du gouvernement.

Diagramme de l'étape d'identification



POINTS DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION

PPPA : Plan préliminaire de projet approuvé
RFA : Rapport de faisabilité approuvé
APP : Approbation préliminaire de projet

PRODUITS LIVRABLES DE L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION

PPP : Plan préliminaire de projet
RF : Rapport de faisabilité
RAI : Rapport d'analyse des investissements
PPD : Plan de projet définitif

Phase de lancement

Explication

L'objectif de la phase de lancement consiste à analyser l'énoncé des exigences et à établir la description initiale des objectifs et des enjeux connexes du projet en donnant suffisamment de détails pour faire l'évaluation préliminaire du projet par rapport aux objectifs ministériels (à savoir, la nécessité du projet, la priorité à y attribuer et l'importance des ressources à consacrer à la phase suivante).

Produit livrable - Plan préliminaire de projet

Le plan préliminaire de projet (PPP) permet de donner un aperçu essentiel, bien qu'initial, du projet et de tous ses paramètres connus. Il permet d'établir le bien-fondé et la conformité du projet par rapport aux politiques, aux objectifs et aux programmes du gouvernement. En outre, le plan devrait faire état de toutes les contraintes connues, liées notamment au calendrier et au budget. Les renseignements contenus dans le PPP, sa longueur ainsi que les pièces jointes nécessaires à son élaboration peuvent varier selon la nature du projet.

Il faudrait produire le plan préliminaire de projet en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP - Phase de la lancement. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2**.

Point de vérification – Plan préliminaire du projet approuvé

Le point de vérification de la phase de lancement vise à permettre au responsable compétent de faire l'évaluation préliminaire du bien-fondé et de l'à-propos du projet pour ce qui est des objectifs et des programmes ministériels. Le PPPA confirme que le projet permet de réaliser les objectifs des programmes ministériels et qu'il faudrait en réaliser la phase de la faisabilité pour mieux élaborer les exigences du projet et pour recenser un ensemble de solutions.

Phase de la faisabilité

Explication

La phase de la faisabilité vise à élaborer les exigences du projet et à recenser un ensemble de solutions répondant à ces exigences. Le rapport de faisabilité constitue la base d'information qui sera alors utilisée, lors de la phase d'analyse, pour évaluer les solutions et pour établir la solution optimale du projet. L'importance des détails de ce rapport dépendra de la nature, de la complexité et des particularités du projet.

Produit livrable: Le rapport de faisabilité (RF)

Voir Section 3.5

Point de vérification : Rapport de faisabilité approuvé

Le point de vérification de la phase de la faisabilité vise à permettre au responsable compétent d'examiner l'information réunie dans la phase de la faisabilité. Le RFA confirme que l'information réunie est suffisamment bien élaborée et qu'il faudrait enchaîner avec la phase de l'analyse du projet pour l'évaluation et la sélection de la solution d'investissement optimale.

Phase d'analyse

Explication

La phase de l'analyse vise à définir et à justifier la solution optimale qui répondra aux exigences du projet et qui tiendra compte de ces contraintes, de même qu'à établir le budget, le calendrier, les contrôles et les critères d'évaluation qui seront appliqués pour l'approbation préliminaire du projet. Le niveau d'effort à consacrer à cette phase dépend de la nature, de la complexité et des particularités du projet.

Produits livrables

- Rapport d'analyse des investissements (RAI): voir **Section 3.6**.
- Modèle de présentation au Conseil du Trésor de la Direction générale des biens immobiliers (pour les projets qui requièrent l'approbation du Conseil du Trésor): voir **Section 3.7**

Point de vérification: Approbation préliminaire du projet (APP)

Le point de vérification de la phase de l'analyse vise à permettre au responsable compétent d'examiner les documents de présentation du RAI (à savoir, le RAI et les documents connexes répondant aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT] pour la présentation portant sur l'APP). L'approbation de la présentation sur le RAI confirme que la solution d'investissement recommandée est acceptée et qu'il faudrait réaliser la phase de la planification de l'étape de réalisation du projet défini.

Phase de clôture de l'identification

Explication

La phase de la clôture de l'identification vise à compléter les activités de gestion de projets se rapportant à l'étape de l'identification de projet. Cette phase consiste à terminer toutes les activités d'administration des contrats, à procéder à l'évaluation finale des experts-conseils en rapport à l'étape d'identification, à préparer les leçons apprises, à terminer le plan final du projet pour les dossiers conformément aux conditions de l'approbation préliminaire du projet et à fermer les dossiers du projet.

Produit livrable : Plan de projet définitif

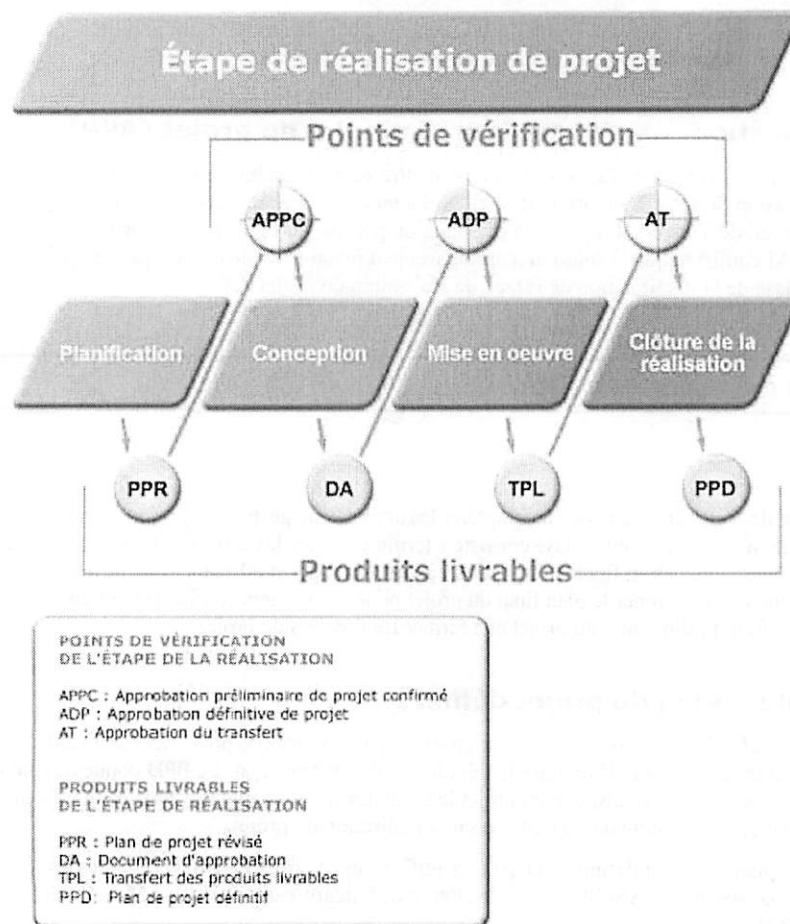
Le plan de projet définitif (PPD) – étape d'identification de projet – permet de présenter une évaluation globale des étapes terminées à ce jour. Il représente l'évolution du PPP original. Le PPD donne aux futurs membres de l'équipe chargée de la réalisation du projet le bilan des renseignements recueillis à ce jour sur le projet, en vue d'assurer la poursuite des activités pour la réalisation du projet.

Il faudrait produire le plan de projet définitif - étape d'identification de projet en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP - Phase de clôture de l'identification. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2**.

1.4 Étape de réalisation de projet

L'objectif de l'étape de réalisation de projet consiste à convertir en critères techniques les objectifs et les exigences du projet approuvé afin de permettre de concevoir dans les détails et de mettre en oeuvre intégralement le produit final.

Diagramme de l'étape de réalisation de projet :



Phase de planification

Explication

La phase de la planification vise à amorcer les activités de lancement du projet et à s'assurer que les objectifs et les exigences du projet sont suffisamment détaillés pour permettre de préparer des instructions complètes sur le projet à l'intention de l'équipe responsable de ce projet. Il faudrait examiner et compléter ou réviser, au besoin, l'information présentée dans le Plan de projet définitif concernant les dossiers de l'étape d'identification de projet.

Produit Livrable : Plan du projet révisé (PPR)

Le PPR est la première étape de la planification de la réalisation. Il représente l'évolution du plan de projet de l'étape d'identification. Dans les cas où une période de temps considérable s'est écoulée depuis la réception de l'approbation préliminaire du projet (APP), il est essentiel de vérifier et de valider les besoins et les facteurs originaux par rapport aux conditions réelles du projet, notamment les délais et les budgets déterminés. Lorsque toute l'information a été confirmée, l'autorité compétente approuve le PPR.

Il faudrait produire le plan de projet révisé en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP - Phase de la planification. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2**.

Point de vérification : Approbation préliminaire de projet confirmé (APPC)

Le point de vérification de la phase de la planification vise à permettre au responsable compétent d'examiner l'information sur le projet et l'approche adoptée pour la gestion. L'approbation du plan de projet révisé confirme que l'information sur le projet et la stratégie de gestion sont suffisamment détaillées pour permettre de réaliser la phase de la conception afin d'élaborer une solution de conception conforme aux objectifs et aux exigences du projet.

Phase de conception

Explication

La phase de la conception vise à compléter ou mettre sur pied l'équipe responsable de la conception, à élaborer la conception pour respecter les objectifs et les exigences du projet et à produire les documents nécessaires à l'approbation définitive du projet.

Produit livrable: Document d'approbation

Le document d'approbation (DA) est généralement le premier produit livrable présenté dans le but d'obtenir l'approbation définitive du projet (ADP). Ce document devrait confirmer que toute l'information disponible relative au projet reflète la situation actuelle du projet ou du produit, et qu'il est possible d'atteindre tous les objectifs du projet original (approuvés au départ lors de l'approbation préliminaire de projet). Par exemple, parfois, un rapport d'analyse des investissements (RAI) révisé est utilisé à titre de DA; pour les projets qui requièrent l'approbation du Conseil du Trésor, une présentation au Conseil du Trésor est exigée. La présentation particulière des documents d'approbation variera en fonction de la méthode de réalisation de projet utilisée et de la valeur du projet.

Il faudrait produire le document d'approbation en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP – Phase de la conception. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2**.

Point de vérification: Approbation définitive de projet (ADP)

Le point de vérification de la phase de la conception vise à permettre au responsable compétent d'examiner les documents d'approbation (par exemple la solution de conception suffisamment détaillée pour permettre de répondre aux exigences du SCT pour ce qui est de la présentation sur l'ADP). L'ADP confirme que la solution de conception est acceptée et qu'il faudrait réaliser la phase de la mise en Suivre du projet pour élaborer les documents détaillés relatif à l'approvisionnement et pour faire l'acquisition du produit.

Phase de mise en oeuvre

Explication

La phase de la mise en oeuvre vise à permettre de transposer la solution de conception approuvée dans la documentation relative à l'approvisionnement pour acquérir et livrer le produit qui répondra aux objectifs et aux exigences du projet.

Produit livrable: Transfert des produits livrables (TPL)

Le document Transfert des Produits Livrables (TPL) se rapporte généralement aux documents requis pour confirmer l'acceptation du travail. Il y a transfert des produits livrables lorsque le client prend possession du produit, même si ce transfert est assorti de conditions. Certains aspects du produit peuvent ne pas être complétés malgré le fait qu'il soit opérationnel, sécuritaire et utilisable. Le produit est pris en considération pour un transfert des produits livrables lorsqu'il a satisfait à toutes les exigences réglementaires obligatoires et qu'il a été accepté.

Le document Transfert des Produits Livrables est associé à la documentation contractuelle produite lors de l'acceptation du travail. Avant l'acceptation, une attention particulière devrait être portée aux éléments décrits dans la Matrice du SNGP – Phase de la mise en oeuvre. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2**.

Certificats TPL:

Projets relatifs aux locaux : Certificat provisoire d'achèvement des améliorations locatives

Projets relatifs aux biens : Certificat d'achèvement substantiel (provisoire)

Point de vérification : Approbation du transfert (AT)

Le point de vérification de la phase de la mise en oeuvre vise à permettre au responsable compétent d'examiner le produit final. L'approbation du transfert (AT) confirme que le produit final est accepté et qu'il faudrait réaliser la phase de la clôture de la réalisation de projet pour compléter le PPD et les activités de clôture du projet.

Phase de clôture de la réalisation

Explication

La phase de la clôture de la réalisation vise à compléter les activités de gestion se rapportant à l'étape de réalisation de projet et à évaluer le rendement de ce projet par rapport à ses objectifs et exigences. Cette phase consiste à terminer toutes les activités d'administration des contrats, à procéder à l'évaluation finale des équipes responsables du projet, dont les experts-conseils et les entrepreneurs, à préparer les leçons apprises et à achever le Plan de projet définitif concernant les dossiers.

Produit livrable: Plan de projet définitif

Le plan de projet définitif (PPD) permet de donner une évaluation globale du projet qui a été réalisé. Il représente l'évolution du plan de projet de l'étape de réalisation. On utilise des renseignements, comme des rapports d'évaluation, des leçons apprises et ainsi de suite, pour rendre compte des pratiques relatives aux projets immobiliers et les améliorer. Il faut compiler les renseignements récapitulatifs pour pouvoir procéder aux activités administratives de la phase de clôture du projet

Il faudrait produire le plan de projet définitif (étape de réalisation) en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP - Phase de clôture de la réalisation. Voir le **Manuel de référence du SNGP: Vol. 2.**

Section 2: Amélioration continue

2.1 Cadre d'amélioration continue

Description

Le cadre d'amélioration continue est le volet du Système national de gestion de projet (SNGP) qui fournit la structure et le processus pour l'approbation et la promulgation de documentation nouvelle ou modifiée liée à la gestion de projet et aux services de la gestion de projet des Biens immobiliers.

Objectifs

- S'assurer que le SNGP devient et demeure l'outil principal pour la gestion de projet des biens immobiliers, en fournissant un système national uniforme de gestion de projet sur le web qui peut être adaptée à d'autres secteurs d'activités.
- S'assurer que la qualité de la documentation du SNGP est uniforme, appropriée et continuellement améliorée.

Contexte des Biens immobiliers

La Direction de la gestion de projets a été désignée pour diriger l'élaboration des politiques et des pratiques relatives à la mise en œuvre de projets au sein de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI). Toutefois, comme la gestion de projets touche un large éventail d'activités et de directions dans l'organisation, la Direction de la gestion de projets doit s'en remettre à un réseau de représentants partout dans la DGBI pour voir à ce que les objectifs ministériels connexes soient mis en œuvre et atteints, en plus d'être dirigés par l'entremise :

- du Comité directeur de l'amélioration des projets des Biens immobiliers, qui a été mis sur pied en août 2006 afin d'offrir une gouvernance globale pour la recommandation et la mise en œuvre de pratiques de gestion de projet améliorées au sein de la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC. Le mandat du Comité présente de plus amples renseignements à cet égard;
- de l'Équipe chargée de l'amélioration continue du Système national de gestion de projet, qui appuie le Comité directeur de l'amélioration des projets des Biens immobiliers et assure une fonction de contrôle de la qualité pour l'examen, l'évaluation, la modification et l'amélioration continue de la documentation nationale. Cette équipe comprend les membres suivants :

Équipe nationale chargée de l'amélioration continue du SNGP

Chefs de l'équipe chargée de l'amélioration continue

Janet Clark (Administration centrale [AC])
Courrier électronique : Janet.Clark@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Rachelle Beaudry (AC)
Courrier électronique : mailto:Rachelle.Beaudry@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Gestionnaire du contenu

Samantha Philliben (AC)

Courrier électronique : <mailto:Samantha.Philliben@tpsgc-pwgsc.gc.ca>

Coordonnatrice du site Web et de la formation

Isabelle Gagnon (AC)

Courrier électronique : Isabelle.Gagnon@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Représentants régionaux du SNGP pour la Gestion de projet

Région de la capitale nationale (RCN):

Michel Langlois

Courrier électronique : Michel.Langlois@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Grands projets de l'État (RCN) :

Nathalie Hamel

Courrier électronique : Nathalie.Hamel@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Région de l'Atlantique:

Randy Clarke

Courrier électronique : Randy.Clarke@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Région du Québec:

Marie-France Moysan

Courrier électronique : Marie-France.Moysan@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Région de l'Ontario:

Linda White

Courrier électronique : <mailto:Linda.White@pwgsc-tpsgc.gc.ca>

Région de l'Ouest :

Jim Russell

Courrier électronique : Jim.Russell@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Région du Pacifique :

Patrick Fu

Courrier électronique : Patrick.Fu@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Représentants régionaux du SNGP pour la Gestion des locaux et du portefeuille

Région de la capitale nationale:

Jim Graham

Courrier électronique : Jim.Graham@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Cathie Robillard
Courrier électronique : <mailto:Cathie.Robillard@tpsgc-pwgsc.gc.ca>

Région de l'Atlantique:

Rod Vessey
Courrier électronique : Rod.Vessey@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Région du Québec:

Caroline Harvey
Courrier électronique : Caroline.Harvey@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Région de l'Ontario :

Sandra Steven
Courrier électronique : Sandra.Steven@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Région de l'Ouest:

Joanne Marciski
Courrier électronique : Joanne.Marciski@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Région du Pacifique :

Dan Sage
Courrier électronique : Dan.Sage@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Michelle Ferreira
Courrier électronique : Michelle.Ferreira@pwgsc-tpsgc.gc.ca

Un processus d'amélioration continue est aussi développé pour centraliser la révision et l'approbation des propositions nouvelles ou modifiées. Toutes les propositions sont vérifiées par les représentants régionaux, examinées au niveau national et suivies dans le "Rapport des commentaires et mesures prises" produit par le gestionnaire de contenu de l'AC.

Demandes de renseignements

Tous les intervenants qui participent dans la réalisation des projets de la DGBI peuvent proposer des améliorations au SNGP en faisant appel à leur représentant de l'AC.

Documents connexes

- Processus d'amélioration continue du SNGP – voir **Section 2.2**.
- Équipe responsable de l'amélioration continue du SNGP – voir **Section 2.3**.

2.2 Processus d'amélioration continue

Processus

Le processus d'amélioration continue du SNGP constitue le point de départ d'un système de gestion de la qualité et donne à la DGBI l'occasion de devenir un chef de file d'envergure mondiale en ce qui concerne l'efficacité et la responsabilisation dans la gestion de projet. Ce processus s'adresse aux membres de la communauté de la gestion de projet ainsi qu'à ceux qui travaillent dans d'autres secteurs d'activité, dont nous encourageons la participation. Ce processus est :

- obligatoire;
- convivial;
- accessible pour tous;
- complété par un contrôle rigoureux des documents et des dossiers;
- doté d'un répertoire central pour les activités de changement;
- lié à d'autres initiatives de gestion de projet;
- évalué à intervalles réguliers;
- géré rigoureusement et étayé solidement.

Gestion du contenu

Toutes les mises à jour des documents du SNGP, y compris les ajouts sur le site Web du SNGP, sont examinées par le Chef d'équipe du SNGP, de la Direction des Conseils et des pratiques (Exécution de projets), de la Gestion des services professionnels et techniques, administration centrale. Lorsqu'il s'agit de changements qui sont considérés comme étant conformes à l'intention actuelle des documents du SNGP, le chef d'équipe peut autoriser les mises à jour du SNGP. Lorsqu'il s'agit de pratiques qui relèvent strictement du mandat d'une direction précise, et qu'elles n'ont aucune incidence générale, le directeur visé peut approuver la mise à jour des documents sur le site Web du SNGP. Par contre, lorsque les mises à jour pourraient avoir des répercussions globales, il faut obtenir les approbations nécessaires du Comité directeur de l'amélioration des projets des Biens immobiliers.

On considère qu'il s'agit de « documents évolutifs », qui peuvent être modifiés. Les représentants régionaux sont affectés aux utilisateurs dans leur région, tandis que les représentants de l'administration centrale (le chef d'équipe et le gestionnaire du contenu) sont responsables du contenu selon le point de vue de l'ensemble du pays. On peut rapidement intégrer sur le site Web la grande majorité des documents nouveaux ou modifiés.

Outils

Le site Web intranet du SNGP, pour lequel les membres de l'équipe se sont déjà engagés à respecter les délais établis par le gestionnaire du contenu pour les améliorations à apporter, constitue le principal outil qui vise à faciliter le processus d'amélioration continue. On peut apporter la plupart des changements par

courriel. Un rapport de « commentaires et de suivi » pour l'amélioration continue constituera le mécanisme qui permettra de faciliter la gestion des possibilités d'amélioration (PA).

Utilisateurs

Les utilisateurs comprennent tous les intervenants qui participent à la réalisation des projets immobiliers: gestionnaires de projets, représentants du propriétaire-investisseur, gestionnaires immobiliers, membres du personnel de la location et de la gestion des locaux des clients, et ainsi de suite. Ils connaissent le modèle du SNGP et s'en servent pour les activités régulières de gestion de projets. Ils se tiennent au fait du développement du SNGP en visitant régulièrement le site Web et en examinant les récents travaux de développement, les modifications et les changements proposés. Ils participent au processus d'amélioration continue en faisant des suggestions, en proposant des améliorations et en formulant des recommandations à examiner par l'entremise de leur représentant régional.

Recommandations pour les améliorations à apporter formulées par les utilisateurs

Les utilisateurs

- demandent au représentant régional d'étudier une PA portant sur un sujet, un processus ou une tâche en particulier.

Le représentant régional

- examine la demande, en évalue le bien-fondé et s'assure qu'elle s'applique au SNGP;
- consulte les autres intervenants régionaux, les autres régions ou le personnel de l'administration centrale au besoin et obtient l'approbation du gestionnaire régional;
- dépose sa demande auprès du gestionnaire du contenu pour lui demander de procéder à un examen national;
- lorsqu'on estime que la demande a une incidence nationale, le gestionnaire du contenu fait traduire la proposition et prend les mesures nécessaires pour obtenir les commentaires de tous les membres de l'équipe.
- lorsque la demande est approuvée, le gestionnaire du contenu modifie le site Web en conséquence et fait connaître aux membres de l'équipe les révisions apportées, pour qu'ils puissent réviser les autres documents ou processus touchés par les changements;
- lorsque la demande est rejetée/acceptée à une étape, le représentant régional fait connaître la décision aux utilisateurs.

Recommandations formulées par le Ministère

- Le chef d'équipe présente à l'équipe d'amélioration continue (EAC) les demandes d'amélioration ou de changement résultant des initiatives organisationnelles du Ministère, de la révision des lois, et ainsi de suite.

Le chef de l'équipe

- coordonne les activités de l'EAC en plus de présider les réunions de l'EAC;

- analyse et recense les incidences de la demande sur le modèle du SNGP;
- demande au gestionnaire du contenu de lancer un examen national;
- le chef d'équipe a le droit d'autoriser les mises à jour du SNGP qui ne dépassent pas le contexte du contenu initial;
- lorsqu'il s'agit de nouveau matériel qui relève strictement du mandat d'une direction précise et qui ne présente aucune incidence générale, le chef d'équipe sollicitera l'approbation du directeur visé avant que le nouveau matériel ne soit affiché sur le site Web du SNGP.
- lorsque les mises à jour pourraient avoir des répercussions globales, le chef d'équipe doit présenter les demandes de l'EAC et recommander des mises à jour au Comité directeur de l'amélioration des projets des Biens immobiliers, aux fins d'approbation par ce dernier.

Le gestionnaire du contenu

- fait traduire la proposition;
- demande aux représentants régionaux et aux autres intervenants de faire des commentaires et coordonne leur participation;
- coordonne l'approbation définitive du chef d'équipe relativement aux changements à apporter;
- conseille au gestionnaire du site Web de modifier les documents;
- fait connaître aux membres de l'équipe les révisions approuvées pour qu'ils puissent réviser les autres documents ou processus touchés par les changements;
- prévient les représentants régionaux lorsque la demande est rejetée.

2.3 Équipe responsable de l'amélioration continue

Mandat

L'Équipe responsable de l'amélioration continue (AC) du SNGP, qui relève du Bureau de projet de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) :

- institue un cadre d'amélioration continue pour la garde et la durabilité dans la gestion des activités de changement dans le cadre du SNGP;
- intervient à titre d'administration centrale dans l'élaboration, la révision, la coordination de l'approbation et la diffusion de l'information se rapportant au SNGP et à la qualité de la documentation de ce système;
- fait la promotion de l'exploitation du SNGP et de la documentation connexe pour les services de gestion dans l'identification et la réalisation des projets dans tous les secteurs d'activité des Biens immobiliers;
- joue un rôle d'assurance de la qualité pour l'examen, l'évaluation, la modification et l'amélioration continue de la documentation uniforme à l'échelle nationale en ce qui a trait aux services de gestion de projet et à l'identification et à la réalisation des projets.

Composition de l'équipe responsable de l'AC

- Chef d'équipe (SCN)
- Gestionnaire du contenu (SNC)
- Coordonnateur du site Web (SCN)
- Représentants régionaux
- Dans les cas nécessaires, des spécialistes appartenant à différents secteurs professionnels, techniques, contractuels ou juridiques internes, à des équipes de service à la clientèle ou de secteur d'activité, et ainsi de suite (à la discrétion du chef d'équipe)

Portée

Dans le cadre du SNGP, les membres de l'équipe:

- représentent leur région, font connaître les problèmes et interagissent pour définir des besoins relatifs à la documentation et y attribuer des priorités afin d'améliorer le SNGP, ainsi que les méthodes, les pratiques et les enjeux dans la gestion des projets dans les régions;
- collaborent à la formation relative à la mise en oeuvre du SNGP et s'assurent que l'on coordonne et administre efficacement les activités de formation;
- s'assurent que la documentation et les processus du SNGP restent conformes à la politique du Conseil du Trésor, sont diffusés aux échelons organisationnels voulus et qu'un «champion» en fait la promotion au besoin, à titre d'initiatives nouvelles, dans ce secteur d'activité et auprès du Conseil du Trésor;

- examinent et coordonnent l'approbation ou le rejet des propositions d'améliorations présentées par les représentants régionaux et élaborent des stratégies de mise en oeuvre dans les cas nécessaires.

Rôles et responsabilités

Le chef d'équipe

- se met en rapport avec d'autres organismes immobiliers, le Conseil du Trésor et les associations de l'industrie afin de promouvoir l'amélioration des processus et des pratiques relatifs au SNGP;
- s'assure que la documentation du SNGP est approuvée par le Bureau de projets et diffusée aux échelons appropriés de la structure d'après son contenu (autrement dit, cette documentation, qui peut être diffusée sur le site Web du SNGP, peut être consultée par d'autres organismes de gestion immobilière);
- s'assure que les membres sont au courant des faits nouveaux et prend une part active au processus d'amélioration continue;
- établit le calendrier des réunions de l'équipe et élabore l'ordre du jour des réunions en consultant les membres de l'équipe;
- prévient les membres lorsque les documents nouveaux ou modifiés sont approuvés et que les employés peuvent les consulter (selon un processus transparent de prise de décisions);
- coordonne, planifie et gère les fonctions de vérification;
- gère des réunions d'examen de la haute direction;
- rend compte de l'efficacité du SNGP et du niveau de conformité des utilisateurs sur une base nationale.

Le gestionnaire du contenu

- examine et analyse le contenu des demandes transmises par le chef de l'équipe ou les représentants régionaux afin de réduire le recoupement des efforts et s'assure que le contenu est valable pour l'ensemble du pays;
- révise et fait traduire la documentation et la transmet aux membres de l'équipe du SNGP pour examen et commentaires, en prévoyant des délais de réponse raisonnables pour permettre de bien l'examiner, pour tenir compte de ses incidences et pour réunir des commentaires auprès d'autres groupes d'intervenants (les délais sont établis d'après la complexité du contenu de la documentation);
Remarque: on peut aussi demander une rétroaction à d'autres groupes au sein de l'organisme (par exemple, la Direction de l'attribution des marchés immobiliers, la Direction de la gestion des locaux et du portefeuille, etc.) et, dans certains cas, à des associations et à des organismes de l'industrie;
- coordonne les commentaires transmis et finalise la documentation (notamment en la faisant traduire);
- prépare un rapport de «commentaires et de suivi» pour recenser, en fonction de l'auteur, les commentaires transmis et le suivi effectué pour chacune des possibilités d'amélioration (PA);
- fait approuver, par le chef de l'équipe, la version finale du contenu de la documentation, crée des hyperliens appropriés, définit le secteur du site Web pour la diffusion des documents et les transmet au coordonnateur du site Web pour commentaires;
- exerce une fonction de révision et de gestion des données pour l'amélioration continue;
- assiste le chef d'équipe avec tous les fonctions d'examen, de rapports et vérification liées à la qualité de la documentation et du processus du SNGP.

Le coordonnateur Web

- prévoit des moyens d'accès «conviviaux» pour le site Web de SNGP et des liens avec les autres sites Web sur la gestion de projet;
- gère la fonctionnalité du site Web.

Le représentant régional

- joue un rôle de premier responsable à contacter pour les recommandations formulées par sa région et pour les modifications qu'elle propose d'apporter à la documentation ou au processus du SNGP;
- recense les modifications proposées ou les nouvelles initiatives qui justifient un examen d'envergure nationale et adresse aux proposants des commentaires sur les décisions adoptées;
- demande aux groupes d'intervenants régionaux de faire des commentaires et coordonne ces commentaires;
- transmet les recommandations proposées, avec l'approbation du gestionnaire régional, les justifications et les résultats de l'évaluation, au gestionnaire du contenu de l'équipe responsable de l'AC pour lui demander de les soumettre à l'examen des membres de cette équipe selon le point de vue national;
- participe à l'examen des recommandations et des rapports déposés sur l'avancement des initiatives d'amélioration continue;
- adresse des commentaires aux utilisateurs sur les recommandations faites par d'autres employés et sur lesquelles se penche l'équipe nationale;
- coordonne, dans sa région, les évaluations pour la mesure du rendement se rapportant à certaines initiatives;
- participe, tel que requis, à la coordination, la planification et la gestion des fonctions de vérification trimestrielles dans la région;
- incorpore les commentaires des régions dans les réunions nationales de revue de la haute direction;
- rend compte de l'efficacité du SNGP et du niveau de conformité des utilisateurs (dans la région).

2.4 Leçons apprises

Ces Leçons apprises ont été rédigées à des fins éducatives afin de permettre aux employés de profiter des expériences passées, bonnes, mauvaises ou neutres, et de « faire mieux » à l'avenir lors de projets semblables. Les expériences dont il est question peuvent être tirées d'un seul ou de plusieurs projets. Lorsque ces expériences ont une incidence sur la sécurité nationale, toute publication non autorisée de ce document peut entraîner des poursuites judiciaires.

Ces leçons apprises sont conçues comme un outil éducatif à l'intention des gestionnaires de projets seulement. Toute utilisation non autorisée ou divulgation est interdite. Les utilisateurs peuvent obtenir la plus récente version de ces leçons apprises sur le site Web du SNGP.

- Acceptation provisoire et définitive (Gestion des approvisionnements)
- Assurer la sécurité pendant la conception et la construction d'installations haute-sécurité (Gestion de la sécurité)
- Calendriers réalistes (Gestion du temps)
- Clarté du libellé des contrats d' « économie d'énergie » (Gestion des approvisionnements)
- Degré de précision du dossier d'appel d'offres (Gestion des approvisionnements)
- Écarts des clients par rapport aux engagements contractuels (Gestion des communications)
- Exécution par des sous-traitants des obligations contractuelles de TPSGC dans le cadre de contrats d' « économie d'énergie » (Gestion des approvisionnements)
- Exercer la prudence nécessaire sur les chantiers de construction de TPSGC (Gestion de la sécurité)
- Information sur les immeubles tels que construits (Gestion de la qualité)
- Ingérence dans les responsabilités de l'entrepreneur (Gestion des approvisionnements)
- Négociation de modifications aux contrats d' « économie d'énergie » (Gestion des approvisionnements)
- Projet d'agrandissement du Centre de recherche de Lethbridge
- Qualification professionnelle du personnel de TPSGC affecté à la surveillance des travaux (Gestion des approvisionnements)
- Rapports financiers sur les contrats d'économie d'énergie (Gestion du financement)
- Recouvrement des coûts des dommages causés par les inondations dans les immeubles (Gestion des réclamations)
- Règlement des revendications - premiers pas (Gestion des réclamations)
- Rénovation des bâtiments des installations haute sécurité (Gestion de la portée)
- Retrait des travaux à l'entrepreneur (Gestion des approvisionnements)
- Revêtement extérieur dans les climats difficiles (Gestion des approvisionnements)

Section 3: Produits livrables

3.1 Introduction aux produits livrables

Chacune des 9 phases du SNGP exige de compléter les produits livrables spécifiés, avant de passer à une autre phase. Chaque produit livrable doit être approuvé au point de vérification adéquat énoncé dans le modèle du SNGP par les responsables ayant le pouvoir d'approbation tel qu'indiqué dans la Procédure relative au SNGP (voir l'appendice 2).

Une ligne directrice et un modèle sont fournis pour les produits livrables et extraits ci-dessous :

- l'énoncé des exigences
- le plan de projet
- l'arrêté de projet
- le rapport de faisabilité
- le documents d'approbation (le rapport d'analyse des investissements; la présentation au Conseil du Trésor)

Sous ces liens, on retrouvera des exemples complétés une fois qu'ils auront été approuvés par l'équipe chargée de l'amélioration continue du SNGP.

3.2 Énoncé des exigences

Explication

L'énoncé des exigences fournit une description générale de la nature des exigences (par exemple, reconfigurer l'espace pour en permettre une utilisation plus efficace, la consolidation, la croissance, l'intégrité des biens), du calendrier en général et de toutes considérations spéciales. Les exigences peuvent venir des clients, peuvent être basées sur le portefeuille ou sur les biens.

Phase pertinente

Phase de définition du projet: Cette phase consiste en une évaluation rigoureuse des projets proposés pour s'assurer que les propositions (incluant les opportunités) sont évaluées selon des critères bien établis, afin de permettre d'arriver à une décision de procéder ou non avec le projet (voir **Section 1.2**).

Point de vérification

Énoncé des exigences approuvé (EEA).

Lignes directrices pour l'Énoncé des exigences

Voir l'appendice 3.

Modèle pour l'énoncé des exigences

Les utilisateurs peuvent obtenir la version la plus récente de tous les modèles sur le site Web du SNGP.

3.3 Plan du projet

Explication

Le plan de projet (utilisé conjointement avec l'arrêté de projet) est le mécanisme principal dont se servent les chefs de projet/gestionnaires de projet pour établir formellement les objectifs du projet et pour documenter, à toutes les phases du projet, les principaux paramètres fonctionnels, techniques et administratifs de celui-ci dans le Système national de gestion de projet (SNGP).

Les lignes directrices sur le plan de projet sont un guide pour la préparation du plan de projet à travers toutes les phases du projet, de la préparation du plan préliminaire du projet à l'achèvement du plan de projet définitif (lequel est préparé aux phases de clôture de l'identification et de clôture de la réalisation de projet).

Objectifs

- Fournir l'enregistrement détaillé officiel de toutes les activités liées au projet, à partir de son lancement jusqu'à son achèvement, et fournir des garanties et une évaluation.
- Faire en sorte que les projets soient initiés et réalisés de façon plus uniforme à l'échelle de la Direction générale des biens immobiliers et de la Direction des services intégrés; fournir une source unique d'information sur les projets, par exemple leur état d'avancement.
- Contribuer à l'atteinte des objectifs ultimes des projets.

Contexte des Biens immobiliers

Le chef de projet assume la responsabilité globale pour le plan de projet, tandis que le gestionnaire de projet veille au maintien et à la mise à jour de ce plan. La tâche de compléter des sections ou des éléments particuliers du plan peut être déléguée au gestionnaire de projet. L'élaboration d'un plan de projet est obligatoire pour chaque projet. Par contre, la quantité de renseignements comprise dans le plan varie selon l'importance et la complexité du projet ou s'il s'agit d'un projet de nature délicate. Les gestionnaires de projet doivent faire preuve de jugement lors de l'élaboration du plan et déterminer son contenu et sa forme en fonction des particularités du projet, telles qu'elle sont indiquées dans la stratégie d'investissement. Pour les projets de TPSGC, le gestionnaire de projet aide le chef de projet à élaborer le plan. Pour les projets financés par les autres ministères, le gestionnaire de projet fournit des renseignements le plus tôt possible, bien que la planification préliminaire, les études de faisabilité et la demande d'approbation au Conseil du Trésor sont souvent faites par le ministère concerné. Dans un tel cas, le gestionnaire de projet participe au projet à l'étape de la réalisation seulement.

Le plan de projet incorpore les domaines de connaissances, tels qu'ils sont définis par le Project Management Institute. Le plan original est élaboré durant la phase de lancement, et il est par la suite mis à jour à chaque point de vérification prévu dans le SNGP ou lorsque des changements importants surviennent. Les plans établis pour les projets plus complexes peuvent être mis à jour à diverses étapes additionnelles. Les plans pour les projets de TPSGC sont approuvés par le responsable régional ou national approprié, conformément aux seuils établis pour la valeur monétaire. Tout nouveau chef ou

gestionnaire de projet, ou tout nouveau membre de l'équipe assigné à un projet pourra, en tout temps, consulter le plan du projet pour obtenir des renseignements pertinents, par exemple les décisions prises jusqu'à maintenant, le contexte et l'état actuel du projet.

Documents connexes

- Lignes directrices sur le plan de projet : Voir l'Appendice 4.
- Modèle de plan de projet – Les utilisateurs peuvent obtenir la version la plus récente de tous les modèles sur le site Web du SNGP.
- Plan du projet simplifié : Voir l'Appendice 5.

Lignes directrices sur le plan de projet

Voir l'Appendice 4.

Notes et renseignements généraux

Le plan de projet est le document qui définit le plan (méthode systématique) qui servira à atteindre les objectifs du projet. Il comprend les **raisons** pour lesquelles le projet est lancé, la **nature des travaux** à exécuter, les **personnes** devant prendre part à son élaboration et à sa réalisation, le **moment** de sa réalisation et le **mode** d'exécution. Outre ces questions fondamentales, il renferme des renseignements sur les coûts de même que des stratégies de surveillance et de contrôle.

Le plan de projet est un document évolutif qui prend plusieurs formes au cours d'un projet. Il s'agit au départ d'un « plan préliminaire de projet », qui se transforme par la suite en « plan de projet » à mesure que d'autres renseignements sont obtenus. À la fin de la deuxième étape, il devient le « plan de projet définitif pour l'étape d'identification ». Au début de l'étape de réalisation, le plan de projet est mis à jour pour préciser le plan de réalisation jusqu'à la fin du projet. Une fois le projet terminé, les leçons apprises et d'autres faits pertinents relatifs au projet sont intégrés au « plan de projet définitif pour l'étape de réalisation » à titre documentaire.

Le contenu des Lignes directrices sur le plan de projet et du modèle du plan de projet, est, pour la plus grande partie, structuré autour des domaines de connaissances définis par le Project Management Institute (PMI).

Il faudrait mentionner, dans toutes les sections du plan, les hypothèses sur lesquelles s'appuient les renseignements, sans oublier de prendre note, dans les sections pertinentes du plan, des modifications de la portée qui sont demandées par les clients de même que des répercussions qui s'y rapportent. L'équipe de projet doit périodiquement valider ou modifier des hypothèses tout au long de l'évolution du projet. En général, il faudrait définir plus précisément les risques et mieux comprendre et limiter leur incidence éventuelle au fur et à mesure que progresse le projet. De plus, l'équipe doit indiquer, dans les différentes sections du plan de projet, comme la portée, le calendrier et le coût, la source de renseignements pour consultation ultérieure, au cas où ces renseignements devraient être vérifiés (par le chef de projet, le gestionnaire de projet, le client, l'expert conseil, le métreur et autre).

Objet du plan préliminaire de projet

Le plan préliminaire de projet (PPP) vise essentiellement à adopter une méthode systématique pour élaborer le projet jusqu'à la fin de l'étape d'identification du projet, moment où l'approbation préliminaire de projet (APP) sera obtenue ou refusée.

En dressant le plan préliminaire de projet, il faudrait consulter la matrice du Système national de gestion de projet (SNGP). La matrice décrit les pratiques exigées dans la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor et les principes énoncés dans « A Guide to the Project Management Body of Knowledge » du Project Management Institute qu'il faudrait suivre tout au long de la durée du projet. La matrice est présentée selon les phases du SNGP.

Voir l'**Manuel de référence du SNGP, Vol.2 – Matrice du SNGP –Phase de lancement.**

Voir : <http://source.pwgsc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/npmsmatinitph-f.html>

Il est important de faire observer que le plan préliminaire de projet sera de plus en plus détaillé au fur et à mesure de l'élaboration du projet. Les aspects essentiels qu'il faudrait toutefois développer dans le plan préliminaire de projet sont, entre autres, les suivants :

- **Section 2.0, Introduction** - Description de la toile de fond du projet, son contexte, les besoins constatés et les raisons pour lesquelles on lance ce projet. Le contenu de cette section est, pour la plus grande partie, basé sur les sections « objectif » et « contexte » de l'énoncé des exigences.
- **Section 3.0, Gestion de la portée** - Définition du problème ou de l'opportunité du projet (section 3.1) et contraintes ou problèmes liés au projet (section 3.2.1). Le contenu de cette section est, pour la plus grande partie, basé sur la section «définition du problème ou de l'opportunité » de l'énoncé des exigences.
- **Section 4.0, Plan du calendrier** - Important d'énumérer les activités définies jusqu'à l'étape d'APP/APL et facteurs chronologiques essentiels.
- **Section 6.0, Gestion des coûts** - Doit inclure le financement du lancement approuvé (reçu avec l'EEA) et coûts prévus jusqu'à la demande d'APP/APL.
- **Section 11.0, Gestion des ressources humaines** - Personnes qui composeront l'équipe de projet pour cette étape de même que leurs fonctions et attributions. Lors du plan préliminaire il s'agit de faire le sommaire de l'équipe de projet ainsi que leurs rôles. Cependant, lorsque le projet atteint l'APP/APL c'est important de bien définir les rôles et responsabilités de chacun.

Objet du plan de projet définitif pour l'étape d'identification du projet

Le plan de projet définitif (PPD) a pour objet de fournir à l'équipe chargée de l'étape de réalisation une synthèse de renseignements sur les phases franchies jusqu'alors et sur lesquels s'appuyer pour lancer la prochaine étape. Il saisit aussi les leçons tirées de l'étape d'identification du projet.

Voir : <http://source.pwgsc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/fnlrecprjpl1-f.html>

Objet du plan de projet définitif pour l'étape de réalisation du projet

Le plan de projet définitif (PPD) pour l'étape de réalisation a pour objet de fournir un relevé et une évaluation générale du projet réalisé. C'est l'évolution du plan de projet à l'étape de réalisation. Des renseignements comme ceux figurant dans les rapports d'évaluation, dans les leçons apprises et dans d'autres documents servent à rendre compte des pratiques générales de gestion de projets aux Biens immobiliers et à les améliorer. On réunit des renseignements sous forme sommaire pour permettre de réaliser toutes les activités administratives de clôture du projet.

3.4 Arrêté de projet

Dans le cadre du Système national de gestion de projet (SNGP), un arrêté de projet représente une entente globale conclue entre le ministère client et TPSGC en vue d'établir le cadre de mise en œuvre d'un projet immobilier. Il vise principalement des projets de TPSGC relatifs aux locaux et des projets réalisés pour le compte d'autres ministères et financés par ceux-ci, mais il ne s'y limite pas, et il peut être utilisé dans le cadre d'autres projets si l'équipe de projet le juge à propos. L'arrêté de projet a pour but d'obtenir l'accord du client sur les principaux paramètres du projet (portée, délais et coûts) avant l'APP/APL et de confirmer l'engagement du client à dépenser les fonds et affecter les ressources pour développer et/ou réaliser le projet défini. Pour les projets de TPSGC, l'arrêté de projet doit être utilisé parallèlement à l'énoncé des exigences pour faciliter la compréhension et confirmer l'entente convenue pour ce qui est des buts et des objectifs du projet, des principes directeurs, des rôles et des responsabilités ainsi que des processus de résolution de conflits. Pour les projets financés par d'autres ministères, ce document devra être utilisé conjointement avec la convention particulière de services (CPS).

Ce modèle générique d'arrêté de projet a été élaboré à l'intention de l'équipe de projet. Les commentaires en italique représentent les lignes directrices suggérées, alors que le reste du texte est considéré comme étant d'ordre général et peut être utilisé tel quel, comme les principes directeurs et les sections sur les rôles et les responsabilités. Les signataires de l'arrêté sont dédiés au projet et ils devraient détenir les pouvoirs nécessaires dans leurs secteurs respectifs.

Remarques générales

- Selon le Conseil du Trésor, l'arrêté de projet est propre au projet et il ne remplace pas l'accord de niveau de service ni le protocole d'entente, qui touchent la réalisation globale d'un programme et/ou le cofinancement d'un projet.
- L'arrêté de projet devrait s'harmoniser avec les deux documents susmentionnés ainsi qu'avec l'énoncé des exigences et le plan de projet.
- Les rôles et les responsabilités définis sont typiques de la réalisation de projets relatifs aux locaux et ils ne représentent que les postes avec lesquels les ministères clients sont familiers. D'autres membres de l'équipe de TPSGC participant à la réalisation d'un projet seront mentionnés dans la section des ressources humaines du plan de projet.
- Calendrier : Selon les meilleures pratiques, l'arrêté de projet devrait être établi dès que le plan de projet préliminaire a été élaboré, et il devrait être mis à jour avant la prochaine prise de décision à l'égard du financement (présentation pour obtenir l'APP/APL).
- Un modèle semblable est en voie d'élaboration pour les projets relatifs aux biens et les projets des autres ministères.
- Un modèle de protocole d'entente est en voie d'élaboration pour les grands projets de l'État.

Modèles d'arrêté de projet

- Arrêté de projet simplifié: Voir l'appendice 7.
- Arrêté de projet (projet relatif aux locaux): Voir l'appendice 8.
- Arrêté de projet (autres ministères): Voir l'appendice 9.

3.5 Rapport de faisabilité

Définition

Le rapport de faisabilité (RF) sert à présenter les paramètres du projet et à définir les solutions possibles en ce qui a trait aux problèmes, aux besoins ou aux occasions qui ont été cernés. Dans le RF, chaque solution possible est étudiée en profondeur et le rapport présente suffisamment de renseignements et d'évaluations non financières pour permettre au chef de projet de faire ses recommandations au gestionnaire approuvateur sur les solutions possibles qui sont exécutables, lesquelles devraient être analysées davantage au cours de l'étape suivante (rapport d'analyse des investissements). Le RF permet également de justifier les raisons pour lesquelles certaines solutions possibles ont été jugées non réalisables ou bien non conformes aux politiques et/ou aux objectifs du projet, et donc écartées. Ceci doit être corroboré par des études de faisabilité.

Explication

Il faudrait produire le rapport de faisabilité en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP – Phase de la faisabilité.

Phase pertinente

Phase de la faisabilité

Point de vérification

Rapport de faisabilité approuvé

Lignes directrices pour le rapport de faisabilité

Voir l'Appendice 8.

Modèle de rapport de faisabilité

Les utilisateurs peuvent obtenir la version la plus récente de tous les modèles sur le site Web du SNGP.

3.6 Rapport d'analyse des investissements

Définition

Le rapport d'analyse des investissements (RAI) examine de façon plus approfondie les solutions possibles exécutables, approuvées par le gestionnaire chargé de l'examen (étape du RF), ainsi que les avantages et les inconvénients de chaque solution possible réalisable. Le RAI donne également l'évaluation de ces solutions en fonction d'un ensemble de critères prédéfinis, en vue de faire une recommandation finale concernant la meilleure option. Le processus d'établissement du RAI comprend, entre autres, un ensemble d'évaluations financières et non financières permettant de justifier la recommandation. L'analyse des options doit se faire de façon objective, ouverte et transparente.

Explication

Il faudrait produire le rapport d'analyse des investissements en tenant compte des éléments décrits dans la Matrice du SNGP - Phase de l'analyse.

Phase pertinente

Phase de l'analyse.

Point de vérification

Approbation préliminaire du projet

Lignes directrices pour les rapports d'analyse des investissements

Veillez contacter votre représentant régional propriétaire-investisseur pour obtenir une copie des lignes directrices du RAI.

3.7 Présentation au Conseil du Trésor

Introduction

Une présentation au Conseil du Trésor (CT) est un document officiel soumis par un ministre au nom de son ministère pour demander l'approbation ou l'autorisation des ministres du CT en vue de mettre en œuvre une proposition que le ministère ne pourrait autrement entreprendre, ou qui déborde des pouvoirs délégués au ministre. La présentation au CT présente une analyse de rentabilisation à l'appui du projet proposé. Les présentations au CT doivent être bilingues et devraient être claires et concises, rédigées en termes courants, et suivre un déroulement logique.

Lors de la présentation au CT, il est important d'indiquer dans la section « Remarques », les pratiques de gestion de projet utilisées, telles que définies dans le SNGP, pour développer le projet.

Il est à noter que des modifications ont été apportées aux exigences et aux modèles liés aux présentations au CT. Ces modifications, entrées en vigueur en septembre 2007, soutiennent la gestion des résultats en établissant de claires responsabilités à l'intention des ministères dans le but de mieux définir les résultats prévus de programmes nouveaux et actuels. L'amélioration de la qualité de l'information et de la responsabilité en matière de résultats sont des éléments cruciaux de la nouvelle démarche de gestion des dépenses à l'échelle du gouvernement.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires à ce sujet, consultez les sites suivants :

- Guide pour la préparation des présentations au Conseil du Trésor : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/opepubs/tbm_162/gptbs-gppct1_f.asp
- Modèle de présentation au Conseil du Trésor : http://www.tbs-sct.gc.ca/tbsf-fsct/300-1_f.asp
- Le Secrétariat du CT a élaboré un outil électronique pour aider les ministères à préparer et à réviser les présentations relatives à l'approbation de contrats et de projets: http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmp/sct/100a_f.asp
- Bien que toujours en vigueur pour TPSGC, les politiques actuelles relatives à la gestion de projet, soit la Politique sur l'approbation des projets, la Politique sur la gestion des projets et la Politique sur la gestion des grands projets de l'État, seront remplacées par la *Politique sur la gestion des projets*. On peut y accéder à : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/siglist_f.asp. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a adopté une approche de mise en œuvre progressive qui a débuté en 2007 avec un groupe de ministères ayant participé à un projet pilote. Au terme du projet pilote, d'autres groupes de ministères seront inclus, de sorte qu'au 1er avril 2011 tous les ministères et organismes auront mis en place les systèmes et les processus nécessaires pour se conformer aux exigences de la politique.

Pour obtenir des renseignements sur d'autres ressources ministérielles pouvant être utiles à la préparation de présentations au CT, consultez le site principal de Travaux publics et services gouvernementaux Canada à l'adresse : <http://source.tpsgc.gc.ca/cab-tbs/text/index-f.html>

Des modèles ont été préparés pour différents types de présentations au CT de projets des Biens immobiliers. Ceux-ci peuvent être obtenus en communiquant avec nous ou en communiquant avec la Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers, au Centre d'expertise des présentations au CT de la DGBI.

Section 4: Feuilles de route

4.1 Introduction aux feuilles de route

Les feuilles de route du Système national de gestion de projet (SNGP) sont des guides utilisés pour identifier les activités et les tâches génériques, par étape et par phase, qui sont requises, afin de se conformer aux exigences du modèle du SNGP relativement à une méthode spécifique de réalisation de projet.

Objectif

S'assurer de l'uniformité nationale dans l'application des activités et des tâches de gestion de projet dans les diverses méthodes choisies pour la réalisation de projets immobiliers.

Contexte des Biens immobiliers

Les procédures du SNGP s'appliquent à tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire), et aux projets relatifs aux biens d'une valeur totale supérieure à 1 M\$ (incluant la TPS ou TVH¹, mais excluant les coûts liés aux clients). Pour les projets sous ces limites, les principes du SNGP s'appliquent, mais l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour les petits projets, voir l'Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) (l'annexe A de la politique SNGP (Appendice 1)).

Des feuilles de route génériques ont été développées pour les projets portant sur les biens et les locaux afin de cerner les activités et les tâches principales nécessaires à la gestion de la partie initiale de tous les projets jusqu'à la fin de l'étape d'identification, lorsque l'option ou la solution est choisie et approuvée:

- Feuille de route pour les projets relatifs aux biens – Étapes de début et d'identification de projet – voir Section 4.2.
- Feuille de route pour les projets relatifs aux locaux – Étapes de début et d'identification de projet – voir Section 4.3.

L'étape de réalisation offre un choix de feuilles de route élaborées dans le but d'appuyer la livraison de la solution/option retenue. Les feuilles de route suivantes sont disponibles :

- Feuille de route pour les projets de conception-soumission-construction – Étape de réalisation – voir Section 4.4.
- Feuille de route pour les projets de location – Étape de réalisation – voir Section 4.5.

Étant donné les exigences particulières touchant la gestion d'un projet de restauration d'un site contaminé, une feuille de route a été élaborée spécialement pour ce type de projet – voir Section 4.6.

¹ TVH : Taxe de vente harmonisée. Applicable seulement au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve et Labrador.

4.2 Feuille de route pour les projets relatifs aux biens

Introduction

Cette feuille de route décrit les activités et les tâches principales nécessaires à la gestion de tous les projets relatifs aux biens, du tout début jusqu'à la fin de l'étape d'identification. Le but n'est pas de détailler les activités d'une solution en particulier, mais plutôt de fournir un aperçu général des activités à partir du moment où un besoin est identifié jusqu'au dépôt d'un Rapport d'analyse des investissements (RAI) proposant une solution. Cette feuille de route sert de guide à ceux qui jouent le rôle de chef de projet ou de gestionnaire de projet. Des liens pertinents sont indiqués pour les renseignements particuliers sur les secteurs d'activité, les processus et les modèles à utiliser.

Les procédures du Système national de gestion de projet (SNGP) s'appliquent à tous les projets relatifs aux biens d'une valeur totale supérieure à 1 M\$ (incluant la TPS ou la TVH, mais excluant les coûts liés aux clients). Pour les projets d'une valeur inférieure à 1 M\$, les principes du SNGP s'appliquent, mais l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour ces petits projets, voir l'Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) – L'**annexe A** de la *Politique SNGP* (Appendice 1).

Étape de début de projet

Phase de définition

Objectif

L'objectif de la phase de définition consiste à procurer une tribune afin d'étudier en détail les propositions pour les biens immobiliers afin de s'assurer que les projets proposés respectent les stratégies du portefeuille de TPSGC et y répondent le plus efficacement possible.

Description des travaux

Cette phase consiste en une évaluation rigoureuse des projets proposés pour s'assurer que les propositions (incluant les opportunités) sont évaluées selon des critères bien établis, afin de permettre d'arriver à une décision de procéder ou non avec le projet.

Intrants

- Énoncé du problème. Les besoins peuvent être propres au client ou se fonder sur le portefeuille ou encore sur le bien.
- Stratégies de programme actuelles/existantes (par exemple, plans des clients, Stratégie d'investissement nationale, Stratégie d'investissement régionale, Stratégie d'investissement locale, Plan de gestion des immeubles, Rapport sur l'état des immeubles).

Activités et tâches

1. Définir l'énoncé

1. Dresser la liste des intervenants et l'examiner.
2. Consulter les intervenants et documenter les besoins, les problèmes ou les opportunités.
3. Examiner les besoins du client / du bien et déterminer si un projet devrait être lancé et s'il est conforme aux stratégies de programme existantes, à la stratégie de gestion des locaux du client et aux priorités gouvernementales générales.
4. Examiner les incidences et les avantages éventuels, et cerner les risques.

2. Résumer la décision

1. Déterminer la source de financement qui fournira les capitaux de lancement pour les activités préalables à la planification, jusqu'à l'élaboration de l'approbation préliminaire de projet (APP).
2. Obtenir l'approbation de l'évaluation initiale du risque et des éléments déclencheurs possibles.
3. Compléter la liste de vérification

Extrants

- Description générale de la nature des besoins, des problèmes ou des opportunités.
- Évaluation de la conformité de la proposition aux stratégies de programme existantes connexes.
- Liste de vérification complétée

Produit livrable

- Énoncé des exigences (EE) (voir Section 3.2) avec l'Énoncé des besoins des locataires en pièce jointe.

Point de vérification :

- ✦ Énoncé des exigences approuvé (EEA)

Étape d'identification de projet

Phase de lancement

Objectif

Il s'agit d'analyser l'Énoncé des exigences pour établir une description initiale des objectifs du projet et des enjeux connexes, en donnant suffisamment de précisions pour permettre une évaluation préliminaire de la façon d'aborder le projet par rapport aux objectifs de TPSGC (c.-à-d. sa nécessité, sa priorité et le niveau de ressources appropriées pour passer à la phase suivante).

Description des travaux

La phase de lancement comprend deux grandes activités : (1) le lancement du projet (soit l'activité de l'administration initiale du projet) et (2) l'évaluation de la viabilité (l'activité qui consiste à évaluer les possibilités du projet).

Intrants

- Énoncé des exigences approuvé.
- Autres paramètres du projet déjà connus.
- Liste de vérification complétée

Activités et tâches

1. Lancement du projet

1. Désigner les ressources humaines qui composeront l'équipe du projet.
2. Créer la structure des dossiers du projet.
3. Créer le projet dans SIGMA à l'aide d'éléments d'organigramme technique de projet (OTP).
4. Créer le Plan préliminaire de projet.

2. Évaluation de la viabilité

1. Définir les paramètres du projet.
2. Examiner le rapport existant d'évaluation de l'immeuble.
3. Élaborer les notes d'information sur les projets d'immobilisations (NIPI) (pour les projets d'immobilisations de plus de 1 M\$).
4. Mettre à jour le plan de projet préliminaire.
5. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Définition des exigences sur la portée du projet.
- Rapport d'évaluation de l'immeuble.
- NIPI (pour les projets d'immobilisations supérieures à 1M\$).

- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Plan préliminaire de projet (PPP)

Point de vérification

- ⊕ Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)

Phase de la faisabilité

Objectif

Développer les besoins du projet ainsi qu'un éventail de solutions qui satisfont à ces besoins. Le rapport de faisabilité fournit la base d'information qui servira ensuite, durant la phase d'analyse, à évaluer les solutions et à déterminer la solution optimale du projet. L'importance des détails qu'il renferme dépend de la nature, de la complexité et des points épineux du projet.

Description des travaux

Cette phase vise à permettre d'évaluer le potentiel de succès du projet, de même qu'à analyser les éléments proposés du projet pour s'assurer qu'ils constituent, dans l'ensemble, un avant-projet viable opérationnellement. La phase de la faisabilité comprend deux grandes activités : (1) le parachèvement des besoins du projet (l'activité qui consiste à confirmer la problématique par la vérification des renseignements antérieurs et la collecte de données plus détaillées sur les besoins) et (2) la détermination de solutions viables.

Intrants

- Définition des exigences sur la portée du projet.
- Rapport d'évaluation de l'immeuble.
- Plan préliminaire de projet approuvé.
- NIPI (pour les projets d'immobilisations supérieurs à 1M\$).
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Parachèvement des besoins du projet

1. Évaluer le rendement actuel de l'immeuble.
2. Effectuer l'évaluation de l'état de l'immeuble pour mesurer la conformité avec les normes les plus récentes.
3. Valider et mettre au point les paramètres du projet.
4. Évaluer la conformité à la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).
5. Finaliser les exigences relatives au bien.

2. Détermination de solutions viables

1. Définir les options et établir une estimation de coût préliminaire, un calendrier et une évaluation des risques de chaque option viable.
2. Produire le Rapport de faisabilité – voir Section 3.5.
3. Mettre à jour le plan de projet – voir Section 3.3.
4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Évaluation de l'état de l'immeuble.
- Plan de projet à jour.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Rapport de faisabilité (RF) – voir Section 3.5.

Point de vérification :

- ⊕ Rapport de faisabilité approuvé (RFA)

Phase de l'analyse

Objectif

Il s'agit d'examiner en profondeur et d'évaluer les options viables relevées à la phase de faisabilité pour arriver à la solution optimale qui satisfera aux besoins du client et respectera les contraintes du projet. La solution proposée et les autres options viables, avec l'évaluation des coûts respectifs, les échéanciers, les risques, et les critères de contrôle et d'évaluation, seront présentés dans le Rapport d'analyse des investissements (RAI) afin d'obtenir l'autorisation de la direction et le financement nécessaire par le biais de l'Approbation préliminaire de projet (APP). Le niveau de travail à consacrer à cette phase dépend de la nature, de la complexité et des points épineux du projet.

Description des travaux

La phase de l'analyse comprend deux grandes activités : (1) l'analyse de l'information (soit l'activité qui consiste à valider toute la documentation afférente) et (2) rédiger les documents d'approbation selon le type de projet (l'activité qui consiste à préparer un Rapport d'analyse des investissements et les documents de présentation aux fins de l'Approbation préliminaire de projet).

Intrants

- Évaluation de l'état de l'immeuble.
- Rapport de faisabilité approuvé.
- Plan de projet à jour.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Analyse de l'information

1. Valider les données du rapport de faisabilité – voir Section 3.5.
2. Réunir et examiner tous les documents disponibles sur le projet.
3. Analyser les options.
4. Recommander la solution optimale.
5. Déceler toute non-conformité relativement aux Normes pour les immeubles à bureaux fédéraux et obtenir l'approbation s'il y a lieu. Remarque – La détermination des cas de non-conformité doit se faire tout au long du projet et peut commencer durant la phase de lancement.

2. Rédiger les documents d'approbation selon le type de projet

1. Préparer le RAI – voir Section 3.6.
2. Si la valeur du projet dépasse la délégation de pouvoirs de dépenser du Ministère, rédiger les documents de présentation au Conseil du Trésor (CT) – voir Section 3.7.
3. Mettre à jour le plan de projet – voir Section 3.3.
4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- La décision du sous-ministre (SMA) concernant la demande de non-conformité relativement aux Normes pour les immeubles à bureaux fédéraux s'il y a lieu (À VENIR).
- Rapport de faisabilité validé.
- Documents d'approbation pour l'APP achevés.
- Documents de présentation au CT établis, si besoin est.
- Plan de projet à jour.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- RAI (Rapport d'analyse des investissements) – voir Section 3.6.

Point de vérification

- ⊕ Approbation préliminaire de projet

Phase de la clôture de l'identification de projet

Objectif

L'objectif de la phase de la clôture de l'identification consiste à s'assurer qu'on a procédé à des évaluations, à un échange dans le transfert et à des activités de clôture administrative adéquates et qu'on a établi des rapports appropriés pour permettre de réunir suffisamment de détails sur l'orientation, afin d'enchaîner sans interruption avec l'étape de la réalisation.

Description des travaux

La dernière phase de l'étape d'identification permet de rédiger le résumé de tous les faits importants, de recenser tous les problèmes liés à la qualité et de procéder à la clôture de l'étape finale.

Intrants

- La décision du SMA concernant la demande de non-conformité aux Normes pour les immeubles à bureaux fédéraux s'il y a lieu.
- Rapport de faisabilité validé – voir **Section 3.5**.
- Rapport d'analyse des investissements (RAI) – voir **Section 3.6**.
- Documents de présentation au CT pour obtenir l'APP (s'il y a lieu) – voir **Section 3.7**.
- Plan de projet à jour.
- Liste de vérification complétée.

Activités et Tâches

1. **Activités de clôture** de l'étape
 1. Réunir les commentaires de l'équipe et des clients et rédiger les leçons apprises.
 2. Vérifier que les dossiers du projet sont complets.
 3. Mettre à jour le plan de projet pour le Plan de projet définitif (PPD) de l'étape d'identification.
 4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Rétroaction obtenue.
- Dossiers complets du projet.
- Liste de vérification complétée.
- Leçons apprises.

Produit livrable

- Plan de projet définitif (PPD) de l'étape d'identification

Étape de réalisation de projet

Enchaîner avec la Feuille de route pour les projets de conception-soumission-construction – Étape de réalisation – Section 4.4.

4.3 Feuille de route pour les projets relatifs aux locaux

Introduction

Cette feuille de route décrit les activités et les tâches principales nécessaires à la gestion de tous les projets relatifs aux locaux, du tout début jusqu'à la fin de l'étape d'identification (incluant les immeubles loués et ceux appartenant à l'État). Le but n'est pas de détailler les activités d'une solution en particulier, mais plutôt de fournir un aperçu général des activités à partir du moment où un besoin est identifié jusqu'au dépôt d'un Rapport d'analyse des investissements (RAI) proposant une solution. Cette feuille de route sert de guide à ceux qui jouent le rôle de gestionnaire des locaux, de chef de projet ou de gestionnaire de projet. Des liens pertinents sont indiqués pour les renseignements particuliers sur les secteurs d'activité, les processus et les modèles à utiliser.

Les procédures du Système national de gestion de projet (SNGP) s'appliquent à tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire). Pour les projets sous ces limites, les principes du SNGP s'appliquent, mais l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour les petits projets, voir l'Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) – l'[annexe A](#) de la *Politique SNGP* (Appendice 1).

Étape de début de projet

Phase de définition

Objectif

L'objectif de la phase de définition consiste à procurer une tribune afin d'étudier en détail les propositions pour les biens immobiliers afin de s'assurer que les projets proposés respectent les stratégies du portefeuille de TPSGC et y répondent le plus efficacement possible.

Description des travaux

Cette phase consiste en une évaluation rigoureuse des projets proposés pour s'assurer que les propositions (incluant les opportunités) sont évaluées selon des critères bien établis, afin de permettre d'arriver à une décision de procéder ou non avec le projet.

Intrants

- Énoncé du problème. Les besoins ou l'opportunité peuvent être propres au client ou se fonder sur le portefeuille ou encore sur le bien.
- Stratégies de programme actuelles / existantes (par exemple, plans des clients, Stratégie d'investissement nationale, Stratégie d'investissement régionale, Stratégie d'investissement locale, Plan de gestion des immeubles, Rapport sur l'état des immeubles).

Activités et tâches

1. Définir l'énoncé

1. Dresser la liste des intervenants et l'examiner.
2. Consulter les intervenants et documenter les besoins, les problèmes ou les opportunités.
3. Examiner les besoins du client / du bien et déterminer si un projet devrait être lancé et s'il est conforme aux stratégies de programme existantes, à la stratégie de gestion des locaux du client et aux priorités gouvernementales générales.
4. Examiner les incidences et les avantages éventuels, et cerner les risques.

2. Résumer la décision

1. Déterminer la source de financement qui fournira les capitaux de lancement pour les activités préalables à la planification, jusqu'à l'élaboration de l'approbation préliminaire de projet (APP) ou de l'approbation de projet de location (APL).
2. Obtenir l'approbation de l'évaluation initiale du risque et des éléments déclencheurs possibles.
3. Compléter la liste de vérification

Extrants

- Description générale de la nature des besoins, des problèmes ou des opportunités.
- Évaluation de la conformité de la proposition aux stratégies de programme existantes connexes.
- Liste de vérification complétée

Produit livrable

- Énoncé des exigences (EE) (voir **Section 3.2**) avec l'Énoncé des besoins des locataires en pièce jointe.

Point de vérification :

- ⊕ Énoncé des exigences approuvé (EEA)

Étape d'identification de projet

Phase de lancement

Objectif

Il s'agit d'analyser l'Énoncé des exigences pour établir une description initiale des objectifs du projet et des enjeux connexes, en donnant suffisamment de précisions pour permettre une évaluation préliminaire de la façon d'aborder le projet par rapport aux objectifs de TPGSC (c.-à-d. sa nécessité, sa priorité et le niveau de ressources appropriées pour passer à la phase suivante).

Description des travaux

La phase de lancement comprend deux grandes activités : (1) le lancement du projet (soit l'activité de l'administration initiale du projet) et (2) l'évaluation de la viabilité (l'activité qui consiste à évaluer les possibilités du projet).

Intrants

- Énoncé des exigences approuvé.
- Autres paramètres du projet déjà connus (soit les besoins des clients).
- Liste de vérification complétée

Activités et tâches

1. Lancement du projet

1. Désigner les ressources humaines qui composeront l'équipe du projet.
2. Créer la structure des dossiers du projet.
3. Créer le projet dans SIGMA à l'aide d'éléments d'organigramme technique de projet (OTP).
4. Créer le Plan préliminaire de projet.

2. Évaluation de la viabilité

1. Développer l'Énoncé des besoins des clients.
2. Évaluer la nécessité de préparer le Programme fonctionnel.
3. Commencer à remplir le Formulaire de surveillance de la conformité
4. Évaluer l'impact sur l'enveloppe d'espace du client, déterminer les exigences particulières et confirmer l'engagement du client envers le financement, s'il y a lieu.
5. Définir les limites géographiques des nouveaux besoins en matière de locaux.
6. Définir les paramètres du projet.
7. Examiner le Rapport d'évaluation de l'immeuble existant aux fins de conformité (niveau 1).
8. Créer l'arrêté de projet – voir Section 3.4..
9. Mettre à jour le plan de projet préliminaire.
10. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Énoncé des besoins des clients complété.
- Arrêté de projet préliminaire – voir Section 3.4.
- Rapport d'évaluation de l'immeuble existant, aux fins de conformité (niveau 1).
- Liste de vérification complétée.

Produits Livrables

- Plan préliminaire de projet (PPP)

Point de vérification :

- ⊕ Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)

Phase de la faisabilité

Objectif

Développer les besoins du projet ainsi qu'un éventail de solutions qui satisfont à ces besoins. Le rapport de faisabilité fournit la base d'information qui servira ensuite, durant la phase d'analyse, à évaluer les solutions et à déterminer la solution optimale du projet. L'importance des détails qu'il renferme dépend de la nature, de la complexité et des points épineux du projet.

Description des travaux

Cette phase vise à permettre d'évaluer le potentiel de succès du projet, de même qu'à analyser les éléments proposés du projet pour s'assurer qu'ils constituent, dans l'ensemble, un avant-projet viable opérationnellement. La phase de la faisabilité comprend deux grandes activités : (1) le parachèvement des besoins du projet (l'activité qui consiste à confirmer la problématique par la vérification des renseignements antérieurs et la collecte de données plus détaillées sur les besoins) et (2) la détermination de solutions viables.

Intrants

- Énoncé des besoins des clients complété.
- Plan préliminaire de projet approuvé.
- Arrêté de projet préliminaire.
- Rapport d'évaluation de l'immeuble existant aux fins de conformité (niveau 1).
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Parachèvement des besoins du projet

1. Évaluer le rendement actuel de l'immeuble s'il y a lieu (loué ou appartenant à l'État).
2. Compléter l'évaluation de l'état de l'immeuble aux fins de conformité avec les dernières normes en matière de location (évaluation des baux et des immeubles appartenant à l'État).

3. Valider et mettre au point les paramètres du projet.
 4. Évaluer la conformité à la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR).
 5. Préparer le Programme fonctionnel (s'il y a lieu).
 6. Parachever les besoins en locaux.
- 2. Détermination de solutions viables**
1. Vérifier la disponibilité des locaux dans le répertoire des locaux de TPSGC.
 2. Déterminer les options d'acquisition par bail selon le Cadre et processus pour la location de biens immobiliers de TPSGC.
 3. Définir les options et établir une estimation de coût préliminaire, un calendrier et une évaluation des risques de chaque option viable.
 4. Produire le Rapport de faisabilité– voir **Section 3.5**.
 5. Mettre à jour le plan de projet – voir **Section 3.3**.
 6. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Évaluation de l'état de l'immeuble.
- Programme fonctionnel (si nécessaire).
- Besoins en locaux déterminés (appartenant à l'État ou acquisition par bail, selon le cas).
- Plan de projet à jour – voir **Section 3.3**.
- Liste de vérification complétée.

Produits Livrables

- Rapport de faisabilité (RF) – voir **Section 3.5**.

Point de vérification :

- ◆ Rapport de faisabilité approuvé (RFA)

Phase de l'analyse

Objectif

Il s'agit d'examiner en profondeur et d'évaluer les options viables relevées à la phase de faisabilité pour arriver à la solution optimale qui satisfera aux besoins du client et respectera les contraintes du projet. La solution proposée et les autres options viables, avec l'évaluation des coûts respectifs, les échéanciers, les risques, et les critères de contrôle et d'évaluation, seront présentés dans le Rapport d'analyse des investissements (RAI) afin d'obtenir l'autorisation de la direction et le financement nécessaire par le biais de l'approbation préliminaire de projet (APP), pour les projets portant sur des locaux loués existants, ou pour une approbation de projet de location (APL) lorsqu'une acquisition par bail ou un renouvellement de bail est nécessaire. Le niveau de travail à consacrer à cette phase dépend de la nature, de la complexité et des points épineux du projet.

Description des travaux

La phase de l'analyse comprend deux grandes activités : (1) l'analyse de l'information (soit l'activité qui consiste à valider toute la documentation afférente) et (2) rédiger les documents d'approbation selon le type de projet (l'activité qui consiste à préparer un Rapport d'analyse des investissements et les documents de présentation aux fins de l'approbation préliminaire de projet (APP) ou de l'approbation de projet de location (APL)).

Intrants

- Évaluation de l'état de l'immeuble.
- Programme fonctionnel (si nécessaire).
- Besoins en locaux déterminés.
- Rapport de faisabilité approuvé.
- Plan de projet à jour – voir Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Analyse de l'information

1. Valider les données du rapport de faisabilité – voir Section 3.5..
2. Réunir et examiner toute la documentation disponible sur le projet.
3. Effectuer une étude de marché afin d'établir la disponibilité des locaux (s'il y a lieu).
4. Effectuer une analyse de marché afin d'établir les taux de location.
5. Analyser les options.
6. Recommander la solution optimale.
7. Déceler toute non-conformité relativement aux *Normes d'aménagement* et obtenir l'approbation s'il y a lieu.
Remarque — La détermination des cas de non-conformité doit se faire tout au long du projet et peut commencer durant la phase de lancement.

2. Rédiger les documents d'approbation selon le type de projet

1. Obtenir la confirmation du financement pour les coûts du client liés aux locaux (s'il y a lieu).
2. Achever l'arrêté de projet (pas nécessaire s'il ne s'agit pas d'aménagement).
3. Préparer le RAI – voir Section 3.6.
4. Si la valeur du projet dépasse la délégation de pouvoirs de dépenser du Ministère, rédiger les documents de présentation au Conseil du Trésor (CT) pour l'APP ou l'APL – voir Section 3.7.
Remarque — Si la recommandation du RAI est la location, il est utile d'obtenir également l'approbation du contrat de location (ACL)
5. Si l'option proposée dans le RAI est de négocier avec un fournisseur exclusif, rédiger une note d'information.
6. Mettre à jour le plan de projet – voir Section 3.3.
7. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- La décision du sous-ministre adjoint (SMA) concernant la demande de non-conformité aux normes en matière d'aménagement, s'il y a lieu.
- Rapport de faisabilité validé.
- Résultats de l'étude de marché.
- Rapport de l'analyse de marché.
- Arrêté de projet signé.
- Documents d'approbation pour l'APP ou l'APL achevés.
- Documents de présentation au CT établis (Section 3.7), si besoin est.
- Notes d'information rédigées pour la négociation à fournisseur exclusif, s'il y a lieu.
- Plan de projet à jour (Section 3.3).
- Liste de vérification complétée.

Produits livrables

- RAI (Rapport d'analyse des investissements) – voir Section 3.6.
- présentation au CT (Section 3.7), s'il y a lieu
- les notes d'information (s'il s'agit d'une location à fournisseur exclusif).

Point de vérification

- ⊕ Approbation préliminaire de projet (APP) ou Approbation de projet de location (APL)

Phase de la clôture de l'identification

Objectif

L'objectif de la phase de la clôture de l'identification consiste à s'assurer qu'on a procédé à des évaluations, à un échange dans le transfert et à des activités de clôture administrative adéquates et qu'on a établi des rapports appropriés pour permettre de réunir suffisamment de détails sur l'orientation, afin d'enchaîner sans interruption avec l'étape de la réalisation.

Description des travaux

La dernière phase de l'étape d'identification permet de rédiger le résumé de tous les faits importants, de recenser tous les problèmes liés à la qualité et de procéder à la clôture de l'étape finale.

Intrants

- La décision du SMA concernant la demande de non-conformité aux normes en matière d'aménagement, s'il y a lieu.
- Rapport de faisabilité validé – voir Section 3.5).
- Arrêté de projet signé.
- Rapport d'analyse des investissements (RAI) approuvé – voir Section 3.6.

- APP/APL/ACL (présentation au CT (Section 3.7), s'il y a lieu) et les notes d'information (s'il s'agit d'une location à fournisseur exclusif).
- Plan de projet à jour – voir Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Activités de clôture de l'étape

1. Réunir les commentaires de l'équipe et des clients et rédiger les leçons apprises.
2. Vérifier que les dossiers du projet sont complets.
3. Mettre à jour le plan de projet pour le Plan de projet définitif (PPD) de l'étape d'identification.
4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Rétroaction obtenue.
- Dossiers complets du projet.
- Liste de vérification complétée.
- Leçons apprises.

Produit livrable

- Plan de projet définitif (PPD) de l'étape d'identification.

Étape de réalisation de projet

Enchaîner avec la feuille de route appropriée de l'étape de réalisation :

- Feuille de route pour les projets de location – Étape de réalisation – voir **Section 4.5.**
- Feuille de route pour les projets de conception-soumission-construction – Étape de réalisation– voir **Section 4.4.**

4.4 Feuille de route pour la conception-soumission-construction

Introduction

Cette feuille de route pour les projets de conception-soumission-construction décrit les activités et les tâches principales nécessaires à la réalisation des projets de construction. La méthode de réalisation conception-soumission-construction comprend la planification et la conception de l'architecture et de la conception technique par des experts-conseils ou par TPSGC, et l'emploi d'un entrepreneur pour mettre sur pied le projet selon le plan. La coordination contractuelle de la conception et de la construction est la responsabilité de TPSGC.

Cette feuille de route n'a pas pour but de traiter en détail des activités reliées au processus conception-soumission-construction, mais plutôt de fournir un aperçu général des activités de l'étape de réalisation de projet à partir de l'obtention d'une approbation préliminaire de projet jusqu'à la conclusion de la phase de clôture de l'identification. Pour la marche à suivre durant ces étapes préliminaires, voir :

- Feuille de route pour les projets relatifs aux locaux – Étapes de début et d'identification de projet – voir **Section 4.3**.
- Feuille de route pour les projets relatifs aux biens – Étapes de début et d'identification de projet. – voir **Section 4.2**.

Cette feuille de route sert de guide à ceux qui jouent le rôle de gestionnaire des locaux, de chef de projet ou de gestionnaire de projet. Des liens pertinents sont indiqués pour les renseignements particuliers sur les secteurs d'activité, les processus et les modèles à utiliser.

Les procédures du Système national de gestion de projet (SNGP) s'appliquent à tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire), et aux projets relatifs aux biens d'une valeur totale supérieure à 1 M\$ (incluant la TPS ou la TVH, mais excluant les coûts liés aux clients). Pour les projets sous ces limites, les principes du SNGP s'appliquent, mais l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour les petits projets, voir l'Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) – l'**annexe A** de la *Politique SNGP* (Appendice 1).

Étape de réalisation de projet

Phase de la planification

Objectif

L'objectif de la phase de la planification consiste à confirmer la qualité et l'intégralité de l'information existante sur le projet afin d'élaborer et d'organiser la stratégie de réalisation du projet.

Description des travaux

Au cours de cette phase, tous les paramètres précédents du projet sont validés et un accord pour la réalisation est conclu ou confirmé de nouveau entre le chef de projet et le gestionnaire de projet.

Intrants

- Approbation préliminaire de projet.
- Rapport de faisabilité approuvé (RFA).
- Rapport d'analyse des investissements (RAI) approuvé – voir **Section 3.6**
- Programme fonctionnel (si nécessaire).
- Besoins en locaux.
- Plan de projet définitif.
- Arrêté de projet – voir **Section 3.4**.
- Liste de vérification complétée.
- Autres paramètres du projet déjà connus.

Activités et tâches

1. **Lancement de l'étape**
 1. Compléter l'équipe de projet.
 2. Mettre à jour le Programme fonctionnel, si nécessaire.
 3. Créer ou mettre à jour le plan de projet – voir **Section 3.3**.
 4. Créer ou mettre à jour l'arrêté de projet – voir **Section 3.4**.
 5. Mettre à jour la structure du dossier du projet (codes financiers, confirmation des fonds et autres).
2. **Définition de la réalisation du projet**
 1. Confirmer le programme fonctionnel et technique.
 2. Rédiger l'énoncé de projet.
 3. Définir la portée des travaux de l'expert-conseil.
 4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Arrêté de projet à jour.
- Programme fonctionnel et technique terminé.
- Énoncé de projet.
- Portée des travaux de l'expert-conseil.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Plan de projet révisé.

Point de vérification

- ⊕ Approbation préliminaire de projet confirmée (APPC).

Phase de la conception

Objectif

Attribuer tous les contrats d'expertise-conseil pertinents aux soumissionnaires les plus compétents et mettre au point l'avant-projet proposé pour en faire une version de conception détaillée et définitive des spécifications requises. En raison de la conception finale, il faut généralement modifier les projections préliminaires pour ce qui est du temps, des coûts, de la qualité, et peut-être même de la portée des travaux. On compile tous les documents établis pour constituer le point de départ de la présentation pour l'approbation définitive du projet (ADP). Cette approbation est requise pour procéder à la mise en œuvre de la construction.

Description des travaux

L'acquisition des ressources nécessaires ouvre la voie à la conception détaillée, ainsi qu'à l'établissement et à la mise au point du devis. Durant cette étape, il est essentiel de procéder à des examens, de réunir les approbations et d'évaluer les risques. On demande l'approbation définitive du projet après avoir établi et réuni tous les plans détaillés pour la réalisation du projet.

Intrants

- Arrêté de projet à jour – voir Section 3.4.
- Programme fonctionnel et technique terminé.
- Énoncé de projet.
- Portée des travaux de l'expert-conseil.
- Plan de projet mis à jour – see Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Acquisition des services d'experts-conseils

1. Préparer la demande de propositions (Planification de l'appel d'offres).
 2. Lancer l'évaluation des experts-conseils (Sélection des fournisseurs).
 3. Attribuer le contrat (Composition du Comité d'évaluation des services d'experts-conseils).
- 2. Élaboration de la conception**
1. Terminer l'analyse des exigences du projet.
 2. Effectuer la conception aux fins d'approbation du client.
 3. Effectuer le plan de disposition du mobilier et obtenir l'approbation du client (s'il y a lieu).
 4. Rédiger les documents d'approvisionnement portant sur l'ameublement, l'équipement et les systèmes (s'il y a lieu).
 5. Vérifier pour la non-conformité aux normes en matière d'immeubles de base et aux Normes d'aménagement et obtenir l'approbation selon le cas.
- 3. Préparer aux fins d'approbation**
1. Achever les estimations de coût et les échéanciers.
 2. Mettre à jour le Rapport d'analyse des investissements – voir **Section 3.6**.
 3. Mettre à jour le plan de projet.
 4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- La décision du sous-ministre adjoint concernant les demandes de non-conformité relativement aux Normes en matière d'immeubles de base et d'aménagement, s'il y a lieu.
- Attribution du contrat concernant les services d'expertise-conseil.
- Estimation des coûts.
- Signatures du client sur les documents de conception (conception, avant-projet sommaire, étage vertical, surfaces d'étage, ameublement, déménagements, câblage, sécurité et autres).
- RAI révisé et présentation au CT, au besoin – voir **Section 3.7**.
- Plan de projet à jour – voir **Section 3.3**.
- Arrêté de projet à jour – voir **Section 3.4**.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Documents d'approbation pour l'Approbation définitive de projet (ADP).

Point de vérification

- ⊕ Approbation définitive de projet (ADP).

Phase de la mise en œuvre

Objectif

Il s'agit de réaliser un produit final de qualité acceptable qui répond aux besoins du client.

Description des travaux

C'est à la phase de mise en œuvre qu'on met en branle tous les plans et les stratégies connexes. C'est alors que commencent les activités relatives à la construction (ou les travaux "concrets").

Intrants

- La décision du SMA concernant la demande de non-conformité aux Normes en matière d'immeubles de base et d'aménagement, s'il y a lieu.
- Attribution du contrat concernant les services d'expertise-conseil.
- Estimation des coûts.
- Signatures du client sur les documents de conception (conception, avant-projet sommaire, étage vertical, surfaces d'étage, ameublement, déménagements, câblage, sécurité et autres).
- RAI révisé et présentation au CT, au besoin – voir Section 3.7.
- Plan de projet à jour – voir Section 3.3.
- Arrêté de projet à jour – voir Section 3.4.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Finalisation de la conception et acquisition des services de construction

1. Acheter les documents de conception et de construction (Examiner et accepter les documents de conception et de construction de l'expert-conseil).
2. Finaliser la conception.
3. Compiler le dossier de l'appel d'offres des services de construction (planification de l'appel d'offres – devis du projet).
4. Lancer l'appel d'offres et procéder à l'évaluation (sélection des fournisseurs, contrats de construction).
5. Attribuer le contrat de construction.

2. Construction

1. Administrer le contrat de construction (Administration du contrat).
2. Vérifier la conformité aux Normes en matière d'immeubles de base et Normes d'aménagement, et obtenir l'approbation selon le cas.
3. Assurer la mise en service pendant la construction (Manuel de mise en service).

3. Acceptation des travaux

1. Mettre à l'essai le rendement fonctionnel (Manuel de mise en service).
2. Compiler les documents sur la mise en service.
3. Réunir tous les documents de l'ouvrage fini.
4. Veiller à la formation et à la distribution des manuels et guides.
5. Délivrer le Certificat d'achèvement substantiel (provisoire).
6. Retourner les garanties contractuelles (y compris les retenues).
7. Transférer les lieux au gestionnaire immobilier.
8. Installation du client dans les locaux.

9. Mettre à jour le plan de projet.
10. Compléter la liste de vérification.


Extrants

- La décision du SMA concernant la demande de non-conformité aux Normes en matière d'immeubles de base et d'aménagement, s'il y a lieu.
- Contrats ratifiés.
- Certificat d'achèvement substantiel signé (transfert des produits livrables).
- Rapport de mise en service, manuels d'exploitation et d'entretien et documentation sur l'ouvrage fini complétés.
- Lieux transférés au gestionnaire immobilier.
- Plan de projet à jour – voir Section 3.3..
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Transfert des produits livrables (TPL) (Certificat d'achèvement substantiel (provisoire))

Point de vérification

-  Approbation du transfert (AT)

Phase de la clôture de la réalisation

Objectif

Afin d'améliorer le rendement des projets et la satisfaction des clients dans l'ensemble, on consigne par écrit et on évalue, par rapport à des critères de rendement préétablis, le rendement des produits et des processus. Le processus de l'amélioration continue est indispensable à l'amélioration générale de la réalisation des projets à TPSGC. Si on doit faire appel au processus de l'amélioration continue, c'est parce qu'il reprend les éléments positifs et les éléments négatifs des projets.

Description des travaux

La phase de clôture représente la phase finale du projet; on peut même affirmer qu'elle en constitue l'étape la plus importante. En plus de donner à l'équipe l'occasion de faire toutes les dernières mises au point, elle permet d'évaluer rigoureusement tous les aspects du projet. Cette évaluation porte sur tous les objectifs de rendement qui ont été atteints, dépassés ou non respectés. De plus, le processus de l'amélioration continue constitue une méthode très utile pour mettre en évidence les succès remportés et les lacunes constatées pendant toute la durée du projet. Les documents ainsi établis permettent d'apporter des améliorations systémiques à la façon de réaliser des projets semblables à l'avenir. La phase de clôture comprend deux grandes activités : (1) la clôture des contrats (l'activité qui consiste à analyser et à évaluer tous les aspects du rendement et de la conformité du produit final en ce qui concerne le matériel, l'installation ou les services particuliers fournis) et (2) la clôture du projet (l'activité qui consiste à réunir et à évaluer les données sur le rendement du projet).

Intrants

- La décision du SMA concernant la demande de non-conformité aux Normes en matière d'immeubles de base et d'aménagement, s'il y a lieu.
- Contrats ratifiés.
- Certificat d'achèvement substantiel (provisoire) signé.
- Rapport de mise en service, manuels d'exploitation et d'entretien et documentation sur l'ouvrage fini complétés.
- Lieux transférés au gestionnaire immobilier.
- Plan de projet à jour – voir Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Clôture des contrats

1. Effectuer l'inspection postérieure à l'occupation.
2. Délivrer le Certificat d'achèvement (définitif).
3. Exercer les activités relatives à la garantie.
4. Finaliser le(s) contrat(s) (Processus de clôture des marchés de construction).

2. Clôture du projet

1. Mesurer la superficie finale.
2. S'assurer de la mise en œuvre de l'accord d'occupation.
3. Réunir les commentaires des utilisateurs et rédiger les leçons apprises.
4. Parachever le plan de projet définitif (PPD).
5. Exercer les activités administratives de clôture des marchés de construction (Processus de clôture des marchés de construction).
6. Compléter la liste de vérification.
7. Parachever la consignation finale des documents.

Extrants

- Certificat d'achèvement (définitif).
- Documents d'archives définitifs.
- Rapport d'évaluation des experts-conseils.
- Rapport d'inspection postérieure à l'occupation.
- Mesure finale de la superficie.
- Plan de projet définitif.
- Leçons apprises.

Produit livrable

- Plan de projet définitif (PPD).

4.5 Feuille de route pour les projets de location

Introduction

Cette feuille de route décrit les activités et les tâches principales nécessaires à la réalisation des projets de location. Cette feuille de route n'a pas pour but de traiter en détail des activités reliées au processus d'acquisition de locaux, mais plutôt de fournir un aperçu général des activités de l'étape de réalisation de projet à partir de l'obtention d'une approbation préliminaire de projet jusqu'à la conclusion de la phase de la clôture de l'identification. Pour la marche à suivre durant ces étapes préliminaires, voir Feuille de route pour les projets relatifs aux locaux – Étapes de début et d'identification de projet.

Cette feuille de route sert de guide à ceux qui jouent le rôle de gestionnaire des locaux, de chef de projet ou de gestionnaire de projet. Des liens pertinents sont indiqués pour les renseignements particuliers sur les secteurs d'activité, les processus et les modèles à utiliser.

Les procédures du Système national de gestion de projet (SNGP) s'appliquent à tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire). Pour les projets sous ces limites, les principes du SNGP s'appliquent, mais l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour les petits projets, voir l'Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) – l'[annexe A](#) de la *Politique SNGP* (Appendice 1).

La méthode employée pour les projets de location est dictée par la Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux et son règlement. L'entente de location conclue entre TPSGC et le locateur permet à TPSGC d'exiger du locateur que soient apportées des améliorations locatives dans les locaux loués, et ce, en tout temps avant ou pendant la durée du bail. À cette fin, TPSGC conclut avec le locateur une ou plusieurs « ententes auxiliaires pour des améliorations locatives », dans le cadre desquelles le locateur engage des experts-conseils en architecture et en génie, de même que des entrepreneurs, qui fourniront les services de conception et de réalisation du projet.

Tous les autres marchés (comme ceux concernant l'ameublement, le déménagement et autres) relèvent du Règlement sur les marchés.

Étape de réalisation

Phase de la planification

Objectif

L'objectif de la phase de la planification consiste à confirmer la qualité et l'intégralité de l'information existante sur le projet afin d'élaborer et d'organiser la stratégie de réalisation du projet.

Description des travaux

Au cours de cette phase, tous les paramètres précédents du projet sont validés, et un accord pour la réalisation est conclu ou confirmé de nouveau entre le chef de projet et le gestionnaire de projet. Le processus d'acquisition de locaux sera également entrepris et des recommandations portant sur l'attribution du contrat de location seront formulées lorsqu'un renouvellement de bail ou une acquisition de locaux sera nécessaire.

Intrants

- Approbation de projet de location (APL) et autorisation de conclure des baux (ACB) (pour les projets qui demandent une présentation au CT), et une approbation pour fournisseur exclusif, s'il y a lieu.
- Rapport de faisabilité approuvé (RFA) – see Section 3.5.
- Rapport d'analyse des investissements (RAI) approuvé – see Section 3.6.
- Étude de marché.
- Rapport de l'analyse de marché.
- Programme fonctionnel (si nécessaire).
- Besoins en locaux.
- Plan de projet définitif.
- Arrêté de projet – voir Section 3.4.
- Liste de vérification complétée.
- Autres paramètres du projet déjà connus.

Activités et tâches

1. Lancement de l'étape

1. Compléter l'équipe du projet.
2. Mettre à jour le Programme fonctionnel, si nécessaire.
3. Mettre à jour le plan de projet – voir Section 3.3.
4. Mettre à jour l'arrêté de projet – voir Section 3.4.
5. Mettre à jour la structure du dossier du projet (codes financiers, confirmation des fonds, etc.).

2. Entreprendre l'acquisition par bail

1. Préparer le mandat relatif au bail lorsqu'une acquisition par bail est nécessaire.

2. Enchaîner avec le processus d'acquisition selon l'APL (*Cadre et processus pour la location de biens immobiliers à TPSGC*).
3. Rédiger le document en vue d'obtenir la Note d'approbation du contrat de location – Lorsque l'approbation du CT est exigée pour l'APL, l'ACB peut avoir été reçue durant la phase de l'analyse.
4. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- Arrêté de projet à jour – voir **Section 3.4**.
- Recommandation pour l'attribution du marché de location.
- Liste de vérification complétée.

Produits livrables

- Plan de projet révisé.

Point de vérification

 Approbation de projet de location confirmée (APLC) (à la place de l'APPC dans le modèle du SNGP).

Remarque — avant l'attribution du marché de location, l'APL doit être confirmée afin d'assurer que les modalités du contrat de location proposé cadrent bien avec les paramètres approuvés du projet. L'APL devra être de nouveau confirmée durant la phase de conception, une fois que les coûts d'aménagement ont été évalués.

Phase de la conception

Objectif

Le but de la phase de conception est de conclure un bail, et d'en arriver à une solution définitive qui réponde aux besoins fonctionnels et opérationnels du client tout en faisant partie intégrante des installations techniques du bâtiment de base sur les lieux loués. Lorsque tous les documents de construction sont prêts et toutes les dépenses connues, l'APL sera soit confirmée ou soit modifiée à la fin de la phase.

Description des travaux

La phase de la conception comprend quatre grandes activités : (1) la conclusion du bail, (2) l'acquisition des ressources, (3) l'élaboration de la conception (l'activité par laquelle les besoins fonctionnels et opérationnels du client sont exprimés en paramètres spatiaux, architecturaux et techniques pour les besoins de la construction) et (4) la reconfirmation de l'APL, compte tenu de tous les coûts du projet, qui comprennent désormais les coûts d'aménagement. Les examens d'assurance de la qualité, les approbations et les évaluations des risques sont essentiels à cette phase. Cette phase peut se traduire par la conclusion du bail, si aucun aménagement ne s'impose.

Intrants

- Arrêté de projet à jour – voir **Section 3.4**.
- Recommandation pour l'attribution du marché de location.

- Plan de projet à jour – voir Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Conclusion du bail

1. Tenter d'obtenir l'autorisation de conclure des baux (ACB).
2. Signer la lettre d'adjudication en prévision de la signature de baux.

2. Acquisition des ressources

1. Préparer la demande de proposition (DDP) et les paramètres pour les services d'experts-conseils.
2. Faire l'acquisition des services d'experts-conseils.
3. Compléter la composition de l'équipe chargée du projet.
4. Signer l'entente auxiliaire avec le locateur pour obtenir des services d'experts-conseils ou les documents de construction (si fournis par le locateur).

3. Élaboration de la conception

1. Élaborer l'avant-projet aux fins d'approbation du client.
2. Effectuer les plans de disposition du mobilier et obtenir l'approbation du client (s'il y a lieu).
3. Dresser les plans de déménagement aux fins d'approbation par le client.
4. Rédiger les documents d'approvisionnement portant sur l'ameublement, l'équipement et les systèmes.
5. Obtenir les documents de construction (plans et devis).
6. Vérifier la conformité aux Normes d'aménagement durant chaque étape de la conception et obtenir l'approbation s'il y a lieu.

4. Reconfirmation de l'APL

1. Effectuer l'estimation des coûts.
2. Confirmer l'APL.
3. Revoir le RAI (Section 3.6) s'il faut chercher à obtenir une APL révisée.
4. Mettre à jour le plan de projet – see Section 3.3.
5. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- La décision du SMA concernant les demandes de non-conformité relativement aux Normes d'aménagement, s'il y a lieu.
- Lettre d'adjudication en prévision de la signature de baux signée.
- DDP et paramètres pour les services d'experts-conseils.
- Entente auxiliaire avec le locateur pour obtenir des services d'experts-conseils durant la conception.
- Estimation des coûts.
- Signatures du client sur les documents de conception (étagement vertical, surfaces d'étage, ameublement, déménagements, câblage, sécurité et autres).

- RAI révisé s'il y a lieu – see Section 3.6.
- Plan de projet à jour – see Section 3.3.
- Arrêté de projet à jour – see Section 3.4.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Documents d'approbation de l'APL confirmée ou révisée

Point de vérification

⊕ APL révisée s'il y a lieu – d'après l'approbation de projet de location confirmée (APLC) en tenant compte de la lettre d'adjudication en prévision de la signature de baux et des coûts estimatifs d'aménagement (à la place de l'approbation définitive du projet (ADP) dans le modèle du SNGP).

Phase de la mise en œuvre

Objectif

Il s'agit de réaliser un produit final de qualité acceptable qui répond aux besoins du client.

Description des travaux

C'est à la phase de mise en œuvre qu'on met en branle tous les plans et les stratégies connexes. C'est alors que commencent les activités relatives à la construction (ou les travaux "concrets"). La phase de la mise en œuvre comprend les trois grandes activités suivantes : (1) l'acquisition (l'activité qui consiste à lancer des appels d'offres, à évaluer les soumissions et à signer une ou des ententes auxiliaires avec le locateur et à attribuer d'autres marchés), (2) la construction (l'activité par laquelle on administre tous les marchés pour réaliser le produit final pour le client) et (3) l'acceptation des travaux (l'activité qui consiste à inspecter le produit final et à l'accepter).

Intrants

- La décision du SMA concernant les demandes de non-conformité relativement aux Normes d'aménagement, s'il y a lieu.
- Attribution du marché de location (bail signé).
- DDP et paramètres pour les services d'experts-conseils.
- Entente auxiliaire avec le locateur pour obtenir des services d'experts-conseils durant la conception.
- Estimation des coûts.
- Signatures du client sur les documents de conception (étagement vertical, surfaces d'étage, ameublement, déménagements, câblage, sécurité et autres).
- Au besoin, les documents de l'APL confirmée ou révisée (incluant le RAI révisé s'il y a lieu).
- Plan de projet à jour – see Section 3.3.
- Arrêté de projet à jour – see Section 3.4.
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. **Acquisition** (construction et autres entrepreneurs/fournisseurs).
 1. Superviser l'établissement des documents d'appel d'offres.
 2. Obtenir les appels d'offres du locateur.
 3. Attribuer des marchés pour assurer la réalisation du projet.
 4. Signer l'entente auxiliaire avec le locateur pour la construction de locaux à louer.
2. **Construction**
 1. Administrer tous les marchés.
 2. Vérifier la conformité aux Normes d'aménagement et obtenir l'approbation s'il y a lieu.
 3. Assurer le contrôle de la qualité sur le chantier de construction du locateur.
3. **Acceptation des travaux**
 1. Inspection et mise en service de tous les produits livrables.
 2. Réunir tous les documents de l'ouvrage fini.
 3. Veiller à la formation et à la distribution des manuels et guides.
 4. Délivrer le certificat provisoire d'achèvement des améliorations locatives.
 5. Retourner les garanties contractuelles (y compris les retenues).
 6. Transférer les lieux au gestionnaire immobilier.
 7. Installation du client dans les locaux.
 8. Mettre à jour le plan de projet – see Section 3.3.
 9. Compléter la liste de vérification.

Extrants

- La décision du SMA concernant les demandes de non-conformité relativement aux Normes d'aménagement, s'il y a lieu.
- Contrats ratifiés.
- Entente auxiliaire avec le locateur pour la construction de locaux à louer.
- Certificat provisoire d'achèvement des améliorations locatives signé (transfert des produits livrables).
- Rapport de mise en service, manuels d'exploitation et d'entretien et documentation sur l'ouvrage fini complétés.
- Lieux transférés au gestionnaire immobilier.
- Plan de projet à jour – see Section 3.3.
- Liste de vérification complétée.

Produit livrable

- Transfert des produits livrables (TPL) (Certificat provisoire d'achèvement des améliorations locatives)

Point de vérification

- ⊕ Approbation du transfert (AT)

Phase de la clôture de la réalisation

Objectif

Afin d'améliorer le rendement des projets et la satisfaction des clients dans l'ensemble, on consigne par écrit et on évalue, par rapport à des critères de rendement préétablis, le rendement des produits et des processus. Le processus de l'amélioration continue est indispensable à l'amélioration générale de la réalisation des projets à TPSGC. Si on doit faire appel au processus de l'amélioration continue, c'est parce qu'il reprend les éléments positifs et les éléments négatifs des projets.

Description des travaux

La phase de clôture représente la phase finale du projet; on peut même affirmer qu'elle en constitue l'étape la plus importante. En plus de donner à l'équipe l'occasion de faire toutes les dernières mises au point, elle permet d'évaluer rigoureusement tous les aspects du projet. Cette évaluation porte sur tous les objectifs de rendement qui ont été atteints, dépassés ou non respectés. De plus, le processus de l'amélioration continue constitue une méthode très utile pour mettre en évidence les succès remportés et les lacunes constatées pendant toute la durée du projet. Les documents ainsi établis permettent d'apporter des améliorations systémiques à la façon de réaliser des projets semblables à l'avenir. La phase de la clôture comprend deux grandes activités : (1) la clôture des contrats (l'activité qui consiste à analyser et à évaluer tous les aspects du rendement et de la conformité du produit final en ce qui concerne le matériel, l'installation ou les services particuliers fournis) et (2) la clôture du projet (l'activité qui consiste à réunir et à évaluer les données sur le rendement du projet).

Intrants

- La décision du SMA concernant les demandes de non-conformité relativement aux Normes d'aménagement, s'il y a lieu.
- Contrats ratifiés.
- Entente auxiliaire avec le locateur pour la construction de locaux à louer.
- Certificat provisoire d'achèvement des améliorations locatives signé.
- Rapport de mise en service, manuels d'exploitation et d'entretien et documentation sur l'ouvrage fini complétés.
- Lieux transférés au gestionnaire immobilier.
- Plan de projet à jour – see Section 3.3
- Liste de vérification complétée.

Activités et tâches

1. Clôture des contrats

1. Effectuer l'inspection postérieure à l'occupation.
2. Délivrer le certificat définitif d'achèvement des améliorations locatives.
3. Exercer les activités relatives à la garantie.
4. Traiter les paiements définitifs et clore les contrats selon les règlements sur les finances et sur les marchés.

2. Clôture du projet

1. Mesurer la superficie finale.

2. S'assurer de la mise en œuvre de l'accord d'occupation.
3. Réunir les commentaires des utilisateurs et rédiger les leçons apprises.
4. Parachever le plan de projet définitif (PPD).
5. Exercer les activités administratives de clôture.
6. Compléter la liste de vérification.
7. Parachever la consignation finale des documents.

Extrants

- Certificat définitif d'achèvement des améliorations locatives.
- Documents d'archives définitifs.
- Rapport d'évaluation des experts-conseils.
- Rapport d'inspection postérieure à l'occupation.
- Mesure finale de la superficie.
- Plan de projet définitif.
- Leçons apprises.

Produit livrable

- Plan de projet définitif (PPD)

4.6 Feuille de route pour les projets de restauration d'un site contaminé

Introduction

La restauration des sites contaminés et la gestion des risques associés à ces sites sont définies dans le cadre du plan de gestion des sites contaminés du Ministère qui est créé puis soumis chaque année au Conseil du Trésor (CT), conformément aux politiques sur la gestion des sites contaminés et l'environnement relatif aux biens immobiliers du CT. Les projets sont réalisés pour gérer de manière responsable ces sites dans les limites de l'enveloppe financière de la Stratégie de développement durable (SDD) du Ministère, avec le soutien potentiel (c.-à-d. pour les sites de catégories 1 et 2 du Système national de classification) découlant du Plan d'action des sites contaminés fédéraux (PASCF).

La feuille de route ci-après vise à assurer une orientation par l'intermédiaire des étapes de début, d'identification et de réalisation de projet, afin d'élaborer et de mettre en œuvre efficacement une stratégie d'assainissement/gestion des risques pour un site contaminé désigné (p. ex. tel que le définit la politique du Conseil du Trésor). Dans le cadre du projet, on aura déjà réalisé les évaluations environnementales de site (c.-à-d. l'évaluation environnementale de site, phases 1, 2 et 3, et les évaluations connexes des risques pour la santé humaine et des risques écologiques, au besoin, qui équivalent aux étapes 1 à 5 de l'Approche en matière de sites contaminés du Groupe de travail sur la gestion des sites contaminés (GTGSC) et on aura déjà cerné les mesures d'assainissement ou de gestion des risques en guise d'exigence.

Conformément au modèle générique du Système national de gestion de projet, la feuille de route préliminaire pour l'assainissement de sites contaminés englobe l'étape de début de projet, l'étape d'identification de projet (lancement, faisabilité, analyse et clôture de l'étape d'identification de projet) et l'étape de la réalisation de projet (planification, conception et clôture de l'étape de réalisation de projet).

Étape de début de projet

Phase de définition

Objectif

Déterminer le projet à l'aide de l'énoncé des besoins

Intrants

1. Plan de gestion des sites contaminés du Ministère
2. Stratégie de développement durable du Ministère
3. Politiques du CT sur les sites contaminés et l'environnement relatif aux biens immobiliers

Activités

1. Examiner le Plan de gestion des sites contaminés du Ministère
2. Examiner les priorités du projet et les contraintes liées à l'enveloppe financière
3. Sélectionner le projet
4. Cerner les besoins généraux du projet
5. Préparer l'énoncé préliminaire des besoins du projet

Extrants

- Énoncé des besoins

Produit livrable

- Énoncé des besoins
- ⊕ Énoncé des exigences approuvé (EEA)

Étape d'identification de projet

Phase de lancement

Objectif

Élaborer le plan préliminaire de projet (PPP) et obtenir le financement de démarrage

Intrants

1. Liste de l'Inventaire des sites contaminés fédéraux
2. Plan de gestion des sites contaminés
3. Conseils sur la SDD/le PASCF
4. Conseils ministériels internes (p. ex. rédiger les pratiques exemplaires pour la gestion des risques associés aux sites contaminés)
5. Résultats du Programme de sondage détaillé (Étape 5 de l'Approche fédérale en matière de sites contaminés du GTGSC, y compris les rapports d'examen du site et d'évaluation des risques, s'ils ont été rédigés)

Activités

1. Effectuer/examiner l'analyse des besoins
2. Déterminer le projet potentiel et les paramètres préliminaires du projet
3. Déterminer la structure des dossiers du projet
4. Déterminer la ou les sources de financement potentielles
5. Déterminer l'équipe de projet initiale
6. Élaborer le mandat initial de haut niveau du projet
7. Achever la liste de contrôle du lancement

Extrants

1. Plan préliminaire du projet
2. Équipe de projet préliminaire
3. Demande de financement – SDD/PASCF
4. Mandat de projet initial
5. Structure des dossiers du projet
6. Liste de contrôle du lancement achevée

Produit livrable

- Plan préliminaire du projet
- ⊕ Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)

Phase de la faisabilité

Objectif

Cerner les options pour le Plan d'assainissement/Plan de gestion des risques (PA/PGR)

Intrants

➤ Voir extraits de la phase de lancement

Activités

1. Étape 7 (si elle n'est pas déjà terminée) de l'*Approche fédérale en matière de sites contaminés* du GTGSC, y compris un examen détaillé de l'information de base pour confirmer le modèle conceptuel du site et formuler des besoins détaillés pour le projet.
2. Amorcer toutes les activités nécessaires en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE), si elles ne sont pas déjà en cours.
3. Déterminer les intervenants et établir les critères d'évaluation et la pondération connexe pour les options afin de répondre aux exigences du PA/PGR préliminaire (il faudrait inclure les risques liés au projet).
4. Déterminer les options préliminaires relatives au PA/PGR.
5. Examiner le Plan préliminaire du projet.
6. Achever la liste de contrôle de la faisabilité.

Extrants

1. Plan préliminaire du projet révisé pour inclure les options préliminaires relatives au PA/PGR (équivalent au rapport de faisabilité)
2. Liste de contrôle de la faisabilité achevée

Produit livrable

➤ Plan préliminaire du projet révisé avec PA/PGR (équivalent au rapport de faisabilité)

Phase de l'analyse

Objectif

Analyse détaillée du PA/PGR préliminaire souhaité pour élaborer une estimation indicative

Intrants

➤ Voir extraits de la phase de faisabilité

Activités

1. Mettre à jour toutes les activités nécessaires en vertu de la LCEE.

2. Élaborer de façon détaillée les options relatives au PA/PGR à la lumière des critères d'évaluation confirmés et du rapport de faisabilité approuvé.
3. Déterminer l'approche préliminaire relative au PA/PGR.
4. Élaborer une estimation indicative pour les options souhaitées relatives au PA/PGR.
5. Effectuer une évaluation des options relatives au PA/PGR pour cerner la solution de rechange souhaitée.
6. Achever la liste de contrôle de l'analyse.

Extrants

1. PA/PGR détaillé avec estimation indicative
2. Liste de contrôle de l'analyse achevée

Produit livrable

- PA/PGR détaillé souhaité (équivalent au Rapport d'analyse des investissements)

Point de vérification

- PA/PGR détaillé approuvé à l'intérieur de l'organisation (équivalent à l'approbation préliminaire de projet) (le niveau d'approbation dépend des dispositions initiales du mandat du projet)

Phase de la clôture de l'identification de projet

Objectif

Confirmer le Plan préliminaire du projet révisé, y compris la PA/PGR préliminaire souhaité avec estimation indicative.

Intrants

- Voir extrants de la phase de l'analyse

Activités

1. Processus de clôture administrative pour l'identification du projet
2. Inventaire des sites contaminés fédéraux et Plan de gestion des sites contaminés mis à jour
3. Préparer la demande de financement liée à la SDD/au PASCF à la lumière de l'estimation indicative.
4. Mettre à jour le Plan préliminaire du projet avec PA/PGR.
5. Achever la liste de contrôle de la clôture de l'étape d'identification de projet.
6. Si le projet est annulé, en déterminer la raison en prévision d'enquêtes futures.

Extrants

1. Plan préliminaire du projet révisé avec PA/PGR
2. Demande de financement relative à la SDD/au PASCF

3. Information mise à jour pour la base de données ministérielle des sites contaminés (influe sur le Programme de mise en œuvre de la SDD, l'Inventaire des sites contaminés fédéraux et le Plan de gestion des sites contaminés)
4. Liste de contrôle de la clôture de l'étape d'identification du projet

Produit livrable

- Plan préliminaire du projet révisé avec estimation indicative (équivalent au Plan de projet définitif)
- ⊕ Plan préliminaire du projet révisé approuvé avec PA/PGR et demande de financement connexe (équivalent au Plan de projet définitif).

Étape de réalisation de projet

Phase de la planification

Objectif

Obtenir l'approbation préliminaire de projet pour le Plan de réalisation du projet d'assainissement de gestion des risques.

Intrants

1. Évaluation environnementale de site de base, évaluation des risques pour la santé humaine et rapports d'évaluation des risques environnementaux
2. PA/PGR détaillé
3. Plan préliminaire du projet révisé avec PA/PGR
4. Financement lié à la SDD/au PASCF
5. Mandat de projet initial
6. Équipe de projet initiale
7. Structure initiale des dossiers du projet

Activités

1. Préparer l'énoncé des travaux pour retenir les services d'un consultant compétent qui participera à l'élaboration des spécifications (en fonction de l'ampleur du projet).
2. Effectuer une analyse des écarts et confirmer la pertinence du PA/PGR s'il n'a pas déjà été mis à contribution.
3. Mettre à jour le mandat du projet initial, élaborer le plan de réalisation du projet s'assainissement/gestion des risques (à partir du Plan préliminaire du projet révisé, avec PA/PGR, et la structure initiale des dossiers du projet).
4. Déterminer les plans de soutien à élaborer en tenant compte de l'ampleur du projet.
5. Cerner les ressources internes et externes qui participeront au projet d'exécution ainsi que les besoins en matière de consultants principaux.
6. Achever la liste de contrôle de la planification.

Extrants

1. Énoncé des travaux pour retenir les services d'un consultant compétent pour la réalisation du projet d'exécution
2. Mandat du projet révisé et plan de réalisation du projet d'assainissement /gestion des risques
3. Liste des plans de soutien à élaborer (p. ex. le plan d'approvisionnement)
4. Liste de contrôle de la planification achevée

Produit livrable

➤ Plan de réalisation du projet d'assainissement /gestion des risques (équivalent au Plan du projet révisé)

⊕ Approbation préliminaire du projet confirmée (APPC)

Phase de la conception – Projet d'exécution

Objectif

Obtenir l'approbation définitive de projet pour passer à la mise en œuvre du projet

Intrants

➤ Extrants de la phase de planification

Activités

1. Retenir les services d'un consultant principal (en fonction de l'ampleur du projet).
2. Élaborer, examiner et approuver les spécifications détaillées et la demande de proposition visant à retenir les services d'un entrepreneur compétent.
3. Élaborer, examiner et approuver les ensembles des travaux détaillés pour définir la structure de répartition des travaux.
4. Élaborer, examiner et approuver les plans de soutien détaillés préparés par le consultant principal.
5. Élaborer l'estimation fondée.
6. Élaborer les rapports d'étape relatifs au projet et l'outil intégré de contrôle des changements relatif à la mise en œuvre du projet.
7. Effectuer toutes les activités nécessaires en vertu de la LCÉE.
8. Achever la liste de contrôle du projet d'exécution.

Extrants

1. Spécifications détaillées et estimation fondée (estimation préalable à l'appel d'offres)
2. Structure de répartition des travaux indiquant le calendrier détaillé, les mouvements de trésorerie et les produits livrables essentiels
3. Demande de proposition pour retenir les services d'un entrepreneur compétent
4. Plans de soutien détaillés (p. ex. rapports d'étape relatifs au projet et outil intégré de contrôle des changements relatif à la mise en œuvre du projet)
5. Évaluation environnementale mise à jour, au besoin
6. Liste de contrôle du projet d'exécution achevée

Produit livrable

➤ Document d'approbation (équivalent à la demande de financement approuvée du Ministère)

⊕ Approbation définitive de projet (ADP)

Phase de la mise en œuvre du projet

Objectif

Mettre en œuvre le plan de réalisation du projet d'assainissement/gestion des risques menant aux certificats provisoires d'achèvement du projet approuvés.

Intrants

1. Extrants de la phase de conception – Phase du projet d'exécution
2. Plan de réalisation du projet d'assainissement /gestion des risques

Activités

1. Demande de soumissions, reconfirmation avec source de financement pour l'estimation des coûts associée à l'appel d'offres souhaité et obtention des services d'un entrepreneur spécialisé dans l'assainissement des sites
2. Mise en œuvre des spécifications de l'appel d'offres
3. Contrôle des travaux du projet (c.-à-d. contrôle de l'état d'avancement et rapports d'étape)
4. Surveillance de la mise en œuvre et approbation des autorisations de modification, au besoin
5. Approbation des ouvrages construits
6. Achèvement des activités nécessaires en vertu de la LCEE
7. Liste de contrôle de la mise en œuvre du projet achevée

Extrants

1. Spécifications de l'appel d'offres
2. Attribution du contrat de construction
3. Plan de réalisation du projet d'assainissement/gestion des risques mis à jour (au besoin)
4. Certificat(s) provisoire(s) d'achèvement du projet
5. Documents de l'ouvrage fini
6. Rapports d'étape et autorisations de modification
7. Rapport sur le PA/PGR
8. Document portant sur la fermeture du site
9. Liste de contrôle de la mise en œuvre du projet achevée

Produits livrables

Certificat(s) provisoire(s) d'achèvement du projet (transfert de produits livrables)

- ⊕ Approbation du document portant sur la fermeture du site

Phase de clôture de la réalisation de projet

Objectif

Clôture administrative du projet, y compris la conservation/diffusion appropriée des dossiers

Intrants

- Extrants de la phase de mise en œuvre

Activités

1. Émettre le certificat définitif d'achèvement.
2. Effectuer les activités de garantie.
3. Apporter les dernières modifications au plan de réalisation du projet d'assainissement/gestion des risques (au besoin).
4. Procéder à la clôture administrative du contrat.
5. Préparer le dossier sur l'état du site.
6. Effectuer les examens de rendement postérieurs au projet (consultant, entrepreneur).
7. Achever les leçons apprises et les suggestions d'amélioration.
8. Procéder à la fermeture des dossiers, y compris le contrôle des documents et la conservation des dossiers appropriés
9. Achever la liste de contrôle de la clôture de la réalisation du projet

Extrants

1. Certificat définitif d'achèvement
2. Documents des dossiers définitifs, y compris le document portant sur la fermeture du site
3. Document sur les leçons apprises
4. Plan de projet définitif (p. ex. plan de projet sur l'« ouvrage fini »)
5. Liste de contrôle de la clôture de la réalisation du projet

Produit livrable

- Plan de projet définitif
- ⊕ Classement et distribution du document portant sur la fermeture du site

Appendices

Appendice 1: Politique relative au SNGP

TITRE : Politique relative au Système national de gestion de projet (SNGP)

1. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR : septembre 2007

2. ANNULATION

Cette politique a préséance sur :

- le « Système de réalisation des projets » (SRP), de juillet 1989, série n° PM 39b;
- les conseils pratiques des Services d'architecture et de génie, *Aperçu du Système de réalisation des projets*, de juin 2001;
- l'ancienne version de la *Politique relative au Système national de gestion de projet (SNGP)*, d'avril 2007.

3. AUTORITÉ

Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a approuvé la diffusion de cette politique.

4. CONTEXTE

Cette politique doit être mise en œuvre parallèlement à :

- la Procédure relative au Système national de gestion de projet.
- la *Procédure relative au Système national de gestion de projet – projets financés par d'autres ministères*.

5. ÉNONCÉ DE POLITIQUE

La politique de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) vise à utiliser un système national de gestion de projet pour s'assurer que tous les projets entrepris sont planifiés, gérés et réalisés de façon uniforme à l'échelle nationale et de façon transparente en ce qui a trait à la portée, au calendrier et au budget et qu'ils respectent tous les règlements et toutes les politiques applicables du Conseil du Trésor.

6. PORTÉE

Cette politique vise les projets immobiliers suivants de la Direction générale des biens immobiliers :

- tous les projets qui requièrent l'approbation du Conseil du Trésor;
- tous les projets relatifs aux biens dont la valeur totale est supérieure à 1 M\$, TPS ou TVH¹ comprise et coûts liés aux clients non compris, le cas échéant;

¹ TVH: Taxe de vente harmonisée. Applicable seulement au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve et Labrador.

- tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire).

Les principes du SNGP s'appliquent à tous les projets, y compris l'utilisation du plan de projet. Toutefois, l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour les projets relatifs aux biens dont la valeur totale est inférieure à 1 M\$, ainsi que les projets relatifs aux locaux dont la superficie est inférieure à 3 000 m² (régions) ou à 5 000 m² (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire)), veuillez prendre connaissance de l'énoncé des principes compris dans l'Annexe A ci-joint.

En ce qui a trait aux projets réalisés pour le compte d'autres ministères et financés par ceux-ci, les pratiques du SNGP doivent s'appliquer conformément aux approbations et aux règles de gouvernance du client, tel qu'indiqué dans la procédure pour les projets d'autres ministères.

7. DÉFINITIONS

Projets immobiliers – Toute acquisition de biens, notamment par la conclusion d'un bail, l'aménagement de locaux ainsi que la construction et la rénovation d'un ouvrage bâti (immeuble, pont, barrage, route, etc.)

Système national de gestion de projet – Système qui prescrit les exigences minimales à respecter au cours du cycle de vie d'un projet.

8. RESPONSABILITÉS

Sous-ministre adjoint, DGBI : responsable de la diffusion de la politique de la DGBI relative au Système national de gestion de projet et de la procédure connexe.

Directeurs généraux régionaux et directeurs généraux, DGBI : responsables de la mise en œuvre de la politique et de la procédure connexe dans leur secteur respectif.

Directeur, Conseils et Pratiques (réalisation de projets) : responsable de l'amélioration continue du SNGP.

Employés de la DGBI participant à la gestion des projets : chargés d'assurer l'application de la politique en respectant la procédure connexe sur le SNGP.

9. RÉFÉRENCES

Procédure relative au SNGP – voir l'**appendice 2**.

Procédure relative au Système national de gestion de projet – projets financés par d'autres ministères – voir l'**appendice 3**.

Site Web du SNGP : <http://source.pwgsc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/index-f.html>

Guides de l'utilisateur du SNGP : <http://source.pwgsc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/htusenpms-f.html>

Modèle du SNGP – voir **Section 1**.

Feuilles de route du SNGP: **Section 4**.

10. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Veuillez envoyer vos demandes de renseignements concernant la politique au directeur général, Secteur de la gestion des programmes et des politiques.

Annexe A:

Énoncé de principes pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire)

Selon la politique et la procédure relatives au Système national de gestion de projet (SNGP), les principes du SNGP s'appliquent à tous les projets, y compris l'utilisation d'un plan de projet. Toutefois, l'ampleur du travail et l'étendue de la documentation varient en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Le présent document vise à préciser les principes à suivre dans le cadre de projets relatifs aux biens inférieurs à 1 M\$² et de projets relatifs aux locaux dont la superficie est inférieure à 3 000 m² (régions) ou à 5 000 m² (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire).

Principes

Les principes suivants doivent être respectés afin d'intégrer la notion de meilleur rapport qualité-prix à la réalisation des projets de faible valeur et à faible risque, pour que ces derniers soient traités aussi efficacement et promptement que possible, conformément au modèle actuel du SNGP et aux pouvoirs connexes, tout en veillant à répondre aux besoins des clients :

1. Examiner et documenter les exigences du projet pour assurer la conformité avec les stratégies pertinentes relatives au portefeuille, avant le début des activités du projet.
2. Évaluer la solution envisagée et recenser les risques dans le but d'adopter la meilleure solution d'investissement.
3. Planifier le projet de façon à obtenir les approbations nécessaires à toutes les étapes de l'élaboration et de la réalisation du projet.
4. Faire appel aux ressources nécessaires à l'élaboration et à la réalisation du projet.
5. Assurer la surveillance et le contrôle du projet, y compris la gestion des changements aux paramètres du projet.
6. Réaliser le projet conformément aux objectifs fixés en ce qui a trait à la portée, au calendrier et aux coûts.
7. Assurer une fermeture des dossiers de projet dans un délai acceptable, en collaboration avec tous les intervenants pertinents.
8. Communiquer les leçons apprises, s'il y a lieu.
9. Tenir à jour les documents de projet appropriés.

Exemple de modèle de plan de projet simplifié :

- Version simplifiée du plan de projet pour les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m² locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire) – Voir l'appendice 6.

On doit consulter les domaines de connaissances en gestion de projet du SNGP afin d'assurer la conformité aux exigences liées aux contrats, aux politiques et aux lois dans le cadre de la réalisation des projets immobiliers.

² Valeur totale incluant la TPS ou la TVH mais coûts liés aux clients non compris, le cas échéant.

Appendice 2: Procédure relative au SNGP

TITRE : Procédure relative au Système national de gestion de projet (SNGP)

1. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR : septembre 2007

2. ANNULATION

Cette procédure a préséance sur l'ancienne version de la procédure relative au Système national de gestion de projet (avril 2007).

3. AUTORITÉ

Le directeur général, Secteur de la gestion des services professionnels et techniques, Direction générale des biens immobiliers (DGBI), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), a autorisé la publication du présent document relatif à la politique.

4. CONTEXTE

Cette procédure doit être mise en œuvre dans le contexte de la Politique relative au Système national de gestion de projet.

5. OBJECTIF

- Décrire les éléments et les exigences du Système national de gestion de projet (SNGP).
- Définir les responsables ayant un pouvoir d'approbation aux points de vérification du Système national de gestion de projet, ainsi que les niveaux d'approbation minimum correspondants de la direction.

6. RÉSUMÉ DE LA PROCÉDURE

Les projets, selon la définition présentée dans le cadre de la présente procédure, doivent être conformes aux directives et aux modèles affichés sur le site Web du SNGP. Le niveau de détail requis pour les documents du projet et les exigences propres aux divers types de projets sont décrits dans les feuilles de route du SNGP.

Le modèle du SNGP comprend trois étapes, neuf phases, ainsi que des produits livrables et des points de vérification définis, comme suit :

- l'étape de début de projet consiste à déterminer si le projet sera mis en œuvre ou non et comprend l'énoncé des exigences approuvé;
- l'étape d'identification de projet mène à l'approbation préliminaire de projet (approbation de projet de location) et elle permet de déterminer les mécanismes de réalisation du projet;
- l'étape de réalisation de projet consiste à intégrer les exigences et les objectifs approuvés du projet à la mise en œuvre complète d'un produit final.

Le tableau 1 (**Annexe A** ci-jointe) présente les responsables ayant un pouvoir d'approbation aux points de vérification du SNGP pour les projets relatifs aux biens dont la valeur totale est supérieure à un million de dollars, et pour les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 mètres carrés locatifs (m²) dans les régions, ou à 5 000 m² dans le Secteur de la capitale nationale (SCN) ou dans la Cité parlementaire (CP). Le plan de projet doit être mis à jour avant l'approbation de chaque point de vérification.

6.1 Étape de début de projet

- Fournir un forum pour l'examen des propositions de projets immobiliers afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux stratégies du portefeuille de TPSGC et qu'ils répondent aux exigences de la manière la plus efficace possible.
- L'étape de début de projet vise également à examiner les projets proposés qui représentent une occasion et, à ce titre, qui n'ont pas encore été déterminés dans le cadre d'un plan existant et/ou qui pourraient être définis comme étant un projet de haute visibilité en raison de risques potentiels.
 - Phase 1 – Phase de définition
 - Évaluer le projet proposé afin de s'assurer que la proposition (ainsi que l'occasion) satisfait à un ensemble de critères établis qui permettront de déterminer si le projet sera mis en œuvre ou non.
 - Produit livrable : Énoncé des exigences (EE).
 - Point de vérification : Énoncé des exigences approuvé (EEA).

6.2 Étape d'identification

- S'assurer qu'un projet présenté aux fins d'une approbation préliminaire de projet a été évalué et analysé de façon adéquate, et ce, conformément au Programme des biens immobiliers de TPSGC, et qu'il constitue la meilleure solution d'investissement.
 - Aider nos clients gardiens d'immeubles à déterminer et à élaborer les projets qui répondent le mieux aux objectifs de leur ministère, à l'appui du programme immobilier du gouvernement.
 - Phase 2 – Phase de lancement
 - Déterminer le besoin ou l'occasion.
 - Fournir une première description des buts, des objectifs, des exigences (principaux paramètres) et des questions connexes, laquelle est suffisamment détaillée pour permettre d'effectuer une évaluation préliminaire de la validité et de la pertinence du projet.
 - Produit livrable : Plan préliminaire de projet (PPP).
 - Point de vérification : Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA).
 - Phase 3 – Phase de faisabilité
 - Définir les exigences du projet.
 - Fournir les informations de base nécessaires à l'évaluation de l'éventail de solutions répondant aux exigences du projet.
 - Produit livrable : Rapport de faisabilité (RF).
 - Point de vérification : Rapport de faisabilité approuvé (RFA).
- Remarque - Pour des projets relatifs aux locaux qui sont dans les limites d'approbation ministérielles, l'approbation du rapport de faisabilité peut être obtenue conjointement avec le rapport d'analyse des

investissements (RAI). Cette exigence subsiste pour garantir l'analyse des options et assurer une consultation avec les intervenants participant au projet.

- Phase 4 – Phase d'analyse
 - Déterminer et justifier la meilleure solution qui permettra de satisfaire aux exigences et de faire face aux contraintes du projet.
 - Établir le budget, le calendrier, les contrôles et les critères d'évaluation du projet, lesquels seront présentés pour obtenir l'approbation préliminaire de projet.
 - Produit livrable : Rapport d'analyse des investissements (RAI).
 - Point de vérification : Approbation préliminaire de projet et/ou Approbation de projet de location (APP et/ou APL).

Remarque - Dans le cas d'un projet de location qui implique la construction d'un nouvel immeuble par le biais d'un PPP (par exemple une construction à des fins de location ou un bail-achat), une APP est d'abord nécessaire pour obtenir l'autorisation de dépenser pour la réalisation du processus d'acquisition. Par la suite, une ADP est requise lorsque le processus d'acquisition/appe d'offres est terminé. Le coût de l'APP se fonde sur l'estimation du montant de l'approbation du projet de location et le coût de l'ADP repose sur l'estimation du montant de l'autorisation du contrat de location.

- Phase 5 – Phase de clôture de l'identification
 - Mener à bien les activités de gestion de projet requises pour achever l'étape d'identification de projet.
 - Produit livrable : Plan de projet définitif (PPD).

6.3 Étape de réalisation de projet

- Convertir les exigences et les objectifs approuvés du projet en critères techniques afin d'assurer la conception détaillée et la mise en œuvre complète du produit final.
 - Phase 6 – Phase de planification
 - Entreprendre les activités de mise en marche du projet.
 - S'assurer que les objectifs et les exigences du projet sont suffisamment détaillés pour permettre d'élaborer des directives exhaustives à l'intention de l'équipe de projet.
 - Dans le cas d'un projet de location, la phase de planification comprend l'acquisition de locaux loués.
 - Examiner et modifier, le cas échéant, les renseignements présentés dans le Plan de projet définitif qui a été élaboré lors de l'étape d'identification de projet.
 - Produit livrable : Plan de projet révisé (PPR).
 - Point de vérification : Approbation préliminaire de projet confirmée (APPC) / Approbation de projet de location confirmée (APLC).

Remarque - Pour les projets de location, la phase de planification comprendra une recommandation pour l'attribution du contrat de location.
- Phase 7 – Phase de conception
 - Former l'équipe du projet.

- Élaborer une conception conforme aux objectifs et aux exigences du projet
- Produire les documents d'approbation requis pour l'approbation définitive du projet.
 - Produit livrable : Document d'approbation (DA).
 - Point de vérification : Approbation définitive du projet (ADP) / Approbation du projet de location révisée (APLR), le cas échéant.

Remarque - Pour les projets de location : 1. la phase de conception inclut l'obtention de l'approbation du contrat de location (ACL); 2. Pour les immeubles actuels, l'approbation de projet de location obtenue au point de vérification de l'APP/APL comprend le pouvoir de mise en œuvre. Il n'est donc pas nécessaire d'obtenir l'ADP. L'APL doit être reconfirmée à la lumière des estimations des coûts d'aménagement élaborées dans cette phase. Si les paramètres du projet ont changé de façon significative (c.-à-d. coûts du projet), l'APL doit être modifiée pendant cette phase; 3. Dans le cas d'un projet de location qui implique la construction d'un nouvel immeuble par le biais d'un PPP (par exemple une construction à des fins de location ou un bail-achat), une APP est d'abord nécessaire pour obtenir l'autorisation de dépenser pour la réalisation du processus d'acquisition. Par la suite, une ADP est requise lorsque le processus d'acquisition/appeal d'offres est terminé. Le coût de l'ADP repose sur l'estimation du montant de l'autorisation du contrat de location.

- Phase 8 – Phase de mise en œuvre
 - Intégrer aux documents d'acquisition les besoins liés à la conception approuvée afin d'obtenir et de livrer les produits qui répondent aux objectifs et aux exigences du projet.
 - Produit livrable : Transfert des produits livrables (TPL).
 - Point de vérification : Approbation de transfert (AT).
- Phase 9 – Phase de clôture
 - Mener à bien les activités de gestion de projet associées à l'étape de réalisation de projet.
 - Évaluer le rendement du projet en fonction des objectifs et des exigences du projet.
 - Produit livrable : Plan de projet définitif (PPD).

7. PORTÉE

La présente procédure s'applique aux projets immobiliers de la DGBI comme suit :

- tous les projets qui requièrent l'approbation du Conseil du Trésor;
- tous les projets relatifs aux biens dont la valeur est supérieure à un million de dollars, TPS ou TVH¹ comprise et coûts liés aux clients non compris, s'il y a lieu;
- tous les projets relatifs aux locaux dont la superficie est supérieure à 3 000 m² (régions) ou à 5 000 m² (SCN/CP).

Les principes du SNGP s'appliquent à tous les projets, y compris l'utilisation du plan de projet. Toutefois, l'étendue de la documentation varie en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate du projet. Pour des projets relatifs aux biens dont la valeur totale est inférieure à 1 M\$, ainsi que les projets relatifs aux locaux dont la superficie est inférieure à 3 000 m² (régions) ou à 5 000 m² (SCN/CP), veuillez prendre

¹ TVH: Taxe de vente harmonisée. Applicable seulement au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve et Labrador.

connaissance de l'énoncé des principes compris dans l'**annexe A** de la *Politique relative au Système national de gestion de projet* ainsi que de l'Annexe B de la présente procédure, *SNGP «allégé»*, qui traite de l'application du SNGP dans le cadre de projets sous ces limites.

En ce qui a trait aux projets réalisés pour et financés par d'autres ministères les pratiques du SNGP doivent s'appliquer conformément aux approbations et aux règles de gouvernance du client, tel qu'indiqué dans la procédure pour projets d'AM.

8. DÉFINITIONS

Projets immobiliers – Toute acquisition de biens, notamment par la conclusion d'un bail, l'aménagement de locaux ainsi que la construction et la rénovation d'un ouvrage bâti (immeuble, pont, barrage, route, etc.)

Projet – Une entreprise définie avec un début et une fin, qui vise à obtenir un produit ou un résultat unique.

Système national de gestion de projet – Système qui prescrit les exigences minimales à respecter au cours du cycle de vie d'un projet et qui comprend les éléments suivants:

- **Modèle du SNGP** : Le modèle du SNGP permet de définir des points de vérification distincts, lesquels sont liés aux processus d'approbation de projet de TPSGC, et de déterminer les produits livrables minimaux nécessaires à chaque phase du projet.
- **Feuilles de route du SNGP** : Les feuilles de route sont des documents d'orientation qui déterminent les activités et les tâches génériques requises à chaque étape et à chaque phase du SNGP. L'objectif des feuilles de route consiste à offrir une certaine souplesse en ce qui a trait à la définition des exigences de divers types de projets visant à répondre à des besoins particuliers.
- **Site Web du SNGP** : Le site Web offre un accès direct aux exigences du SNGP, notamment au modèle, aux feuilles de route et aux modèles des produits livrables du SNGP, ainsi qu'aux conseils techniques.
- **Manuels de l'utilisateur du SNGP** : Ces guides ont été créés pour permettre aux utilisateurs du SNGP d'imprimer des éléments importants du site Web du Système, comme le modèle du SNGP, le plan de projet, le cadre d'amélioration continue et les feuilles de route. Certains des modèles figurent dans le manuel; ils sont tous disponibles sur le site Web.
- **Cadre d'amélioration continue** : Ce cadre présente la structure et le processus de gouvernance qui s'appliquent à l'approbation et à la publication des documents nouveaux ou modifiés traitant du SNGP.

9. RÉFÉRENCES

Politique relative au Système national de gestion de projet – Voir l'**appendice 1**.

10. PIÈCES JOINTES

- Annexe A : Responsables ayant un pouvoir d'approbation aux points de vérification du SNGP
- Annexe B : SNGP «allégé»
- Annexe C : Listes de vérification de la conformité au SNGP

11. DEMANDES : Veuillez envoyer vos demandes de renseignements concernant cette procédure au directeur, Conseils et Pratiques (réalisation de projets).

Annexe A: Responsables ayant un pouvoir d'approbation aux points de vérification du SNGP

Le tableau 1 indique les responsables ayant un pouvoir d'approbation aux points de vérification du SNGP (non financiers). Pour ce qui est de l'approbation de projets financiers aux points de vérification de l'APP/APL ou de l'ADP, veuillez vous référer au Barème 2, *Délégation des pouvoirs*, (http://source.tpsgc.gc.ca/sog/delegation/menu_f.html), et vous conformer aux dernières restrictions administratives.

En ce qui a trait aux projets réalisés pour et financés par d'autres ministères les pratiques du SNGP doivent s'appliquer conformément aux approbations et aux règles de gouvernance du client, tel qu'indiqué dans la procédure pour projets d'AM.

Tableau 1. Responsables ayant un pouvoir d'approbation des projets relatifs aux biens > 1M\$ (TPS ou TVH comprise et coûts liés aux clients non compris)², et des projets de locaux > 3 000 m²I (régions) ou à 5 000 m²I (SCN/CP).

Phase du SNGP	Points de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
Étape de début de projet		
Phase de définition	Énoncé des exigences approuvé (EEA)	<p><u>Régions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeurs régionaux, Gestion des locaux et du portefeuille (GLP) <p><u>Secteur de la capitale nationale (SCN)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets relatifs aux locaux : Directeur général, Gestion du portefeuille du SCN, pouvoirs délégués au directeur, Services de propriétaire-investisseur, SCN - Projets relatifs aux biens : Directeur général, Secteur des opérations de la capitale nationale <p><u>Direction générale de la cité parlementaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur général, Direction générale de la cité parlementaire (DGCP) <p>Remarques</p>

²La valeur limite indiquée pour les responsables ayant un pouvoir d'approbation vise les coûts des projets de TPSGC. En ce qui concerne le Rapport d'analyse des investissements, le coût total du projet à assumer par le gouvernement fédéral doit être analysé, dont les coûts des locataires.

Phase du SNGP	Points de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
		<p>1) Les énoncés des exigences visant à lancer des projets dont la valeur peut être > 10MS doivent également être remis au directeur général, GLP et des services immobiliers.</p> <p>2) Les énoncés des exigences visant à lancer des projets dont la valeur peut être > 30MS / 20 000 m²l doivent également être remis au directeur général, Grands projets de l'État.</p> <p>3) Le client doit approuver l'énoncé des exigences.</p>
Étape d'identification de projet		
Phase de lancement	Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)	<p><u>Régions</u></p> <p>Projets relatifs aux locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire régional, Gestion des locaux <p>Projets relatifs aux biens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire régional, Gestion des biens et des installations <p><u>SCN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets relatifs aux locaux : Directeur, Structuration des solutions - Projets relatifs aux biens : Gestionnaire des biens <p>Remarque – Dans le cas de projets relatifs aux biens, si des fonds de démarrage n'ont pas été approuvés dans le cadre du Plan de gestion des immeubles, le propriétaire-investisseur, devra également approuver le PPP.</p> <p><u>DGCP</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur, Planification et intégration
Phase de faisabilité	Rapport de faisabilité approuvé (RFA)	<p><u>Régions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionnaire régional, Services de propriétaire-investisseur <p><u>SCN</u></p>

Phase du SNGP	Points de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
		<p>- Projets relatifs aux locaux : Directeur, Structuration des solutions</p> <p>- Projets relatifs aux biens : Gestionnaire des biens</p> <p><u>DGCP</u></p> <p>- Directeur, Planification et intégration</p> <p>- Recommandation facultative provenant du Comité d'examen des projets.</p> <p>Remarque - Pour des projets relatifs aux locaux qui sont dans les limites d'approbation ministérielles, l'approbation du rapport de faisabilité peut être obtenue conjointement avec le rapport d'analyse des investissements (RAI).</p>
Phase d'analyse	Approbation préliminaire de projet (APP) / Approbation de projet de location ³ (APL)	<p>Veillez vous référer au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i>, et vous conformer aux dernières restrictions administratives.</p> <p>http://source.tpsgc.gc.ca/sog/delegation/</p> <p>Recommandée par le conseil des investissements concerné.</p> <p>Démonstration de la conformité au SNGP obligatoire.⁴</p> <p>Remarque –</p> <p>1. Le client doit approuver l'arrêté de</p>

³ L'approbation de projet de location se définit comme la valeur actualisée nette des coûts de location nets relatifs à la durée fixe du bail et de tous les coûts uniques prévus (en dollars courants) gérés par TPSGC qui sont engagés en vue d'amener le bien dans l'inventaire.

⁴ Toutes les demandes présentées au Conseil d'investissement des biens immobiliers (CIBI) et au Conseil régional de gestion des investissements (CRGI) doivent être conformes aux exigences du Système national de gestion de projet (SNGP). Cela est désormais conditionnel à l'approbation des projets. Pour assurer la conformité à l'approbation préliminaire de projet et à l'approbation définitive du projet (approbation de projet de location dans le cas des projets relatifs aux locaux), une liste de vérification (voir Annexe C) peut être soumise dans un document distinct ou être intégrée directement au calendrier de présentation des rapports d'analyse des investissements.

Phase du SNGP	Points de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
		<p>projet (pour projets relatifs aux locaux et projets d'autres ministères).</p> <p>2. Lors d'un projet de location qui implique l'acquisition d'un nouvel immeuble (construction ou achat) l'APP et l'ADP sont requis.</p>
Étape de réalisation de projet		
Phase de planification	Approbation préliminaire de projet confirmée (APPC) / Approbation de projet de location confirmée (APLC)	<p>Le chef de projet⁵ approuve le plan de projet révisé et confirme sa conformité à l'approbation préliminaire de projet ou à l'approbation de projet de location.</p> <p>Remarque – Pour les projets de location, la phase de planification comprendra une recommandation pour l'attribution d'un contrat de location.</p> <p>Remarque – Si la définition de la portée du projet le commande, il peut être nécessaire pour le client d'approuver l'arrêté de projet modifié.</p>
Phase de conception	Approbation définitive de projet (ADP) / Approbation de projet de location révisée (APLR) s'il y a lieu.	<p>Veillez vous référer au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i>, et vous conformer aux dernières restrictions administratives.</p> <p>http://source.tpsgc.gc.ca/sog/delegation/</p> <p>Recommandée par le conseil des investissements concerné.</p> <p>Démonstration de la conformité au SNGP obligatoire.³</p> <p>Remarque – Pour les projets de location :</p> <p>1. La phase de conception comprend l'obtention de l'approbation du contrat de location (ACL). Veuillez vous référer au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i>.</p> <p>2. Pour des immeubles actuels, l'obtention de l'approbation de projet de location au point de vérification de l'APP/APL comprend le pouvoir de mise en œuvre. Il n'est donc pas nécessaire d'obtenir l'ADP. L'APL doit être</p>

⁵ Si le gestionnaire immobilier assume les fonctions de chef de projet, le gestionnaire immobilier doit approuver l'APPC.

Phase du SNGP	Points de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
		<p>reconfirmée à la lumière du montant du loyer et des estimations des coûts d'aménagement élaborées dans cette phase. Si les paramètres du projet ont considérablement changé (c.-à-d. coûts du projet), l'APL doit être révisée pendant cette phase.</p> <p>3. Lors d'un projet de location qui implique l'acquisition d'un nouvel immeuble (construction ou achat) l'ADP est requis et sa valeur basée sur l'autorité de conclure un bail⁶.</p>
Phase de mise en œuvre	<p>Approbation du transfert (AT) (Projet de location – certificat provisoire d'achèvement du projet d'amélioration du locataire. Projet relatif aux biens – certificat d'achèvement substantiel des travaux)</p>	<p>Gestionnaire immobilier</p> <p>ou</p> <p>Gestionnaire de projet (si le projet a été réalisé sous la direction d'un gestionnaire de projet)</p>

⁶ L'autorisation de contrat de location se définit comme le total des montants payables (en dollars courants) au locateur au cours de la durée fixe du bail et de la période d'option, incluant les frais de gestion potentiels futurs pour les améliorations par le locataire.

Annexe B : SNGP «allégé»

Les principes du SNGP s'appliquent à tous les projets, y compris l'utilisation du plan de projet. Toutefois, l'étendue de la documentation varie en fonction de divers facteurs dont le type, l'envergure, la complexité et la nature délicate d'un projet. La procédure du SNGP «allégé» définit les processus et les produits livrables simplifiés du SNGP qui, bien que respectant les principes du SNGP, s'appliquent aux projets relatifs aux biens et aux locaux dont la valeur ou la superficie est inférieure aux limites obligatoires stipulées dans la Politique relative au Système national de gestion de projet et la présente procédure.

Il faut toujours se référer au site Web du SNGP, comprenant des feuilles de route et des conseils techniques, pour l'élaboration et la réalisation de projets dans le cadre de la présente procédure du SNGP «allégé».

Cette procédure s'adresse aux employés de TPSGC qui doivent concevoir et mettre en œuvre des projets financés par TPSGC.

Tout comme le SNGP, en ce qui a trait aux projets réalisés pour et financés par d'autres ministères les pratiques du SNGP doivent s'appliquer conformément aux approbations et aux règles de gouvernance du client tel qu'indiqué dans la procédure pour les projets d'AM.

Pour les projets réalisés par les entrepreneurs d'autres formes de prestation de services (AFPS), les exigences du SNGP ont été intégrées directement aux exigences stipulées dans le contrat, même si les points de vérification et les noms des étapes peuvent être différents. Les projets réalisés par les fournisseurs de services AFPS sont régis par leur contrat, et ces fournisseurs ne sont pas visés par cette procédure.

Tableau 2. SNGP «allégé» – Projets relatifs aux locaux < 3 000 m²I (régions) ou < 5 000 m²I (SCN/CP)

Phase du SNGP	Point de vérification du SNGP	Responsable ayant des pouvoirs d'approbation
Étape de début de projet		
Phase de définition	<p>Énoncé des exigences approuvé (EEA)</p> <p>OU</p> <p>Énoncé des besoins du locataire (EBL) approuvé</p>	<p><u>Régions</u></p> <p>-Gestionnaire régional, Gestion des locaux</p> <p><u>Secteur de la capitale nationale (SCN)</u></p> <p>- Directeur, Gestion des locaux du SCN</p> <p><u>Direction générale de la cité parlementaire (DGCP)</u></p> <p>- Directeur, Planification et intégration</p> <p>Remarque – Le client doit approuver l'EBL.</p>

Étape d'identification de projet		
Phase de lancement	<p>Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)</p> <p>Remarque – des formats simplifiés sont acceptés</p>	<p><u>Régions</u></p> <p>- Gestionnaire régional, Gestion des locaux</p> <p><u>SCN</u></p> <p>- Directeur, Structuration des solutions</p> <p><u>DGCP</u></p> <p>- Chef principal de projet (si un chef est nommé) ou gestionnaire principal de projet</p>
Phase de faisabilité et Phase d'analyse	<p>Approbation préliminaire de projet (APP) / Approbation de projet de location (APL)</p> <p>Remarque – Un rapport d'analyse des investissements comprend un rapport de faisabilité, et ils peuvent être approuvés simultanément.</p>	<p>Veillez vous référer au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i>, et vous conformer aux dernières restrictions administratives.</p> <p>Http://source.tpsgc.gc.ca/sog/delegation/</p> <p>Remarque – Le client doit approuver l'arrêté de projet – un format simplifié peut être utilisé.</p>
Étape de réalisation de projet – les principes du SNGP s'appliquent à cette étape – voir l'Annexe A.		

Tableau 3. SNGP «allégé» – Projets relatifs aux biens dont la valeur est INFÉRIEURE à un million de dollars (TPS ou TVH comprise, coûts liés aux clients non compris)

Phase du SNGP	Point de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d’approbation
Étape de début de projet		
Phase de définition	Énoncé des exigences approuvé - Liste des projets recommandés, issue du Plan de gestion des immeubles	Projets inférieurs à 200 k\$* - Gestionnaire des biens Projets supérieurs à 200 k\$, mais inférieurs à 1M\$ - Gestionnaire régional, Services de propriétaire-investisseur * Remarque – Pour les installations gérées dans le cadre de contrats AFPS, les pouvoirs d’approbation des gestionnaires des biens peuvent être augmentés jusqu’à concurrence de 1M\$, si une option a été exercée dans le cadre du contrat pour réaliser des projets dont la valeur peut atteindre 1M\$.
Étape d’identification de projet		
Phase de lancement	Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA) Remarques - Formats simplifiés acceptés	- Gestionnaire des biens
Phase de faisabilité et Phase d’analyse	Approbation préliminaire de projet (APP) Remarque - Un rapport d’analyse des investissements (RAI) comprend un rapport de faisabilité (RF) et ils peuvent être approuvés simultanément. - Pour les petits projets (habituellement inférieurs à 25 k\$),	Veillez vous référer au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i> , et vous conformer aux dernières restrictions administratives. http://source.tpsgc.gc.ca/sog/delegation/

Phase du SNGP	Point de vérification du SNGP	Responsable de TPSGC ayant des pouvoirs d'approbation
	seule une justification du projet est nécessaire en remplacement d'un RAI et d'un RF.	
<p style="text-align: center;">Étape de réalisation de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque le responsable de l'autorisation du financement juge cette mesure adéquate, l'approbation définitive de projet peut être accordée en même temps que l'approbation préliminaire de projet, conformément au Barème 2, <i>Délégation des pouvoirs</i>. - Tous les autres principes du SNGP s'appliquent tels quels à l'étape de réalisation de projet. 		

Annexe C : Listes de vérification de la conformité au SNGP

Liste de vérification pour les projets relatifs aux locaux

	<u>Date</u>	<u>Approuvé par*</u>
Étape 1 – Début de projet		
<u>Phase de définition</u>		
Énoncé des exigences approuvé (EEA)	_____	_____
Étape 2 – Identification de projet		
<u>Phase de lancement</u>		
Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)	_____	_____
<u>Phase de faisabilité</u>		
Rapport de faisabilité approuvé (RFA)	_____	_____
Préparation de l'arrêté de projet	_____	_____
<u>Phase d'analyse</u>		
Examen par le centre d'expertise, les Services de propriétaire-investisseur et l'analyste	_____	_____
Établissement du Rapport d'analyse des investissements (RAI)	_____	_____
<i>Approbation de projet de location (APL)</i>	_____	_____ <i>CIBI</i>

* Consulter l'annexe A de la Procédure relative au SNGP pour connaître les responsables ayant un pouvoir d'approbation : <http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/npmsproc-f.html>.

Liste de vérification pour les projets relatifs aux biens

	<u>Date</u>	<u>Approuvé par*</u>
Étape 1 – Début de projet		
<u>Phase de définition</u>		
Énoncé des exigences approuvé (EEA)	_____	_____
Étape 2 – Identification de projet		
<u>Phase de lancement</u>		
Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)	_____	_____
<u>Phase de faisabilité</u>		
Rapport de faisabilité approuvé (RFA)	_____	_____
<u>Phase d'analyse</u>		
Rapport du Comité consultatif sur l'examen de projets (CCEP)**	_____	_____
Établissement du Rapport d'analyse des investissements (RAI)	_____	_____
<i>Approbation préliminaire de projet (APP)</i>	_____	_____ <i>CIBI</i>
Étape 3 – Réalisation de projet		
<u>Phase de planification</u>		
Plan de projet révisé (PPR)	_____	_____
<u>Phase de conception</u>		
Rapport du Comité consultatif sur l'examen de projets (CCEP)	_____	_____
Approbation définitive du projet (ADP)	_____	_____ <i>CIBI</i>

* Consulter l'annexe A de la Procédure relative au SNGP pour connaître les responsables ayant un pouvoir d'approbation : <http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/npmsproc-f.html>.

**Le rapport est approuvé par le président du Comité consultatif sur l'examen de projets.

Appendice 3: Procédure relative au SNGP – Projets financés par d'autres ministères

TITRE : Procédure relative au Système national de gestion de projet (SNGP) – projets financés par d'autres ministères

1. ENTRÉE EN VIGUEUR : 18 août 2008

2. AUTORITÉ

Le présent document de politique est publié sous l'autorité du directeur général, Secteur de la gestion des services professionnels et techniques, Direction générale des biens immobiliers (DGBI), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

3. CONTEXTE

La présente politique doit être mise en oeuvre conjointement avec la Politique relative au Système national de gestion de projet.

4. BUT

Décrire toutes les composantes du Système national de gestion de projet (SNGP) et les exigences connexes, telles qu'elles s'appliquent aux projets entrepris pour le compte d'autres ministères et financés par ceux-ci .

5. SOMMAIRE DE LA PROCÉDURE

Les pratiques du SNGP doivent être appliquées conformément aux approbations des clients et aux règles de gouvernance pour les projets réalisés pour le compte d'autres ministères et financés par ceux-ci. Dans l'élaboration et la réalisation des projets relevant de cette procédure, il faut se reporter aux instructions ci-après ainsi qu'au site Web du SNGP, qui présente des modèles de produits livrables et des conseils techniques sur les domaines de connaissances.

Les projets, tels qu'ils sont définis dans le cadre de la présente procédure, doivent au moins être conformes aux instructions ci-après lorsque l'on conclut des ententes et réalise des projets financés par d'autres ministères. Pour les projets inférieurs à 1 M\$, on peut utiliser les modèles simplifiés de l'arrêté de projet et du plan de projet, conformément aux principes du SNGPet tel qu'il est défini pour chaque région.

1) Préparation d'une convention particulière de services (CPS) et de l'arrêté de projet

- Avant le début des travaux, une CPS et un arrêté de projet doivent être négociés entre le client et le gestionnaire de projet de TPSGC afin de confirmer les objectifs, la portée, le calendrier et le financement du projet ainsi que les rôles et responsabilités respectives lors de la mise en oeuvre du projet.

Remarque : La CPS et l'arrêté de projet doivent être examinés avec le gestionnaire de projet principal responsable.

- La CPS et l'arrêté de projet doivent être signés par le représentant de l'autre ministère compétent et l'autorité en matière de prestation de services de la DGBI pour confirmer l'engagement du client à l'égard du financement. (Voir le site intranet de la Délégation des pouvoirs.)
- L'arrêté de projet doit être joint à la CPS initiale pour confirmer l'engagement du client concernant la dépense de ses fonds et de ses ressources dans le cadre de l'élaboration et/ou de la réalisation du projet défini. L'arrêté de projet vise également à confirmer la compréhension et l'approbation des objectifs, des principes directeurs, des rôles et des responsabilités et des processus de résolution de problèmes du projet.
- Avant de conclure une CPS et d'achever l'arrêté de projet, la portée du projet et les objectifs en matière de financement et de calendrier pour les travaux convenus doivent être examinés et confirmés par le gestionnaire de projet. Voir l'annexe A pour consulter la liste de vérification des exigences.

2) Préparation du plan de projet

- Le gestionnaire de projet de TPSGC examinera les décisions et les plans antérieurs du client pour comprendre les exigences du projet et confirmer que le projet, tel qu'il a été confié à TPSGC par un autre ministère, peut être entrepris conformément aux buts et aux objectifs du projet ou aux exigences pertinentes relatives à l'approbation préliminaire de projet (APP), à l'approbation de projet de location (APL) ou à l'approbation définitive de projet (ADP) obtenue par le client.
- Le gestionnaire de projet de TPSGC préparera le plan de projet pour les travaux qu'il doit réaliser, y compris les biens et les services internes et externes et les fournisseurs de services.
- Le gestionnaire de projet de TPSGC mettra à jour le plan de projet à mesure que seront prises les décisions sur le projet.

3) Réalisation du projet

- Réaliser le projet requis conformément à la portée du projet confirmée, tel que définie dans la CPS et l'arrêté de projet, ainsi qu'à toutes les procédures contractuelles pertinentes (voir Domaines de connaissances du SNGP – Gestion des approvisionnements et des réclamations). Le gestionnaire de projet vérifiera la qualité et l'exactitude du projet (voir Domaines de connaissances du SNGP – Gestion de la qualité).

4) Clôture du projet

- Leçons tirées de la phase de clôture du SNGP à consigner et à transmettre au représentant régional de l'équipe chargée de l'amélioration continue du SNGP.
- Préparer le plan de projet définitif à l'appui d'une évaluation globale du projet réalisé, y compris des outils d'information tels que des rapports d'évaluation et des leçons apprises.
- Le gestionnaire de projet s'assurera que le projet fait l'objet d'une clôture administrative et prévoit la réalisation de toutes les activités contractuelles.

- Obtenir les commentaires des clients.

6. PORTÉE

La présente procédure s'applique aux projets immobiliers de la DGBI réalisés pour le compte d'autres ministères et financés par ceux-ci. Par conséquent, les autres ministères sont responsables de l'approbation du projet. Les pratiques liées au SNGP doivent être mises en application conformément aux approbations et à la gouvernance du client. Pour les projets inférieurs à 1 M\$, on peut utiliser les modèles simplifiés de l'arrêté de projet et du plan de projet, conformément aux principes du SNGP, tel qu'il est défini pour chaque région.

7. DÉFINITIONS

Équipe chargée de l'amélioration continue (AC) du SNGP – L'équipe d'AC fait partie du cadre d'amélioration continue du SNGP. L'équipe a comme rôle d'assurer la qualité pour l'examen, l'évaluation, la modification et l'amélioration continue de la documentation uniforme à l'échelle nationale. L'équipe est formée de représentants de chaque région ainsi que de l'administration centrale.

Système national de gestion de projet (SNGP) – Le SNGP explique les exigences de base minimales auxquelles il faut répondre durant le projet. Ce système est appuyé par un site web qui comprend toutes les procédures, pratiques, modèles, conseils techniques et documents de référence connexes.

Projet – Une entreprise définie qui a un début et une fin et qui vise à aboutir à un produit ou à un résultat unique.

Arrêté de projet – Dans le cadre du SNGP, un arrêté de projet représente une entente globale conclue entre le client et TPSGC en vue d'établir le cadre de mise en œuvre d'un projet immobilier. L'arrêté de projet a pour but d'obtenir l'accord du client et de TPSGC sur les principaux paramètres du projet (portée, calendrier et coûts) et de confirmer l'engagement du client à dépenser les fonds et affecter les ressources pour développer et/ou réaliser le projet défini. Pour les projets financés par d'autres ministères, il doit être utilisé en combinaison avec la convention particulière de services (CPS).

Chef de projet (Client) – Responsable de déterminer les exigences du projet (portée) et d'assurer le financement et le leadership global du projet. Il s'agit de l'agent de liaison principal entre le ministère client et l'équipe du projet. Du point de vue du financement, l'autre ministère demeure le chef de projet pendant toute la durée du projet, comme il est défini dans la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Gestionnaire de projet (TPSGC) – Pendant la procédure, le terme « gestionnaire de projet » est utilisé pour renvoyer à la fonction exercée par TPSGC dans le cadre du projet, même lorsque TPSGC choisit de nommer un chef de projet ou un autre employé pour appuyer la prestation du service de TPSGC au ministère client.

Plan de projet – Le plan de projet (utilisé conjointement avec un arrêté de projet) est le principal mécanisme employé par le gestionnaire de projet de TPSGC pour définir officiellement les objectifs du projet et pour consigner ses paramètres fonctionnels, techniques et administratifs clés au cours de toutes les étapes associées au SNGP.

Projets immobiliers – Toutes les acquisitions de biens, y compris la conclusion d'un bail, l'aménagement de locaux et la construction et la rénovation d'un ouvrage (immeuble, pont, barrage, route, etc.).

Convention particulière de services (CPS) – Une CPS est une entente entre la DGBI et un organisme client qui définit la portée des travaux à réaliser, les modalités de prestation de services et la formule de facturation/paiement.

La CPS est négociée par le représentant de l'autre ministère et le fournisseur de services de la DGBI qui sont mandatés à cet effet.

8. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Autre ministère

- Remplit la fonction de chef de projet et est chargé d'obtenir les approbations de projet appropriées (APP, APL et ADP) ainsi que le financement du projet.
- Conformément à la gouvernance établie par leur ministère, est responsable des activités entreprises (et équivalant aux étapes de début et d'identification du projet liées au SNGP) qui visent à clairement définir la portée des travaux, le financement et le calendrier, et peut faire appel à TPSGC dans le cadre de ces activités, y compris l'approbation de changements majeurs relatifs à la portée, au calendrier ou au financement du projet.

Direction générale des biens immobiliers – TPSGC

- Assume la fonction de gestionnaire de projet et participe à l'étape d'identification du projet (au besoin).
- Est responsable de la réalisation des travaux prévus, conformément à la CPS et à l'arrêté de projet convenus avec l'autre ministère demandeur.
- Est le contact principal du chef de projet client.
- Est responsable de la gestion quotidienne du projet, y compris la gestion de l'équipe de projet.
- Conformément aux délégations ministérielles, est responsable d'approuver les paiements aux services contractuels externes et d'assurer la qualité et l'acceptation des travaux contractuels.
- Est responsable d'aviser le chef de projet client de tout enjeu et changement en vue d'obtenir son approbation lors de changements à la portée du projet.

Remarque : La DGBI de TPSGC fournit des services à d'autres ministères dans le cadre d'ententes en tant qu'organisation de services communs et, par conséquent, ne finance ni les réclamations ni les responsabilités (Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État du Conseil du Trésor, septembre 2003.) L'engagement de TPSGC dans un tel processus ne soustrait pas le ministère client aux responsabilités financières, de sorte que c'est lui, et non TPSGC, qui est responsable du financement de tous coûts relatifs au projet. Selon la Politique du CT, toutes les responsabilités découlant des activités de passation de marchés relèvent du ministère demandeur.

9. RÉFÉRENCES

Système national de gestion de projet

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/index-f.html>

Politique relative au Système national de gestion de projet (SNGP)

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmspol-f.html>

Procédure relative au Système national de gestion de projet (SNGP)

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsproc-f.html>

Équipe chargée de l'amélioration continue du SNGP

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/contimprfrmwrk-f.html> - a4

Arrêté de projet du SNGP

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/prjchrtr-f.html>

Plan de projet du SNGP

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/prjplintro-f.html>

Domaines de connaissances du SNGP

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/prjoff-f.html>

Site intranet sur la délégation des pouvoirs

<http://source.pwgsc.gc.ca/sog/delegation/>

Politique du Conseil du Trésor sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/dmlc-pdlr_f.asp

10. PIÈCES JOINTES

Annexe A – Liste de contrôle de la CPS/de l'arrêté de projet

11. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS : Veuillez adresser vos demandes de renseignements au sujet de la présente procédure au directeur, Conseils et Pratiques (réalisation de projets).

Annexe A – Liste de contrôle de la CPS/de l'arrêté de projet

La présente liste de contrôle doit être remplie par le gestionnaire de projet avant la conclusion d'une CPS, afin de confirmer la compréhension de la portée des travaux du projet. Il faut conserver la liste de contrôle dûment remplie dans les dossiers du projet.

Approbations du client

Niveau d'approbation le plus élevé obtenu pour le projet

APP/APL Date : _____ Montant : _____

ADP Date : _____ Montant : _____

Autre _____ Date : _____ Montant : _____

Définition de la portée du projet

Objectifs clairs établis pour le projet

Objectifs clairs établis pour le rôle de la DGBI dans le cadre du projet

Rôles et responsabilités clairement établis pour toutes les parties visées

Les objectifs et les exigences du projet fournissent assez de détails pour permettre la préparation d'instructions appropriées pour l'élaboration du projet, c'est-à-dire que le client demandeur a suffisamment précisé la portée des travaux pour assurer une définition adéquate des objectifs liés à la portée, au calendrier et aux coûts du projet.

Les objectifs liés aux coûts du projet ont été examinés, et des ressources adéquates sont prévues dans le cadre du financement du projet énoncé dans la CPS et l'arrêté de projet.

Les objectifs liés au calendrier ont été examinés et jugés adéquats par rapport aux objectifs du projet convenus dans le cadre de la CPS et de l'arrêté de projet.

Ressources de la DGBI nécessaires à la réalisation du projet

Les ressources de projet de la DGBI, qui ont été examinées et confirmées, sont suffisantes pour atteindre les objectifs du projet, y compris :

- les ressources financées pour la DGBI prévues dans la CPS;
- les ressources de la DGBI disponibles.

Les ententes contractuelles nécessaires à la réalisation du projet confirmé seront disponibles pour atteindre les objectifs du projet.

Gestionnaire de projet

Date de signature

Appendice 4: Lignes directrices pour l'Énoncé des exigences

Lignes directrices pour l'Énoncé des exigences

Le 12 octobre 2007

Préparé par : (nom, titre et numéro de téléphone)

Date :

Nom du fichier :

Table des matières

SECTION I

1.0	OBJECTIF - énoncé relatif au problème	110
2.0	CONTEXTE	110
3.0	DÉFINITION DU PROBLÈME OU DE L'OPPORTUNITÉ	111
4.0	CONSIDÉRATION DES RISQUES	112

SECTION II

1.0	APPROBATIONS DEMANDÉES AU CLIENT	113
2.0	APPROBATIONS DEMANDÉES À TPSGC.....	114
3.0	RISQUE(S) SI LE PROJET N'EST PAS RÉALISÉ.....	114
4.0	POUVOIRS D'APPROBATION	114
5.0	SOURCE DU FINANCEMENT et prochaines étapes	115

SECTION I

Énoncé des exigences

1.0 OBJECTIF - énoncé relatif au problème

L'objectif de la Section 1 est de définir le problème ou l'opportunité, en vue d'obtenir l'approbation de mettre en œuvre le projet jusqu'à la phase d'analyse, selon le modèle du SNGP. *Remarque - s'il s'agit de la réalisation partielle d'un projet, préciser la dernière phase élaborée.*

Remarque de l'auteur - Donner une brève définition du problème ou de l'opportunité qui est présentée dans ce document (et non la solution ou les exigences liées à la solution).

Exemple - Projet concernant la superficie des locaux : un projet doit être réalisé pour répondre aux besoins en locaux du ministère X. Ce dernier est actuellement logé dans une installation louée, située au xxx, rue, et le bail prend fin en XXX.

Projet visant un bien : un projet doit être lancé pour régler un problème concernant la puissance frigorifique insuffisante du système de l'immeuble XXX (appartenant à l'État) pour répondre à la demande, en raison de l'augmentation du nombre d'occupants dans l'immeuble.

2.0 CONTEXTE

Remarque de l'auteur - Préciser si le projet vise la superficie (relatif aux locaux) ou le bien (relatif à l'immeuble de base).

Dans cette section, le rédacteur doit présenter les derniers renseignements obtenus, lesquels s'avèrent pertinents pour établir le contexte du problème. Les renseignements pertinents peuvent comprendre :

- *des renvois à des décisions antérieures, comme un compte rendu du Conseil du Trésor (c.-à-d. le compte rendu d'une réunion du CT en vue d'obtenir une approbation pour accroître la portée du programme du client ou la superficie de ses locaux).*
- ** les motifs (ce qui cause un problème ou offre une occasion) - Considérations stratégiques, exigences liées à une politique, situation d'urgence).*
- *les intervenants (groupes concernés qui peuvent être touchés par le problème ou l'opportunité).*
- *si l'emplacement est connu : adresse municipale (ville, province), le nom de l'immeuble, la tour, les étages, le groupe ou le locataire occupant les locaux ou les locaux adjacents.*

Dans le cas de projets visant les locaux, préciser :

- *s'il correspond au plan de gestion des locaux.*
- *s'il peut ne pas être conforme aux normes d'aménagement des locaux.*
- ** exemples de motifs : nouveau programme du client; modifications apportées aux locaux du client (croissance, réduction, changement relativement à l'utilisation des locaux, regroupement), entreposage temporaire ou locaux à bureaux temporaires (locaux provisoires), etc.*

Dans le cas de projets relatifs aux biens, préciser :

- *s'ils correspondent aux renvois concernant le plan de gestion des biens dans le rapport sur l'état des immeubles.*
- ** exemples de motifs : croissance ou réduction de la puissance frigorifique du système, nouvelles exigences en matière de rendement (sécurité, service), amélioration de la performance environnementale (respect des engagements en matière de développement durable).*

* Remarque - Motifs - Indiquer seulement le genre de motif. Ce dernier pourra être expliqué en profondeur à la section 3.

3.0 DÉFINITION DU PROBLÈME OU DE L'OPPORTUNITÉ

Donner une description générale des points suivants :

- *nature de l'opportunité ou du problème - Nature de l'opportunité / Qu'est-ce qui va bien? / Qu'est-ce qui manque? (par exemple, l'utilisation inadéquate des locaux crée la possibilité d'optimiser la gestion de ceux-ci afin de répondre aux besoins engendrés par la croissance; mauvaise performance environnementale d'un bien).*
- *échéanciers dans l'ensemble.*
- *mise en évidence de toute question particulière, notamment :*

Questions relatives à la superficie : (exemples)

- *Emplacement géographique*
- *Accès au transport en commun, au stationnement*
- *Pertinence des locaux*
- *Échéancier - durée de l'occupation*
- *Sécurité*
- *Alimentation électrique de secours*
- *Locaux à usage particuliers*
- *Approvisionnement*
- *Nouveau programme du client engendrant un nombre accru d'ETP et nécessitant plus de locaux*
- *Locaux provisoires*
- *Stratégies - Politiques - Règlements - Non-respect des normes*
- *Non-respect possible des normes de gestion des locaux*
- *Autres*

Questions relatives au bien : (exemples)

- *Provenance des fonds*
- *Santé et sécurité*
- *Environnement et développement durable*
- *Sur le plan de la structure : capacité*
- *Réduction des coûts de fonctionnement et d'entretien*
- *Échéancier*
- *Sécurité*
- *Stratégies - Politiques - Règlements - Non-respect des normes (comme l'accessibilité)*
- *Autres*

Indiquer si le problème peut donner lieu à une solution concernant les immobilisations ou le fonctionnement et l'entretien. (Nécessaire au codage dans le SGPA. Voir la lettre

d'appel concernant le plan de gestion des immeubles pour obtenir les références de codage.)

4.0 CONSIDÉRATION DES RISQUES

Indiquer les principaux risques et les stratégies d'atténuation possibles associés au problème.

SECTION II

Approbations

1.0 APPROBATIONS DEMANDÉES AU CLIENT

- i. Approbation de l'énoncé des exigences
- ii. Affectation de représentants du client à l'équipe de projet :
Représentants du client?
- iii. Fonds versés par le client (s'il y a lieu)

Indiquer, dans le tableau ci-après, les éléments et les coûts que le client financera (comme les mesures de sécurité liées au travail, le câblage, le mobilier, les coûts supplémentaires relatifs aux éléments non conformes.) Dans certains cas, il peut s'agir d'un pourcentage établi ou d'une partie des travaux dont les coûts seront assumés par le client.

Éléments	Exercice financier 1 (données réelles)	Exercice financier 2
TOTAL		
Contribution du client %		
Financement total du client		

SIGNATURES DU CLIENT

<p>Approuvé par (Représentant(s) autorisé(s) du client) - avec pouvoir de signer des documents financiers) _____</p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">Signature</p>			
(lettres moulées)	_____	_____	_____
Nom	Titre	Date	
<p>Commentaires</p>			

2.0 APPROBATIONS DEMANDÉES À TPSGC

- i. Approbation de l'énoncé des exigences
- ii. Approbation pour commencer l'élaboration des documents nécessaires à la réalisation de ce projet afin d'obtenir - *préciser l'approbation demandée* (habituellement l'approbation préliminaire de projet)
- iii. Nomination des membres de l'équipe de projet de TPSGC :

Directeur de projet	?
Agent de location	?
Chef principal de projet	?
Conseiller de service de logement aux clients (CSLC) /	?
Gestionnaire des locaux	
Gestionnaire principal de projet	?
Gestionnaire de projet	?
Ressources professionnelles et techniques	?
Conseiller financier principal	?
Gestionnaire immobilier	?
Analyste d'accord d'occupation du projet	?
Autre (spécifier)	?
- iv. Un pouvoir de dépenser de ??? \$ (TPS comprise) pour regrouper les exigences du client, préparer un programme fonctionnel (le cas échéant), élaborer un plan de projet préliminaire, mener des études de faisabilité et achever le rapport d'analyse des investissements, jusqu'à ce que l'approbation soit accordée. Voir la section 5.

3.0 RISQUE(S) SI LE PROJET N'EST PAS RÉALISÉ

Indiquer brièvement les répercussions et les stratégies d'atténuation connexes si le projet n'est pas réalisé.

4.0 POUVOIRS D'APPROBATION

- **VÉRIFIER LES PROCÉDURES DU SNGP POUR DÉTERMINER LE FONDÉ DE POUVOIR** (niveau du poste) autorisé à donner son approbation en signant le groupe signature ci-après prévu à cet effet – voir l'appendice 2 ou <http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/npmsproc-f.html>

5.0 SOURCE DU FINANCEMENT et prochaines étapes

Indiquer la provenance des fonds (mise de fonds initiale pour développer ce projet à l'APP) dans le tableau ci-dessous, par exemple le budget de l'immeuble réservé aux initiatives spéciales, le crédit 12 réservé aux immobilisations (note d'information sur les projets d'immobilisations à entrer dans le système), la planification préliminaire du budget de location, le client et d'autres sources de fonds, ainsi que vos prochaines étapes.

#	Produit livrable/Service	Exercice financier 1 (données réelles)	Exercice financier 2
1	Plan préliminaire de projet		
2	Programme fonctionnel (si requis)		
3	Études de faisabilité des experts-conseils		
4	Rapport de faisabilité de TPSGC		
5	Rapport d'analyse des investissements		
6	Divers		
	TOTAL		
	Financement total provenant du client (selon la section 1, iii)		
	Financement total provenant de TPSGC		

SIGNATURES DE TPSGC

Préparé par : _____			
(TPSGC)		Signature	
(lettre moulées)	_____	_____	_____
	Nom	Titre	Date

Préparé par : _____			
(TPSGC)		Signature	
(lettre moulées)	_____	_____	_____
	Nom	Analyste de projet	Date

Recommandé par			
(TPSGC)		Signature	
(lettres moulées)	_____	_____	_____
	Nom	Titre	Date
Conditions / Commentaires			

Approuvé par			
(TPSGC)		Signature	
(lettres moulées)	_____	_____	_____
	Nom	Titre	Date
Conditions / Commentaires			

Appendice 5: Lignes directrices sur le plan de projet

Lignes directrices sur le plan de projet

Le 28 mai 2008

Table des matières

1.0	SOMMAIRE	120
2.0	INTRODUCTION	120
2.1	OBJET DU PLAN DE PROJET	120
2.2	CONTEXTE DU PROJET.....	120
3.0	GESTION DE LA PORTÉE.....	120
3.1	DÉFINITION DU PROBLÈME OU DE L'OPPORTUNITÉ DU PROJET.....	120
3.2	DÉFINITION DE LA PORTÉE.....	121
3.2.1	Contraintes.....	121
3.3	AUTORISATION DE SÉCURITÉ ET CONTRÔLES	122
4.0	PLAN DU CALENDRIER.....	123
4.1	DÉFINITION ET SÉQUENCÉMENT DES ACTIVITÉS.....	123
4.2	CALENDRIER DES ÉTAPES.....	123
4.3	GESTION DES CHANGEMENTS.....	126
4.3.1	Calendrier	126
4.3.2	Portée.....	126
5.0	GESTION FINANCIÈRE	126
5.1	STRATÉGIES DE FINANCEMENT	126
5.2	FINANCEMENT APPROUVÉ.....	127
6.0	GESTION DES COÛTS	127
6.1	BUDGET ET MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE.....	127
6.2	ESTIMATIONS DÉTAILLÉES DES COÛTS	127
6.3	GESTION DES CHANGEMENTS APPORTÉS AUX COÛTS.....	127
7.0	GESTION DES RISQUES	128

8.0	GESTION DES APPROVISIONNEMENTS	128
8.1	RECOURS AUX SERVICES D'EXPERTS-CONSEILS.....	128
8.2	ACQUISITION DE PRODUITS	128
8.3	ACQUISITION DE BIENS	129
9.0	GESTION DE LA QUALITÉ	129
9.1	EXAMENS DU PROJET.....	129
9.2	PLAN DE MISE EN SERVICE	129
9.3	AUTORITÉS COMPÉTENTES	129
9.4	ÉVALUATION DU PROJET	129
10.0	GESTION DE LA SÉCURITÉ.....	130
11.0	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	130
11.1	STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE PROJET.....	130
11.2	RÔLES ET RESPONSABILITÉS	131
12.0	GESTION DES COMMUNICATIONS	131
12.1	PLAN DE COMMUNICATION INTERNE	131
12.2	PLAN DE COMMUNICATION EXTERNE	132
12.3	GESTION DES DOCUMENTS	132
13.0	GESTION ENVIRONNEMENTALE.....	132
14.0	GESTION DES RÉCLAMATIONS	133
15.0	SIGNATURES.....	133

1.0 Sommaire

(Rédiger cette section en dernier) – Vue que l'objectif du plan préliminaire est d'élaborer le projet jusqu'à la demande d'APP/APL, veuillez fournir un sommaire concis des objectifs, de la portée actuelle du projet et de sa provenance, des estimations de coûts et des calendriers prévus, des questions épineuses et des risques potentiels du projet. Indiquer l'environnement du projet : biens de l'État, locaux loués, biens gérés en partie par d'AFPS; biens d'autres ministères et autres. Décrire les principaux enjeux déterminants, qui ont été évalués et analysés, qui démontrent clairement la nécessité de régler le problème ou de donner suite à l'occasion qui se présente et indiquer comment ce projet représente le meilleur rapport qualité-prix tout en permettant de réaliser des objectifs économiques ou politiques. (« Copier-coller » des parties de l'EE ou du RAI, au besoin, mais s'assurer que les énoncés sont concis. Éviter d'attirer l'attention du lecteur sur l'EE, EBL ou le RAI au complet, puisque ceci est un sommaire et que le lecteur ne devrait pas avoir à consulter d'autres sources pour obtenir un sommaire.) Ce sommaire vise à présenter au lecteur un court aperçu des aspects essentiels du projet, pour qu'il puisse bien les comprendre. Il constituera une source d'information utile pour ceux ou celles qui seraient appelés à rédiger des notes d'information ministérielles.

2.0 Introduction

2.1 Objet du plan de projet

Le plan de projet définit en détail les objectifs du projet ainsi que la façon dont il sera élaboré, exécuté, surveillé et contrôlé. Le contenu de cette section devrait ressembler, en grande partie, la section « objectif » de l'EE.

2.2 Contexte du projet

Fournir des renseignements généraux pour décrire le contexte du projet, les besoins constatés et les raisons pour lesquelles on lance ce projet. Lors du plan préliminaire le contenu devrait ressembler, en grande partie, celui de la section « contexte » de l'EE. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, pourraient s'ajouter dans cette section les résultats des études de faisabilité préliminaires et les recommandations du Rapport d'analyse des investissements (RAI) justifiant la réalisation du projet. Il faudrait mentionner, dans les annexes ou à la section Références du plan du projet, les rapports effectivement établis. Indiquer dans cette section s'il existe d'autres projets connexes et si l'on prévoit qu'il s'agira d'un projet pluriannuel ou d'un projet à réaliser par étape ou les deux.

3.0 Gestion de la portée

3.1 Définition du problème ou de l'opportunité du projet

Décrire les **principaux objectifs** de la solution à adopter pour régler le problème constaté ou profiter de l'occasion qui a été définie. Les objectifs du projet devraient aussi se rapporter aux critères que le client appliquerait pour évaluer le projet. Voici les sujets qu'on pourrait traiter sous cette rubrique :

Relatifs aux locaux : (exemples)

- Emplacement géographique
- Accès au transport en commun, au stationnement

- Pertinence des locaux
- Provenance des fonds
- Échéancier - durée de l'occupation
- Sécurité
- Locaux à usage particuliers
- Nouveau programme du client engendrant un nombre accru d'ETP et nécessitant plus de locaux
- Locaux provisoires
- Stratégies - Politiques - Règlements - Non-respect des normes
- Non-respect possible des normes de gestion des locaux
- Autres

Relatifs aux biens : (exemples)

- Provenance des fonds
- Alimentation électrique de secours
- Approvisionnement
- Santé et sécurité
- Environnement et développement durable
- Sur le plan de la structure : capacité
- Réduction des coûts de fonctionnement et d'entretien
- Échéancier
- Sécurité
- Stratégies - Politiques - Règlements - Non-respect des normes (comme l'accessibilité)
- Autres

3.2 Définition de la portée

Décrire dans les détails la portée du projet nécessaire pour atteindre les objectifs énoncés – c'est important de penser aux besoins de la *portée du produit* (les fonctions d'un produit ou service) et ainsi que la *portée du projet* (le travail requis pour livrer le projet).

3.2.1 Contraintes

Décrire les limites et les contraintes du projet - les éléments inclus dans la portée des travaux et ceux qui en sont exclus, les éléments importants à prendre en compte pendant la réalisation du projet. Ceux-ci peuvent inclure :

- *L'installation du programme doit demeurer opérationnelle pendant la construction.*

- *Des « locaux temporaires » sont nécessaires.*
- *Les composants doivent correspondre à ceux qui sont en place.*
- *Des biens dangereux ou des produits chimiques sont présents.*
- *On ne peut avoir accès au lieu que par des routes praticables l'hiver.*
- *Les matériaux de construction doivent être transportés par barge vers un endroit éloigné dans le Nord.*
- *On doit pouvoir assurer facilement la maintenance de la technologie employée sans avoir recours à du matériel ou à des outils spécialisés.*
- *Il faut évaluer les effets permis sur les voisins - bruit, vibration et autres.*
- *C'est la fin du bail (nécessité de quitter les locaux).*
- *Exigences opérationnelles du client - Ce dernier est plus occupé à la fin de l'année civile et pendant la période d'impôt (ministère du Revenu-Impôt).*
- *Conditions météorologiques saisonnières: Il faut exécuter des travaux sur le toit, sur le sol, sur l'enveloppe de l'immeuble et autres.*
- *On doit synchroniser l'arrêt des machines (génératrice; système de secours et autres).*
- *Il faut tenir compte de la disponibilité du personnel bien averti (vacances, congés, formation, heures normales de travail et autres).*
- *Il faut évaluer l'accès au chantier (sécurité; déplacement, état des routes; en dehors des heures de travail et autres).*
- *Il faut examiner tous les systèmes, circuits et équipements de l'immeuble pendant l'occupation de l'immeuble et en dehors des heures de travail (système d'alarme, accès aux ascenseurs, ventilation, lignes téléphoniques et lignes de communication, alimentation en eau et autres).*
- *Il faut tenir compte de la disponibilité du personnel technique pour les essais et les inspections (ville de XX, RHDCC et autres).*
- *La langue de communication est un autre élément dont il faut tenir compte (tout en anglais ou tout en français?)*

3.3 Autorisation de sécurité et contrôles

Décrire toute exigence particulière relative à la sécurité. À titre d'exemple, dans les projets pour la GRC, le Service correctionnel, l'Agence du revenu du Canada ou le Service canadien du renseignement de sécurité, quels niveaux d'autorisation de sécurité exige-t-on des employés de TPSGC, des experts-conseils et du personnel de l'entrepreneur? Comment les documents protégés et confidentiels seront-ils contrôlés? Faudra-t-il procéder à une enquête de sécurité à l'endroit des soumissionnaires éventuels pendant le processus d'appel d'offres? Une évaluation de la menace et des risques fera-t-elle partie de la portée? Se reporter aux politiques ministérielles sur la sécurité, comme la liste de vérification des exigences relatives à la sécurité qu'on peut consulter sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbsf-fsct/dwnld/350-103.pdf>, qui fournit des directives dans ce domaine.

4.0 Plan du calendrier

4.1 Définition et séquençement des activités

La structure de répartition des travaux (SRT) ne sera pas détaillée au début du projet, mais deviendra plus précise au fur et à mesure que le projet évoluera de l'étape d'identification à l'étape de réalisation et, à chaque étape, aux différentes phases des travaux. Se référer à la feuille de route appropriée du SNGP pour la description des activités principales requises pour chaque phase (voir:

<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/rdmps-f.html>).

La SRT présente la répartition logique des activités et des tâches nécessaires à la réalisation du projet; on peut s'en inspirer pour la planification des ressources, l'estimation des coûts, la surveillance, le contrôle du calendrier et la gestion des risques. Elle comprend l'« obtention des approbations », car cet élément pourrait accroître sensiblement les délais d'exécution des grands projets. (Allonger le tableau en fonction du projet.)

4.2 Calendrier des étapes

(Il convient de mentionner qu'il s'agit d'un calendrier des étapes et non d'un calendrier extrêmement détaillé du projet.) Produire, en se fondant sur la définition et le séquençement des activités (4.1), un calendrier des étapes d'après les activités à réaliser dans le cadre du projet. Un tableau portant toutes les phases et tous les points de vérification est présenté comme point de départ. Insérer des tâches supplémentaires en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet. En dressant le calendrier des étapes, l'équipe devrait prévoir un délai suffisant pour les facteurs de risque, les examens et les délais utiles pour les différentes approbations.

(Insérer, au besoin, des étapes supplémentaires dans le tableau en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet.)

Projet de construction/bien

Étape	Responsabilité (Nom & titre)	Date	(P)revision ou (R)éel
Étape 1 - Début de projet			
Énoncé des exigences approuvé (EEA)*			R
Étape 2 - Identification de projet			
Plan préliminaire de projet approuvé (PPPA)*			R
Rapport de faisabilité approuvé (RFA)*			P
Établissement du Rapport d'analyse des investissements (RAI)*			Autre
Approbation préliminaire de projet (APP)			
Étape 3 - Réalisation de projet			
APP confirmée (APPC)			
Recours à des experts-conseils			
Avant-projet approuvé			
Réalisation de la conception			
Approbation définitive de projet (ADP)			
Établissement des documents de travail			
Réalisation du processus d'appel d'offres			
Attribution du contrat			
Début des travaux de construction			
Approbation du transfert (AT) (quasi-achèvement)			
Mise en service finale			
Emménagement			
Achèvement définitif			
Plan de projet définitif (PPD) (clôture)*			
* Indique que ces documents ou modèles sont disponibles sur le site du SNGP			

Projet de location

Étape	Responsabilité (Nom & titre)	Étape	Date	(P)revision ou (R)éel
Étape 1 - Début de projet				
Étape de la définition - Date de début				
Énoncé des exigences approuvés (EEA)*				R
Étape 2 - Identification de projet				
Plan préliminaire de projet approuvé*				R
Arrêté de projet signé*				P
Rapport de faisabilité*				Autre
Rapport d'analyse des investissements*				
Approbation de projet de location (APL)				
Plan de projet définitif (étape d'identification)*				
Étape 3 - Réalisation de projet				
Plan de projet révisé (PPR)*				
APL confirmée				
Approbation de contrat de location (ACL)				
Lettre de conclusion du bail				
Sous-entente avec le locateur portant sur des services de consultation				
Signature des documents de conception par le client				
APL confirmée/révisée				
Appels d'offres par le locateur portant sur des travaux de construction				
Sous-entente avec le locateur portant sur des travaux de construction				
Certificat provisoire d'achèvement				
Date d'emménagement du client				
Approbation du transfert (AT)				

Étape	Responsabilité (Nom & titre)	Date	(P)revision ou (R)éel
Étape 1 - Début de projet			
Certificat final d'achèvement			
Rapport d'inspection postérieure à l'occupation			
Plan de projet définitif (étape de réalisation)*			
* Indique que ces documents ou modèles sont disponibles sur le site du SNGP			

4.3 Gestion des changements

4.3.1 Calendrier

Décrire les mesures prévues pour mettre à jour le calendrier. Il faut expliquer les écarts par rapport à ce calendrier dans les rapports mensuels du projet. Il faudrait consigner tous les retards et avances et les justifier, en invoquant, entre autres raisons, une demande du client, les besoins des systèmes de TPSGC, des exigences du locateur, les ressources limitées de l'expert-conseil, l'examen par un tiers (RHDCC, Ville de XX, Commissaire aux incendies et autres).

Voir la matrice - Gestion du temps

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmattmmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion du temps

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/tmmgmtintro-f.html>

4.3.2 Portée

Décrire les outils, les techniques et l'approche à adopter pour contrôler les modifications de la portée des travaux, déterminer les fondés de pouvoir pour ces modifications, identifier qui paiera les frais ou les coûts supplémentaires et surveiller l'incidence de ces changements sur d'autres aspects, comme le budget, le calendrier et les risques associés aux modifications approuvées.

Voir la matrice - Gestion de la portée

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatscpmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion de la portée

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/scpmgmtintro-f.html>

5.0 Gestion financière

5.1 Stratégies de financement

Décrire les approbations de financement exigées et les étapes prévues pour obtenir les fonds et les approbations (c. à d. au niveau local, au niveau régional, AC, CT ou autre).

Indiquer si le projet est financé par une seule source (TPSGC ou autre ministère) ou par plusieurs sources (TPSGC, autre ministère et ainsi de suite). Cette section doit contenir les mêmes informations que la section 5 de l'énoncé des exigences.

5.2 Financement approuvé

Indiquer si le financement approuvé provient d'une source interne (APP ou ADP) ou d'un ministère client. Le financement est-il prévu dans les plans ministériels existants? Si oui, mentionner la référence (p. ex. en indiquant le numéro du compte rendu de la réunion du CT).

Voir la matrice - Gestion financière

<http://source.pwpsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatfinmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion financière

<http://source.pwpsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/finmgmtintro-f.html>

6.0 Gestion des coûts

6.1 Budget et mouvements de trésorerie

Déterminer si le projet sera, selon toute vraisemblance, de courte durée ou de longue durée. S'il s'agit d'un projet de longue durée, l'indexation aura une incidence significative; il faudra donc présenter le budget et les mouvements de trésorerie en dollars constants et en dollars courants. Pour les projets de courte durée, on pourra présenter le budget et les mouvements de trésorerie en dollars courants seulement.

6.2 Estimations détaillées des coûts

Estimation détaillée la plus récente du projet

Date :

Établie par : (entreprise et/ou nom)

Personne-ressource de TPSGC : (nom et poste)

Estimation détaillée la plus récente des travaux de construction

Date :

Établie par : (entreprise et/ou nom)

Personne-ressource de TPSGC : (nom et poste)

6.3 Gestion des changements apportés aux coûts

L'écart entre les estimations budgétaires courantes et le financement approuvé sera consigné tous les mois dans les rapports mensuels du projet. Décrire la méthodologie, les mécanismes de contrôle et les approbations proposés pour contrôler les coûts et gérer les changements, notamment :

- les mesures de gestion des coûts à prendre à la suite de modifications de la portée des travaux. Examens des travaux des experts-conseils pour s'assurer que la qualité et les méthodes de conception sont conformes au budget et à l'objectif du projet;
- les travaux d'analyse de la valeur;
- la gestion des autorisations de modification.

Voir la matrice - Gestion des coûts

<http://source.pwpsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatcstmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des coûts
<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/cstmgmtintro-f.html>

7.0 Gestion des risques

On doit effectuer les analyses des risques et dresser les plans de gestion des risques selon les lignes directrices du CT et les pratiques exemplaires de TPSGC. Établir un sommaire des principaux risques constatés et de leurs incidences possibles en ce qui a trait aux coûts, au calendrier, à la qualité et aux objectifs politiques du projet. Décrire les mesures prévues pour atténuer, minimiser ou éviter les incidences sur les coûts, sur le calendrier et sur la qualité. Ajouter, dans une annexe ou dans un document de référence, l'analyse des risques et le plan de gestion des risques au complet. On doit indiquer, dans les estimations de coûts présentées à la section financière, les coûts potentiels de ces incidences qui se rattachent aux analyses des risques. Examiner périodiquement le plan de gestion des risques et le modifier, en y inscrivant les nouveaux risques qui surgissent tout au long du projet.

Voir la matrice - Gestion des risques
<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatrskmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des risques
<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/rskmgmtintro-f.html>

8.0 Gestion des approvisionnements

La présente section porte sur les plans visant à obtenir les biens et services qui permettront d'assurer le succès de l'étape de réalisation de projet.

8.1 Recours aux services d'experts-conseils

Décrire les processus à suivre afin d'obtenir des experts-conseils pour les étapes d'identification et de réalisation de projet. Ainsi, à quels experts-conseils faudra-t-il faire appel? Fera-t-on appel à eux dans le cadre d'une demande de propositions (DP) en une étape ou en deux étapes, d'une offre à commandes, d'un contrat attribué selon le principe du fournisseur unique (dans les cas justifiés), d'une déclaration d'intérêt, d'un contrat avec le locateur ou l'expert-conseil principal (pour les experts-conseils spécialisés) ou par d'autres moyens? Il peut arriver que le client ait déjà conclu son propre contrat avec un spécialiste. Faudra-t-il alors prolonger ou modifier ce contrat?

8.2 Acquisition de produits

Décrire les processus prévus pour la réalisation de projet. Réalisera-t-on les travaux selon la méthode de la conception-soumission-construction, de la gestion de la construction, de la conception-construction, de la location-acquisition ou de la location à bail et aménagement ou selon une combinaison de ces méthodes? Il faudrait expliquer la raison du choix. Ce pourrait être *l'urgence du projet qui fait ressortir le type de réalisation de projet, comme un régime accéléré, un état d'urgence, un calendrier soumis aux conditions météorologiques ou autres.*

Donner la référence à la feuille de route générique qui doit être suivie.
<http://source.tpsgc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/rdmps-f.html>

8.3 Acquisition de biens

Décrire les processus prévus pour l'acquisition des biens à acheter, comme le mobilier, le matériel de TI, l'équipement scientifique, les véhicules, les articles qui nécessitent de longs délais de livraison, comme l'appareillage de commutation, les systèmes de sécurité et autres.

Voir la matrice - Gestion des approvisionnements

<http://source.pwgscc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatprocmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des approvisionnements

<http://source.pwgscc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/procmgmtintro-f.html>

9.0 Gestion de la qualité

Dans la Direction générale des biens immobiliers, les activités reliées à la gestion de la qualité doivent être coordonnées avec le domaine de connaissances sur le risque:

9.1 Examens du projet

Décrire les autres méthodes, outils et techniques permettant de s'assurer que la qualité du projet est fonction du budget et que les exigences sont respectées. Ainsi, qui participera aux examens avec les clients, aux examens internes, aux examens par des pairs ou aux ateliers d'analyse de la valeur et comment se dérouleront-ils?

9.2 Plan de mise en service

Décrire l'approche à adopter pour la mise en service. Ainsi, qui concevra les stratégies et les essais pour la mise en service? Qui les exécutera? Qui les vérifiera et les acceptera? La mise en service sera-t-elle assurée par des personnes-ressources à l'interne ou par des mandataires externes, des experts conseils ou des entrepreneurs spécialisés dans la mise en service? Le client fera-t-il partie de l'équipe chargée de la mise en service (les clients ont parfois des connaissances spécialisées dans certains secteurs, comme la biosécurité)? Décrire l'importance des activités de mise en service, en indiquant si le projet porte sur un immeuble appartenant à l'État ou loué à bail à un autre ministère et en faisant état de la complexité des installations techniques. Veuillez noter que c'est parfois difficile de compléter cette section lors des phases préliminaires du projet.

9.3 Autorités compétentes

Dresser la liste des autorités qu'il faudra consulter et auxquelles on devra demander des approbations ou des permis. Il pourrait s'agir de Travail Canada, du CT, d'organismes provinciaux, d'administrations municipales, de Santé Canada, d'Environnement Canada, du ministère des Pêches et des Océans, de Transports Canada et de la Commission de la frontière internationale.

9.4 Évaluation du projet

Décrire les critères, les méthodes et les techniques à appliquer pour évaluer le projet réalisé, afin de savoir s'il respecte les objectifs énoncés. Tiendra-t-on une séance d'évaluation des leçons apprises? Si oui, fournir la liste des participants qui devraient y assister. Déterminer la stratégie qui sera appliquée pour consigner et pour faire connaître les leçons apprises tout au long de l'évolution du projet. (Il ne faudrait pas attendre la fin du projet pour le faire).

Voir la matrice - Gestion de la qualité

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatqulmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion de la qualité

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/qmintro-f.html>

10.0 Gestion de la sécurité

Décrire les mesures proposées pour tenir compte des aspects relatifs à la diligence raisonnable de la sécurité sur le chantier. Si les travaux se déroulent dans les zones occupées par des employés fédéraux ou auxquelles le grand public pourrait avoir accès, comment assurera-t-on leur sécurité? Quels liens faudra-t-il établir avec les gouvernements provinciaux? Confirmer le nom du constructeur. Qui assume les responsabilités du constructeur? S'agit-il d'une installation louée ou d'un immeuble de l'État? Un agent en santé-sécurité a-t-il été affecté au projet? Quels sont le rôle et les attributions de cette personne?

Voir la matrice - Gestion de la sécurité

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatsfitymgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion de la sécurité

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/constsfitymgmtintro-f.html>

11.0 Gestion des ressources humaines

11.1 Structure de l'équipe de projet

Fournir un organigramme indiquant les intervenants pour tous les aspects du projet (en fonction de la portée et de la nature du projet). C'est important d'assurer que la nature des services auxquels il faut faire appel pour exercer les activités sont définies tels que dans la structure de répartition du travail (SRT) à la section 4.1, incluant mais non-limité aux suivants :

- *la gestion de projets;*
- *la passation de contrats et les achats;*
- *les services immobiliers;*
- *les services d'expertise-conseil (en architecture, design d'intérieur, mécanique, électricité et structure du bâtiment);*
- *les services d'expertise-conseil spécialisés (en système audio-visuel, conception de salles d'audience, analyse de vibrations, câblage (voix, données, image) et autres;*
- *les services d'expertise-conseil en géotechnique;*
- *les services d'estimation des coûts;*
- *les services d'ordonnement;*
- *la programmation fonctionnelle et technique;*
- *les services d'expertise-conseil en environnement intérieur (acoustique, confort thermique, éclairage, musée d'art, archives et autres);*
- *les services d'un spécialiste de laboratoire/biosécurité;*
- *les services des mandataires pour la mise en service;*
- *les services d'essai;*
- *les services de communication et de technologie de l'information (TI);*
- *les services de relations publiques;*
- *les services environnementaux;*

- les services de gestion des déchets dangereux;
- les études sur le vent et la neige;
- les services métallurgiques;
- les systèmes de sécurité;
- les services d'expertise-conseil en santé et sécurité;
- les services d'horticulteur (plantations intérieure et extérieure);
- les comités d'examen (Comité consultatif sur les parcs et loisirs, centre d'expertise, RHDC, Ville de XX et autres).

Dresser la liste des ressources devant provenir de l'interne ou de l'extérieur, comme dans les domaines de la gestion des biens immobiliers, de la TI et des services environnementaux. Qui sont les tierces parties? Dans le cas de projets financés par plusieurs sources, on pourrait, si besoin est, se servir d'arrière-plans de couleurs différentes dans les cases prévues pour le personnel, afin de distinguer qui paie pour qui (experts-conseils, spécialistes, entrepreneurs, fournisseurs ou autres.)

Ajouter en annexe une liste principale des membres de l'équipe indiquant pour chacun le nom, le ministère, le poste, le n° de téléphone, l'adresse de courriel, le n° de télécopieur, le n o de cellulaire et autres paramètres. (Cette liste sera fort utile aux nouveaux membres qui se joindront à l'équipe.)

11.2 Rôles et responsabilités

Expliquer les rôles et responsabilités de tous les membres de l'équipe du projet, pour les responsabilités du client voir l'arrêté de projet. La structure organisationnelle devrait indiquer clairement les niveaux de pouvoir et d'approbation dans la structure de l'équipe du projet. Utiliser cette section pour développer en détails les rôles qui ne sont pas expliqués dans l'arrêté de projet.

Voir la matrice - Gestion des ressources humaines

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmathrmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des ressources humaines

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/hrmgmtintro-f.html>

12.0 Gestion des communications

12.1 Plan de communication interne

La « communication interne » désigne la communication entre les parties au projet. Le plan de communication interne devrait décrire le type de communication et la manière de communiquer entre les membres de l'équipe du projet, dont les experts-conseils, les clients et les entrepreneurs. Décrire les voies et les méthodes de communication, les types de rapports et leur fréquence, les exigences pour ce qui est des notes d'information ministérielles, les autres formes de communication à prévoir et les destinataires. Quelle suite logicielle adoptera-t-on comme progiciel de communication écrite type entre tous les membres de l'équipe? (C'est davantage un problème quand il s'agit de traiter avec d'autres ministères clients.)

L'auteur est libre de subdiviser cette section en sous-rubriques pour traiter de chaque élément séparément, c. à d. :

- a) communication interne à TPSGC,

- b) équipe d'experts-conseils,
- c) clients,
- d) entrepreneurs,
- e) locateur,
- f) fournisseurs de services dans le cadre de marchés AFPS,
- g) autre

Cette section pourrait être complétée par un « diagramme de communication dans le cadre du projet » constitué de lignes continues et de lignes pointillées indiquant le type de communication escompté. Aucune ligne s'entend d'aucune communication.

12.2 Plan de communication externe

La « communication externe » désigne la communication avec ceux et celles qui ne font pas partie directement de l'équipe du projet. La planification de ce type de communication peut être délicate du point de vue politique et obliger à faire appel à un agent des communications. Fournir des détails sur la façon de traiter l'information pour les médias, le grand public, les relations publiques gouvernementales, les députés, les autres ministères, les organismes ou les groupes d'intérêts spécialisés. Dans cette section, tenir compte de la planification des cérémonies d'ouverture, d'inauguration des travaux ou d'ouverture d'immeubles. Si le plan de communication est complexe, faire état de ses principaux éléments dans cette section et joindre en annexe le plan complet.

12.3 Gestion des documents

La nécessité de conserver des documents imprimés est prévue dans la *Loi sur les Archives nationales du Canada*. On doit établir un système de gestion des documents pour chaque projet, conformément aux politiques de gestion des documents de TPSGC. Décrire comment établir et gérer les documents, outre les exigences essentielles (p. ex. bureau de projet sur place ou recours au système de Gestion des documents et des données de l'entreprise).

Voir la matrice - Gestion des communications

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatcommgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des communications

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/commgmtintro-f.html>

13.0 Gestion environnementale

Tous les projets doivent être soumis à un examen environnemental. Si le projet est réalisé pour un autre ministère, c'est ce dernier qui doit faire l'évaluation environnementale; toutefois, le client peut demander à TPSGC de s'occuper de cette évaluation en son nom. L'examen peut varier d'une étude sommaire à une analyse à grande échelle, selon la nature et l'ampleur du projet. On doit déterminer le type et l'étendue des examens de concert avec tous les experts environnementaux de TPSGC. Joindre le texte complet de l'examen ou y faire renvoi (en vertu de la LCEE : rapport d'exclusion, rapport sur les substances désignées, plan de gestion des déchets, déménagements des sites spéciaux et autres). Dans cette section, fournir un court synopsis de l'examen environnemental à effectuer ou réalisé. Il faudrait évaluer le projet pour s'assurer que les exigences relatives aux stratégies de développement durable de TPSGC et des autres ministères sont respectées, s'il y a lieu.

Voir la matrice - Gestion environnementale

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatenvgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion environnementale

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/envmgmtintro-f.html>

14.0 Gestion des réclamations

Fournir des renseignements sur les stratégies prévues pour la prévention des réclamations. Décrire les stratégies prospectives, comme les règlements extrajudiciaires des conflits et le processus d'acheminement au palier hiérarchique approprié pour résoudre rapidement, aux échelons inférieurs, les réclamations éventuelles. Décrire toutes les séances de partenariat prévues ou la formation à donner aux experts-conseils et aux entrepreneurs pour les travaux spécialisés. Souvent, les réclamations sont attribuables à la qualité médiocre ou au manque de clarté des documents. Voilà pourquoi la section consacrée à la gestion de la qualité devrait porter sur les plans visant à diminuer les plaintes découlant de ce risque.

Dans le cas d'une réclamation formelle, inscrire le montant du règlement de la demande, la source de financement (TPSGC, client, responsabilité partagée ou autre) et la méthode suivie (modification, autorisation de modification ou autre). Qui a participé aux négociations et quel était le titre de son poste au moment de la négociation? Est-ce que cela s'est transformé en litige?

Voir la matrice - Gestion des réclamations

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/npmsmatclmgmt-f.html>

Voir le domaine des connaissances - Gestion des réclamations

<http://source.pwgsc.gc.ca/direction/bi/sngp-npms/text/clmsmgmtintro-f.html>

15.0 Signatures

Le chef de projet et le gestionnaire de projet (et le gestionnaire immobilier - supprimer le cas échéant) conviennent de réaliser ce projet conformément au plan de projet (préliminaire) et de modifier le plan de projet (préliminaire) périodiquement au gré des changements apportés aux paramètres du projet.

	Chef de projet	Gestionnaire de projet	Approuvé par (voir la procédure du SNGP pour les personnes responsables)
Signature			
Nom			
Date:			

Remarque à l'auteur : Les documents joints au présent plan de projet (préliminaire) doivent être énumérés sous « Annexes ». Les documents qui n'y sont pas joints, mais qui contiennent des renseignements importants sur le projet, doivent être énumérés sous « Références ». Il faut consulter la liste ci-dessous pour prendre connaissance des documents qui pourraient être énumérés en tant qu'annexes ou dans les références.

Annexes (pièces jointes)

Les documents ci-après sont joints au présent plan de projet pour consultation immédiate :

Remarque à l'auteur : (allonger le tableau au besoin)

Annexe	Nom du document	N° de version ou de révision	Date
A			
B			
C			
D			
autre			

Références (pièces non jointes)

Remarque à l'auteur : Il faut indiquer le nom du document (ou un titre descriptif) et l'endroit où le trouver dans les dossiers des Archives centrales ou dans le GDD-E (allonger le tableau au besoin).

Les documents ci-après ne sont pas joints au plan de projet, mais contiennent des renseignements pertinents sur le projet. On peut les trouver comme suit :

N°	Nom du document de référence	Endroit (p. ex. - n° de dossier; n° de GDD-E; adresse Web; etc.)	N° de volume du dossier
1			
2			
3			
4			
5			
autre			

(Voici des exemples de documents qu'on pourrait joindre comme « annexes » ou dont on pourrait faire mention comme « documents de référence ». **Cette liste n'est ni obligatoire ni exhaustive.** Les documents à joindre effectivement dépendent des particularités des projets. Ajouter ce qui est approprié en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet.)

Veiller à ce que les renseignements sur les documents, où qu'ils soient, contiennent la date, l'auteur (nom, poste, ministère/entreprise) et autres paramètres utiles.

- Arrêté de projet
- Plan préliminaire de projet

- Énoncé de projet dans le cadre de la DP visant les experts-conseils
- Rapport de faisabilité et autres études
- RAI
- Approbation préliminaire de projet (APP)
- Approbation définitive de projet (ADP)
- Présentations au CT et approbations du CT
- Plan de gestion des risques
- Liste des documents de référence et des normes (comme les programmes techniques et fonctionnels, les codes du bâtiment et les normes particulières publiées par le client)
- Montant préapprouvé pour modifications anticipées (MPMA)
- Feuille de route du SNGP
- Listes de vérification
- LCEE
- Listes des documents de référence et des normes fournies par TPSGC (Normes d'aménagement, dessins en couches AutoCAD; documents sur l'accessibilité et autres)
- Rapport sur les substances désignées (RSD)
- Plan de gestion des coûts (dont toutes les estimations avec mention de date, tous les paiements effectués, toutes les modifications de contrat, autorisations de modification et demandes d'indemnité ajoutées)
- Plan de gestion de la portée (dont des renvois aux documents portant sur les exigences des clients)
- Plan de gestion du calendrier (précisant le calendrier de base par rapport aux autres calendriers dressés; calendrier en cours avec étapes)
- Essais et rapport des résultats
- Inspections et rapport des résultats
- Liste des sites Web pour les références utilisées (avec la version du site Web)
- Ressources de l'équipe du projet (personnel, clients, experts-conseils, spécialistes, fournisseurs, entrepreneurs, locateur et autres)
- Normes d'aménagement de TPSGC : demandes présentées au Comité d'examen, certificat établi par le centre d'expertise et autres.



Appendice 6: Version simplifiée du plan de projet

**Version simplifiée du plan de projet pour
les projets relatifs aux biens < 1 M\$ / projets relatifs aux locaux < 3 000 m² locatifs (régions) ou à 5 000 m²
locatifs (Secteur de la capitale nationale et Cité parlementaire)**

Emplacement :
Titre du projet :
N° du projet :
Client :

N° du dossier :
N° de la version :
Date:

Portée : Énoncé des exigences, Requis [] Joint []

Coûts (toutes les années) :

	Frais	Débours	Expert-conseil	Contrat	Total
Autres ministères					
TPSGC					
Total					

Calendrier :

Jalons	Date prévue	Date réelle

Autres domaines de connaissances (DC) à considérer (cochez les DC applicables et veuillez les décrire ci-dessous ou joindre leur description) :

Risques	Approvisionnements	Financement	
Qualité	Communications	Environnement	
Sécurité	Ressources humaines	Réclamations	

Leçons apprises :

Nota

1. Ce projet peu complexe et à faible risque n'exige que les documents relatifs au dossier de projet.
2. Chaque région devra identifier les positions jouant le rôle de Chef de projet/Gestionnaire de projet ci-dessous.

Préparé par : (TPSGC)	Signature
(lettre moulées)	Nom Chef de projet (rôle de) Date

Préparé par : (TPSGC)	Signature
(lettre moulées)	Nom Gestionnaire de projet (rôle de) Date

Approuvé par : (TPSGC)	Signature
(lettres moulées)	Nom Titre Date

Appendice 7: Modèle d'arrêté de projet simplifié

Modèle d'arrêté de projet

(projets relatifs aux locaux à faible risque)

entre

[ministère client]

et

Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada

concernant

[titre du projet]

Table des matières

1.0	Introduction.....	140
2.0	Objectifs du projet.....	140
3.0	Rôles et responsabilités	140
4.0	Règlement des conflits	142
5.0	Accord	142

1.0 Introduction

Le présent arrêté de projet a pour objet de décrire le cadre de réalisation du projet, d'établir la relation entre [*ministère client*] et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et de définir les modalités qui seront suivies dans la réalisation du projet.

Le plan de projet préliminaire (PPP) ci-joint décrit les éléments initiaux du projet : financement, portée, échéanciers prévus, stratégies de mise en œuvre et autres renseignements nécessaires à la définition du projet. Le PPP fait partie intégrante de l'arrêté de projet. Il sera mis à jour par le chef de projet une fois le Rapport d'analyse des investissements (RAI) achevé, et deviendra alors le plan de projet définitif (PPD) - étape d'identification. À la suite de la phase de planification de l'étape de réalisation, le gestionnaire de projet utilisera le PPD pour produire un plan de projet révisé (PPR). Il le mettra à jour régulièrement pendant l'étape de réalisation, pour devenir le plan de projet définitif - étape de réalisation.

L'arrêté de projet sera modifié chaque fois que des changements seront apportés à la portée, aux échéanciers ou au financement du projet et que l'on s'écartera de l'objectif initial de l'arrêté.

2.0 Objectif du projet

L'objectif du projet est de [*fournir un énoncé sommaire tiré directement de l'énoncé des exigences initial, p. ex. l'objectif du projet est de fournir 3 500 m² de locaux à bureaux et 200 m² de locaux à usage particulier à (inscrire l'adresse de l'endroit si elle est connue ou les limites géographiques, au besoin), avec une date d'entrée en service fixée au (inscrire la date appropriée)*].

3.0 Rôles et responsabilités

Représentant du client - [Nom]

1. Déterminer les exigences propres au client, y compris l'interprétation continue des besoins opérationnels dans le contexte des objectifs internes du Ministère et des objectifs plus vastes du gouvernement. Pour les projets relatifs aux locaux, cela consiste à décrire l'ensemble des locaux à bureaux à usage général et des locaux à usage particulier, ainsi que d'autres paramètres précis tels que la définition des exigences en matière de sécurité et de la gestion de l'information/technologie de l'information (GI-TI).
2. Définir et fournir des données sur la quantité, le niveau de classification et le rôle du personnel.
3. Donner des directives, procéder aux examens requis et accorder les pouvoirs d'autorisation en temps opportun, afin de permettre l'élaboration des plans et des devis d'aménagement préliminaires et définitifs comprenant, entre autres exigences particulières, celles relatives à la sécurité et à la GI/TI ainsi que celles liées aux approvisionnements et aux installations, et accorder d'autres approbations qui pourraient être requises de la part du client.
4. Fournir les fonds nécessaires à l'aménagement des locaux pour le client, ce qui comprend les approbations de non-conformité et les autres éléments à la charge du client, comme le mobilier, la sécurité et les systèmes de GI/TI, ainsi que les locaux

dont les coûts sont remboursés par le client et/ou les locaux visés par le cadre de contrôle de l'expansion.

5. Voir à ce que suffisamment de ressources soient affectées au projet de façon à répondre adéquatement aux besoins relatifs à la taille, à la portée, à la complexité, aux risques, à la visibilité et à l'administration du projet.
6. Vérifier et autoriser les modifications demandées par le client (lesquelles peuvent découler de changements aux facteurs internes ou externes), qui influent sur les paramètres établis du projet.
7. Participer entièrement aux activités de l'équipe de projet pendant toutes les étapes du projet, notamment pendant les phases de planification, de conception, de mise en œuvre et de clôture de l'étape de réalisation du projet.

Chef de projet - [Nom]

1. Assurer l'atteinte, en général, des objectifs de projet approuvés.
2. Travailler avec le ministère client à l'établissement des exigences de base du projet et à la détermination et à la définition de la solution de projet optimale.
3. Travailler avec le ministère client pour s'assurer que les exigences du projet sont communiquées au gestionnaire de projet, conformément au calendrier du projet.
4. Établir l'ensemble de la portée, du budget et du calendrier du projet et des normes de gestion des locaux et d'aménagement connexes, y compris l'évaluation préliminaire des risques.
5. S'assurer que toutes les présentations de projet sont faites et que les approbations connexes sont obtenues avant de mettre en œuvre les travaux. Préparer le document de financement interne de TPSGC (2001L), qui est nécessaire pour entreprendre les travaux.
6. S'assurer que les présentations de projet pertinentes sont faites et que les approbations sont obtenues avant de mettre en œuvre les changements importants allant au-delà des approbations initiales ou modifiées.
7. Signer les documents d'approbation de projet, les accords secondaires, les autorisations de modification, etc. et coordonner les exigences de TPSGC en matière de signature, au besoin, afin de faciliter la réalisation du projet.
8. Convoquer et présider les réunions de l'équipe de projet pendant les étapes de début et d'identification de projet, ainsi que contrôler les progrès réalisés dans le cadre du projet et rendre compte de ceux-ci aux cadres supérieurs et aux intervenants internes et externes.
9. Procéder à l'examen et contribuer à l'élaboration de la portée définitive du projet, de la conception des locaux, des dessins d'exécution, des plans et des devis pour l'appel d'offres, des estimations, des échéanciers et des documents de projet connexes, afin d'assurer le respect des exigences du projet.
10. Formuler des commentaires en matière d'examen et/ou donner des approbations dans un délai d'une semaine suivant la réception des documents, ou tel qu'il a été convenu par les parties en cause.
11. S'assurer que le locataire signe le plan d'utilisation des locaux.
12. Assurer la liaison auprès des intervenants internes et externes et régler les problèmes, les conflits et les questions de coordination concernant les intervenants internes et externes dans le cadre de la réalisation du projet.

Gestionnaire de projet - [Nom]

1. S'assurer que le projet est réalisé, pendant l'étape de réalisation, conformément à la portée, au calendrier et au budget approuvés. Gérer le projet pendant toutes les phases de l'étape de réalisation du projet.

2. Recevoir des fonds du chef de projet pour les services de TPSGC à fournir selon une portée des travaux, un calendrier et une estimation définis, conformément au RAI approuvé.
3. Obtenir des fonds pour des services aux locataires (par l'intermédiaire d'une convention particulière de services) auprès du locataire et/ou obtenir des fonds auprès d'autres intervenants dans le projet.
4. Préparer les documents d'appoint et proposer des idées afin d'aider le chef de projet à obtenir les approbations de projet.
5. Établir une structure organisationnelle appropriée pour gérer le projet et attribuer et décrire les rôles et les responsabilités.
6. Convoquer et présider les réunions de l'équipe de gestion de projet pendant l'étape de réalisation de projet.
7. Fournir les ressources nécessaires à l'équipe de l'étape de réalisation de projet en faisant appel à des ressources internes et des ressources du locateur.
8. Établir les exigences de projet détaillées et les critères techniques relatifs à la conception et à la mise en œuvre, et communiquer ceux-ci au locateur, afin d'assurer le respect des normes d'aménagement et de gestion des locaux.
9. Exercer une surveillance quand le locateur détermine l'état des lieux, afin d'assurer le fonctionnement et l'entretien continu de son immeuble.
10. Exercer une surveillance quand le contrat fait l'objet d'un appel d'offres, est attribué et administré par le locateur.
11. Autoriser l'équipe de mise en œuvre et le locateur à procéder aux changements à la conception et à d'autres travaux s'inscrivant dans le cadre de la portée du projet et des limites de coûts établies par le chef de projet.
12. Recommander des changements à la portée, au coût et au calendrier du projet et les faire approuver par le chef de projet.
13. Mettre à jour le plan de projet révisé lors de changements significatifs à la portée du projet, à ses coûts ou à son calendrier.
14. Contrôler les progrès réalisés dans le cadre du projet et la situation financière du projet et rendre compte de ceux-ci au chef de projet.

4.0 Règlement des conflits

Autant que possible, les problèmes entre TPSGC et le client seront réglés entre le chef de projet de TPSGC et le représentant du client. Les problèmes qui ne pourront pas être réglés à ce niveau dans un délai maximal de 15 jours seront portés au prochain niveau de gestion des organisations respectives de chacune des parties.

5.0 Accord

Les soussignés acceptent par la présente de mettre en œuvre ce projet conformément à cet arrêté de projet. Les signataires reconnaissent qu'ils ont le pouvoir d'agir au nom de leur organisation.

SIGNATURE DU CLIENT

Approuvé par (représentant autorisé du client qui détient le pouvoir de signer des documents financiers)			Signature
En lettres moulées :			
Nom	Titre	Date	

SIGNATURE DE TPSGC

Approuvé par (TPSGC)			Signature
En lettres moulées:			
Nom	Titre	Date	

Appendice 8: Modèle d'arrêté de projet

Modèle d'arrêté de projet

(projet relatif aux locaux)

entre

[ministère client]

et

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

concernant

[titre du projet]

Numéro de projet de TPSGC [000000]

Version numéro [00]

Date : Le [jour mois 2007]

Révision N° :

Chef de projet : (nom et numéro de téléphone)

Gestionnaire de projet : (nom et numéro de téléphone)

Gestionnaire immobilier : (nom et numéro de téléphone)

Préparé par :

Date :

Nom du fichier :

Date :

Table des matières

1.	INTRODUCTION	147
1.1	Objet	147
1.2	Contexte.....	147
2.	OBJECTIFS DU PROJET	147
3.	PRINCIPES DIRECTEURS	148
4	MÉTHODE DE GESTION.....	148
5	PARAMÈTRES DU PROJET.....	149
5.1	Exigences.....	149
5.2	Période visée par les besoins en locaux	149
5.3	Limites géographiques.....	149
5.4	Portée, coût et financement du projet.....	149
5.5	Jalons du projet.....	149
6.	INTERVENANTS ET GOUVERNANCE	150
6.1	Principaux intervenants.....	150
6.2	Autres intervenants	150
6.3	Gouvernance du projet.....	150
6.4	Responsabilités du ministère client.....	150
6.5	Responsabilités de TPSGC	151
6.6	Responsabilités de TPSGC – Rôles et responsabilités des intervenants (voir l'annexe A) 151	
7.	GESTION DU CHANGEMENT ET DES RISQUES	151
8.	RÈGLEMENT DE CONFLITS	152
9.	PLAN DE COMMUNICATION.....	152
10.	CONDITIONS ET MODIFICATIONS CONCERNANT L'ARRÊTÉ.....	152
11.	APPROBATION.....	153
	SIGNATURE DU CLIENT.....	153
	SIGNATURE DE TPSGC.....	153
	APPENDICE A: ÉQUIPE DE PROJET – RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS	154

1. Introduction

1.1 Objet

Le présent arrêté de projet a pour objet d'établir un cadre global de gestion et de gouvernance entre [ministère client] et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), pour la planification et la mise en œuvre du [nom de projet]. Allant de pair avec l'énoncé des exigences approuvé, l'arrêté de projet donne une description des conditions et des principes généraux relatifs au projet, en plus de définir les rôles et les responsabilités respectifs des intervenants pour une réalisation et un contrôle efficaces du projet, notamment les dépenses de fonds publics.

Conformément à la politique du Conseil du Trésor, l'arrêté de projet sera modifié chaque fois que des changements seront apportés à la portée, au calendrier ou au budget (financement) du projet et que l'on s'écarte de l'objectif initial de l'arrêté (c'est-à-dire les dernières données de base du projet approuvées).

Remarques générales relatives au Système national de gestion de projet (SNGP) :

- Un arrêté de projet représente une entente globale conclue entre le client et TPSGC en vue d'établir le cadre de mise en œuvre d'un projet immobilier.
- L'arrêté de projet visé principalement des projets relatifs aux locaux, mais il ne s'y limite pas, et il peut être utilisé dans le cadre d'autres projets, si l'équipe de projet le juge à propos.
- L'arrêté de projet a pour but d'obtenir l'accord du client sur les principaux paramètres du projet (portée, délais et coûts) tout en s'assurant de disposer des pouvoirs nécessaires pour engager des fonds et utiliser les fonds et les ressources nécessaires à l'élaboration et/ou à la réalisation du projet, tel qu'il a été défini. L'arrêté de projet doit être utilisé parallèlement à l'énoncé des exigences pour faciliter la compréhension et confirmer l'entente convenue pour ce qui est des buts et des objectifs du projet, des principes directeurs, des rôles et des responsabilités ainsi que des processus de résolution de conflits.

1.2 Contexte

(Donnez des renseignements sommaires pour aider le lecteur à comprendre le contexte du projet.)

2. Objectifs du projet

Les principaux objectifs de ce projet consistent à :

- *(Donnez la liste des principaux objectifs du projet ou rédigez simplement un énoncé général comme : ce projet a pour principal objet de concevoir et d'aménager des locaux d'une superficie de X mètres, pour répondre aux besoins en locaux de [ministère client], à (tel endroit). Veuillez noter qu'on peut également ajouter de nombreux objectifs secondaires (p. ex. le regroupement des locaux du client).*

3. Principes directeurs

3.1 Collaboration

Pendant l'élaboration et la mise en œuvre du projet, tous les intervenants devront collaborer comme une équipe concertée, en vue d'atteindre tous les objectifs du projet (précisés dans la Section 2) et, pour ce faire, participer entièrement en tant que partenaires qui s'offrent un soutien mutuel et échangent des renseignements pertinents sur le projet.

3.2 Valeurs professionnelles et éthiques

En tant que partenaires, tous les intervenants collaboreront, s'appuieront mutuellement et appliqueront des valeurs éthiques et professionnelles, et ils échangeront des renseignements pertinents sur le projet sous réserve des politiques et des règlements applicables.

3.3 Répercussions minimales sur les activités du client

Pendant toute la durée du projet, il faudra maintenir les activités du client et un environnement de travail sain en offrant par exemple, s'il y a lieu, des locaux provisoires adéquats répondant aux besoins opérationnels et fonctionnels du client, et il faudra atténuer les répercussions pour le client jusqu'à ce qu'il puisse de nouveau exercer ses fonctions dans des locaux provisoires ou permanents.

3.4 Normes, processus et politiques

Ce projet devra être planifié et mis en œuvre conformément à la politique normalisée du Système de gestion de projet de la Direction générale des biens immobiliers, TPSGC, ainsi qu'à toutes politiques connexes et pertinentes de TPSGC et du Conseil du Trésor.

3.5 Respect des données de base approuvées

Tous les intervenants devront respecter le budget, la portée et les délais de base approuvés, et ils devront faire preuve d'économie dans la conception et la sélection de solutions liées au projet.

3.6 Respect des processus de gestion du changement

Tous les intervenants devront se conformer aux processus de gestion du changement énoncés dans la Section 6, et travailler de façon à atténuer les risques définis dans le plan de gestion des risques du projet.

3.7 Développement durable

Tous les intervenants devront s'efforcer de respecter les politiques environnementales en vigueur, notamment les buts, les cibles et les objectifs compris dans la Stratégie de développement durable de TPSGC.

4 Méthode de gestion

4.1 Système national de gestion de projet

La mise en œuvre de ce projet cadrera de façon générale avec le Système national de gestion de projet (SNGP) de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI). Le SNGP de la DGBI est le cadre générique selon lequel tous les projets immobiliers de

TPSGC sont élaborés et mis en œuvre. Le but premier du SNGP est d'assurer la réalisation d'un produit final de qualité, dans le respect des délais prévus, de la portée, du budget, des exigences et des points de vérification requis pour permettre une responsabilisation accrue. Un projet géré au moyen du SNGP comprend les trois étapes suivantes : l'Étape de début de projet, l'Étape d'identification de projet et l'Étape de réalisation de projet. TPSGC harmonisera le projet aux politiques, aux procédures et aux lignes directrices pertinentes de TPSGC et du Conseil du Trésor.

5 Paramètres du projet

5.1 Exigences

Donnez une brève description des exigences en matière de locaux et expliquez les besoins en superficie, en fonction du Cadre de gestion des locaux à bureaux (CGLB) (bureaux, locaux à usage particulier, aire d'entreposage au sous-sol et ainsi de suite, et indiquez le nombre d'ETP par mètre carré utilisable). Un tableau pourrait être utile. Au besoin, indiquez les besoins en stationnement et les raisons justifiant ces exigences.

5.2 Période visée par les besoins en locaux

Indiquez la période pour laquelle ces besoins sont nécessaires et la date à partir de laquelle ils sont requis (dans le cas d'un bail, précisez la durée de l'option de prolongation du bail).

5.3 Limites géographiques

S'il y a lieu, précisez les limites géographiques et indiquez les raisons justifiant ces restrictions.

5.4 Portée, coût et financement du projet

Les locaux à bureaux doivent être conçus et aménagés selon les normes d'aménagement des locaux du gouvernement du Canada. Le point A3.2 *Éléments des travaux d'aménagement et responsabilités relatives au financement* présente des précisions sur les responsabilités en matière de financement. Les locaux à usage particulier approuvés sont financés jusqu'à la limite des coûts d'aménagement prescrite, et les ministères clients doivent assumer les coûts de tout élément qui n'est pas compris dans l'enveloppe des locaux approuvée et les normes d'aménagement des locaux, notamment le loyer, l'aménagement et l'entretien courant.

Les responsabilités en matière de financement dépendent habituellement des solutions proposées et les intervenants conviendront du financement une fois qu'une solution en matière de locaux aura été déterminée. Veuillez noter que si une entente de financement a déjà été établie, entièrement ou en partie par l'entremise d'un accord de service ou d'un protocole d'entente, elle doit être mentionnée et/ou ajoutée en annexe à l'arrêté de projet. (Si des chiffres relatifs aux coûts ou au financement ont déjà été déterminés, indiquez-les au moyen d'un diagramme ou d'un tableau des mouvements de trésorerie).

5.5 Jalons du projet

Donnez les jalons du projet au fur et à mesure qu'ils sont définis dans le cadre de la planification préliminaire du projet et des activités de planification du projet.

6. Intervenants et gouvernance

6.1 Principaux intervenants

- **Ministère client** – clients et principaux utilisateurs finals.
- **TPSGC** – gardien de l'installation et parrain du projet.

6.2 Autres intervenants

(Donnez la liste s'il y a lieu.)

6.3 Gouvernance du projet

Ce projet sera géré par une équipe mixte de projet, qui est formée de représentants du [ministère client] et de TPSGC. Ce dernier, à titre de fournisseur de services, assumera le rôle de dirigeant pour le développement et la réalisation du projet.

Dans certains cas, lorsque la complexité financière et les risques le justifieront, les équipes de projet relèveront d'un comité directeur de projet qui servira de lieu de discussion pour assurer une bonne communication entre les intervenants, veiller au suivi des progrès réalisés pour l'ensemble du projet, régler les questions stratégiques liées à la réalisation du projet et faciliter les acceptations et les approbations à l'appui des présentations officielles relatives au financement et à la mise en œuvre du projet. Ce comité se rencontrera au besoin et ne contrôlera pas les activités courantes de l'équipe de projet.

6.4 Responsabilités du ministère client

- a) Déterminer toutes les exigences particulières du client, y compris l'interprétation continue des besoins opérationnels, en tenant compte des objectifs ministériels internes et des objectifs globaux du gouvernement. En ce qui concerne les projets relatifs aux locaux, il faut décrire tous les locaux à bureaux d'utilisation générale, les locaux à usage particulier ainsi que les autres exigences particulières comme celles en matière de sécurité et de Gestion de l'information - Technologie de l'information (GI-TI).
- b) Organiser et présenter des données sur le nombre, le niveau de classification et le rôle des employés.
- c) Veiller à fournir des directions en matière d'orientation, à procéder aux examens requis et à accorder les pouvoirs d'autorisation, en temps opportun, afin de permettre l'élaboration des plans et des devis d'aménagement préliminaires et finals comprenant, entre autres exigences particulières, celles relatives à la sécurité et à la GI-TI ainsi que celles liées aux approvisionnements et aux installations; et accorder d'autres approbations qui pourraient être requises de la part du client, le cas échéant.
- d) Fournir les fonds nécessaires à l'aménagement des locaux pour le client, ce qui comprend les approbations de non-conformité et les autres éléments à la charge du client, comme le mobilier, la sécurité et les systèmes de GI-TI, ainsi que les locaux dont les coûts sont remboursés par le client et/ou les locaux visés par le cadre de contrôle de l'expansion.
- e) Voir à ce que suffisamment de ressources soient affectées au projet de façon à répondre adéquatement aux besoins relatifs à la taille, à la portée, à la complexité, aux risques, à la visibilité et à l'administration du projet.

- f) Vérifier et autoriser les modifications demandées par le client (lesquelles peuvent découler de changements aux facteurs internes ou externes), qui influent sur les paramètres établis du projet.
- g) Participer entièrement aux activités de l'équipe de projet pendant toutes les étapes du projet, notamment la planification, l'élaboration, la gestion, la mise en œuvre, la clôture et l'évaluation du projet.

6.5 Responsabilités de TPSGC

- a) Gérer toutes les exigences du projet, notamment l'interprétation continue des besoins opérationnels du ministère client, les objectifs ministériels internes et les objectifs globaux du gouvernement, et participer aux évaluations du projet pour déterminer dans quelle mesure le produit final répond à ces exigences et à ces objectifs.
- b) Obtenir les approbations, le financement et les autorisations de dépenser connexes, qui sont nécessaires à la réalisation du projet d'aménagement autorisé visant des bureaux et des locaux à usage particulier ainsi que des travaux à l'immeuble de base.
- c) Mettre en œuvre le projet, attribuer les marchés et dépenser les fonds du projet, en fonction des approbations accordées et des paramètres de base du projet, telles que la qualité, les délais, la portée et les coûts.
- d) Attribuer et gérer des marchés de services professionnels adéquats pour la planification, la conception et la construction des locaux, ainsi que tout service opérationnel, que doit fournir TPSGC, par l'entremise de marchés conclus avec le secteur privé.
- e) Gérer les marchés attribués pour l'aménagement, la construction liée à l'immeuble de base, la sécurité, la GI-TI et tout autre travail spécial lié aux exigences, ainsi que l'approvisionnement relatif aux éléments connexes de la portée du projet, qui peuvent être nécessaires à la réalisation du projet, comme le mobilier et le câblage.
- f) Achever en temps opportun les examens techniques portant sur la planification, la conception et les documents contractuels et d'approvisionnement.
- g) Voir à ce que le projet soit mis en œuvre conformément aux politiques et aux normes de TPSGC et du Conseil du Trésor.

6.6 Responsabilités de TPSGC – Rôles et responsabilités des intervenants (voir l'annexe A)

7. Gestion du changement et des risques

- 7.1 Tout au long de la planification et de la mise en œuvre du projet, un processus et une méthode officiels seront adoptés pour évaluer, approuver et assurer le suivi de toute demande de changement. Ce processus consiste à évaluer les avantages du changement proposé, à contrôler les coûts ainsi qu'à assurer le suivi et à consigner les décisions. Des problèmes techniques (comme les conditions sur le chantier), des questions propres au client (comme un changement du programme) ou des considérations externes ou bien touchant l'ensemble du gouvernement sont généralement à l'origine des changements proposés en ce qui concerne la portée du projet. La rigueur et l'engagement des intervenants à

l'égard du processus de gestion du changement, qui consiste à définir, à consigner et à approuver un changement, constituent des éléments importants pour assurer la gestion réussie du projet.

- 7.2 Même si un changement est nécessaire, TPSGC et le client sont toujours responsables de réaliser le projet en respectant l'ensemble des paramètres approuvés pour le projet pour ce qui est de la portée, des délais et des coûts, et travailleront en collaboration pour traiter des changements identifiés pendant le développement et la réalisation du projet. Si le changement approuvé ne peut pas être effectué en respectant les paramètres initiaux approuvés du projet, alors tout le projet doit être réévalué et étudié par les personnes qui avaient initialement les pouvoirs d'approbation, pour s'assurer que le projet est toujours viable et qu'il satisfait à toute exigence supplémentaire du ministère ou du Conseil du Trésor.
- 7.3 Un plan de gestion des risques sera tenu à jour et intégré au processus de gestion du changement susmentionné. Des méthodes communes seront élaborées pour refléter les niveaux acceptés de tolérance, de prévention, de réduction, d'atténuation et de récupération relatifs aux risques. Chaque membre de l'équipe de projet est chargé d'adopter une méthode de gestion des risques transparente, de définir le risque en temps opportun et d'offrir des conseils et des mesures correctrices concernant des activités ou des conditions associées à des responsabilités distinctes.

8. Règlement de conflits

Les différends soulevés entre le [ministère client] et TPSGC doivent être réglés au niveau de l'équipe de projet. Les différends qui ne peuvent pas être réglés à ce niveau en moins de [15 jours] seront simultanément transférés au prochain niveau de gestion de chaque organisation ou au comité directeur du projet (si un tel comité a été mis sur pied).

9. Plan de communication

TPSGC, à titre de gestionnaire de projet, sera responsable des communications externes avec les médias, si ces derniers demandent des renseignements à l'égard du projet. Toutefois, si la demande concerne des intérêts du [ministère client], alors les informations seront diffusées en collaboration avec le [ministère client]. Pour sa part, le [ministère client] sera chargé de diffuser toute communication interne à l'intention de ses employés.

Dans certains cas, s'il est clair que les activités de communication doivent être coordonnées de façon globale, il est recommandé de mettre sur pied une équipe mixte des communications, qui sera formée de représentants de TPSGC et du ministère client, pour élaborer une stratégie de communication afin d'assurer la diffusion de messages uniformes et de répondre aux objectifs et aux responsabilités respectives du gardien et du locataire en matière de communications.

10. Conditions et modifications concernant l'arrêté

Cet arrêté de projet prend effet dès le premier jour de sa ratification par tous les signataires. Il restera en vigueur jusqu'à ce que les parties y mettent fin d'un accord

mutuel ou jusqu'à ce le projet soit considéré comme étant achevé. L'arrêté de projet peut être modifié avec le consentement de tous les signataires pour refléter des changements apportés aux conditions ou aux exigences (de telles modifications peuvent se produire à n'importe quel moment pendant la durée du projet.)

11. Approbation

Les soussignés acceptent par la présente de mettre en œuvre ce projet conformément à cet arrêté de projet. Les signataires reconnaissent qu'ils ont le pouvoir d'approuver cet arrêté de projet au nom de leur organisation, notamment le pouvoir d'accorder les fonds précisés dans la Section 5.

SIGNATURE DU CLIENT

Approuvé par (représentant autorisé du client qui détient le pouvoir de signer des documents financiers)			Signature
En lettres moulées :	_____	_____	_____
	Nom	Titre	Date

SIGNATURE DE TPSGC

Approuvé par (TPSGC)			Signature
En lettres moulées:	_____	_____	_____
	Nom	Titre	Date

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

Appendice A: Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

Le nombre et la composition des membres d'une équipe de projet relatif aux locaux varieront selon la taille, la complexité et le type de projet immobilier. Les titres des fonctions des membres peuvent également varier, mais les postes suivants sont habituellement ceux que l'on retrouve au sein d'une équipe de projet. Voici une brève description de leurs principaux rôles et responsabilités.

Représentants du ministère client

Les représentants du ministère client sont les seuls à communiquer avec TPSGC pour toutes les questions relatives au projet, et ils sont chargés de fournir le financement, les communications et les approbations de projet. Les représentants du ministère client dirigent et facilitent la participation du client dans le SNGP, notamment par la présentation de commentaires, de conseils, d'une orientation et de décisions structurés. Ils gèrent la coordination et la communication des questions liées au projet, au sein de leur organisation. Les représentants du ministère client sont chargés :

- de représenter leur organisation en tant que membres de l'équipe de projet pendant toutes les étapes du projet, soit du début du projet jusqu'à la réinstallation et l'évaluation;
- de définir les objectifs, les exigences et les produits livrables liés aux activités et aux locaux, et de les communiquer à TPSGC, s'il y a lieu;
- d'autoriser les agents désignés à entreprendre la conception, à prendre des engagements sur le plan technique et à demander des services pour le compte de leur organisation. Ils régleront directement les questions relatives aux travaux, aux marchés et aux services avec l'équipe de gestion de projet;
- de voir à ce que les données et les produits liés à la réalisation du projet qui touchent leur organisation soient conformes aux procédures et aux protocoles;
- de gérer la conformité relativement aux délais, au coût et à la portée convenus, y compris les mesures et les approbations relatives aux changements nécessaires;
- d'examiner en profondeur les questions, les décisions et les orientations en collaboration avec les gestionnaires de projet de TPSGC;
- d'élaborer et de régler des questions ainsi que de déterminer des exigences au sein de leur organisation, et de communiquer celles-ci, s'il y a lieu, à l'équipe de projet et/ou au comité de gestion de projet et/ou à des organisations ministérielles de plus haut niveau;
- de définir des exigences particulières sur le plan des locaux et des activités pour ce qui est des critères associés à la superficie, à l'environnement de travail, au mobilier et à l'équipement, aux bureaux fermés, aux télécommunications, à la planification et aux activités;
- d'évaluer en collaboration avec TPSGC les conditions, les locaux et le mobilier de l'immeuble de base actuel en fonction des exigences liées aux locaux et aux activités ainsi que des réfections prévues;
- de veiller à la planification et à l'orientation de la conception, d'approuver la planification conceptuelle, les plans d'étages et l'aménagement préliminaire et final des étages, y compris, à l'achèvement de la construction, d'examiner et d'accepter

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

les documents finals, « tel que construit » et les documents connexes, et de formuler des commentaires;

- de gérer les responsabilités du client à l'égard des réinstallations, notamment l'affectation à des fonctions spéciales d'employés à l'interne – installation de l'infrastructure et d'équipement de GI-TI et, le cas échéant, de définir des plans de réinstallation dans de nouveaux locaux, par étape;
- de participer à l'élaboration des éléments de contrôle du projet et d'approuver les procédures convenues pour l'élaboration du programme et de la conception, la gestion du changement, la gestion des risques et la gestion des calendriers et des coûts;
- d'offrir une orientation éclairée en matière de conception afin de satisfaire aux exigences liées aux activités, à l'équipement de nature spéciale et aux installations, notamment les exigences en matière de GI-TI et de sécurité;
- de présenter des commentaires à l'égard des lacunes relatives aux marchés et des travaux relatifs aux garanties.

Membres de l'équipe de TPSGC

L'équipe typique pour un tel projet est composée des membres listés ci-dessous, et se retrouve aussi dans le plan de projet. Toutefois, selon les besoins du projet et du client, cette liste peut être amendée.

Chef de projet

Le chef de projet est chargé :

- de l'interprétation continue des besoins opérationnels et des objectifs globaux du gouvernement et, dans ce contexte, de la validation du produit final prévu pour ce projet;
- des relations avec la haute direction du ministère demandeur et des ministères participants; il doit également tenir le rôle de porte-parole pour tout ce qui concerne le projet;
- des questions internes du projet, notamment la supervision générale du cadre de gestion du projet, pour veiller à ce que le gestionnaire de projet soit en mesure d'atteindre tous les objectifs approuvés du projet;
- de définir tous les paramètres du projet, plus particulièrement la portée, les délais, le coût et la qualité;
- de préparer les documents d'approbation concernant le projet et d'obtenir les approbations et les fonds nécessaires à la réalisation du projet et, s'il y a lieu, d'obtenir des approbations et du financement révisés;
- d'examiner en détail les propositions visant à modifier les objectifs, en raison de changements découlant de facteurs externes ou internes; d'assumer le rôle de responsable pour la présentation de telles modifications et des rapports d'étape aux autorités chargées d'approuver le projet;
- d'utiliser le Système national de gestion de projet (SNGP) de TPSGC dans la gestion du projet;
- d'analyser les avantages et les coûts concernant les solutions d'un projet;
- de voir à ce que les gestionnaires de projet fassent une bonne planification de projet pour répondre aux besoins relativement à la taille, à la portée, à la complexité, aux risques, à la visibilité et à l'administration de projets particuliers;
- d'informer la haute direction de l'état d'avancement du projet et de lui communiquer les dernières nouvelles;

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

- d'aviser, s'il y a lieu, les autres ministères ou organismes fédéraux qui peuvent être touchés par un projet particulier et de les inviter à assumer un rôle actif ou de coordination, selon le cas;
- d'établir le contexte d'un projet particulier et d'y affecter les ressources nécessaires, ainsi qu'agir à titre d'intermédiaire entre l'équipe de projet et la haute direction du ministère demandeur;
- de voir à ce que le projet soit géré conformément au cadre de gestion approuvé par le Conseil du Trésor.

Gestionnaire de projet

Le gestionnaire de projet s'occupe de la gestion quotidienne d'un projet, à savoir :

- établir une structure organisationnelle adéquate fondée sur la portée du projet qui a été acceptée;
- gérer le projet, attribuer des rôles et des responsabilités et définir ceux-ci en fonction des termes énoncés dans les accords internes et interministériels connexes;
- négocier et obtenir des accords écrits avec les ministères participants si des activités ou des engagements particuliers visant les ressources nécessaires dans le cadre d'un projet doivent être étayés par des documents pour assurer la gestion efficace du projet;
- Déterminer si un examen environnemental préalable doit être effectué conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. S'il y a lieu, voir à l'achèvement de l'examen préalable avant de lancer l'appel d'offres pour le marché de construction.
- utiliser le Système national de gestion de projet (SNGP) pour gérer le projet, c'est-à-dire :
- donner son appui au chef de projet pendant les phases de développement du projet;
- organiser le projet en utilisant des outils de planification et d'analyse pour répartir les travaux, attribuer les responsabilités et préparer le calendrier;
- analyser les avantages et les coûts concernant les solutions d'un projet;
- évaluer les risques et prévoir des mesures d'atténuation des risques;
- planifier les étapes du projet lorsque c'est nécessaire ou adéquat;
- inscrire le projet dans le système corporatif de gestion des affaires actuel de TPSGC (i.e. SGPA, SIGMA, etc.);
- assurer le suivi des progrès réalisés dans le cadre du projet pour que ce dernier soit conforme au plan de projet et faire la mise à jour du plan de projet, le cas échéant;
- présenter des rapports d'étape à la direction interne (et au Conseil du Trésor, s'il y a lieu); donner ses commentaires pour l'élaboration de notes d'information, de présentations au Conseil du Trésor et d'autres documents, le cas échéant, afin d'offrir du soutien au chef de projet;
- dans le plan de projet, indiquer les jalons relatifs au rendement qui permettront au Ministère d'abandonner un projet ou de l'achever si, en cours d'exécution, ce dernier n'est plus viable.

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

Conseiller, Services aux clients – CSC

Le CSC assure une communication continue entre le ministère occupant et TPSGC, et il connaît bien les activités, la culture et les besoins du ministère occupant. Le CSC joue un rôle primordial pour ce qui est d'aider le chef de projet et de l'informer des exigences du client à l'égard de ses opérations et de ses locaux. Quand il occupe le rôle de chef de projet, le CSC est également responsable d'examiner les demandes de non-conformité aux Normes d'aménagement et d'obtenir les approbations nécessaires.

a.

Agent de location

L'agent de location est chargé :

- d'offrir des services en matière d'opérations immobilières, notamment l'étude de l'immobilier commercial et du marché, l'acquisition par bail et la location concernant le projet;
- de négocier directement l'acquisition de locaux par bail, la reddition de bail et la location de locaux conformément aux exigences en matière de coûts, de délais et de qualité, tout en veillant à la passation de nouveaux contrats de location en temps opportun;
- de préparer les contrats de location, aux fins d'approbation et d'exécution, de s'occuper de l'enregistrement du bail au bureau d'enregistrement approprié et notamment de renouveler les contrats de location existants, en plus de préserver l'intégrité du processus de location et d'assurer un approvisionnement optimal en locaux.
- de participer aux équipes de projet chargées de planifier, de mettre en œuvre et de réaliser des projets de location de locaux et d'assurer des services immobiliers; d'assurer le suivi, d'évaluer et d'atténuer les facteurs de risque ainsi que de surveiller le rendement pendant la réalisation d'un projet;
- d'effectuer des analyses financières des projets de location dans le cadre du processus d'élaboration des projets;
- de préparer et de mettre en œuvre le processus de demandes de propositions et d'appels d'offres de location ainsi que d'acquisition de locaux devant être construits à des fins de location et, avec d'autres spécialistes, d'examiner, d'analyser et d'évaluer les soumissions reçues;
- de représenter le Ministère et/ou le client lors de réunions avec des propriétaires d'immeuble, des entrepreneurs, des agents et des représentants d'autres ordres de gouvernement, en vue de discuter et de régler des questions ou de prendre des mesures liées à des projets de location ou de construction à des fins de location ou soulevées à la suite de ceux-ci;
- d'acquérir et d'actualiser une connaissance des tendances et des progrès réalisés dans le domaine des biens immobiliers en ce qui a trait à la location, à la gestion des locaux, à l'évaluation, aux coûts de construction et de rénovation, aux activités de zonage, aux caractéristiques démographiques régionales et aux orientations locales à l'égard de l'aménagement immobilier.

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

Gestionnaire de la conception

Le gestionnaire de la conception aide le gestionnaire de projet en coordonnant l'attribution des contrats et la gestion des étapes de la conception du projet. Il doit aussi coordonner l'ensemble des processus relatifs au contrôle de la qualité, c'est-à-dire :

- assumer le rôle de chef de liaison entre l'équipe de projet et l'expert-conseil en conception;
- surveiller l'expert-conseil en conception, en plus de coordonner les demandes, les approbations et les modifications apportées à la conception qui touchent celui-ci;
- évaluer les services de l'expert-conseil en conception une fois le projet achevé;
- veiller à l'assurance de la qualité et s'assurer du respect des politiques, des normes, des lignes directrices et des procédures;
- voir à ce que le niveau et la qualité des services liés aux locaux et à l'architecture intérieure répondent aux attentes de tous les intervenants, ou les dépassent, pendant toutes les étapes du projet;
- élaborer la portée des travaux qui seront effectués par l'expert-conseil en conception, en plus d'examiner l'énoncé de projet et d'offrir des commentaires à son égard, sous la direction du gestionnaire de projet;
- établir le processus d'approbation de la conception et des calendriers, qui sera adopté en collaboration avec le gestionnaire de projet et le client.

Gestionnaire des biens ou gestionnaire des immeubles et des installations

Le gestionnaire des biens ou le gestionnaire des immeubles et des installations doit gérer le fonctionnement et l'entretien des immeubles ou des installations appartenant à l'État, obtenus par bail ou sous la garde d'un ministère. Il doit entre autres :

- participer aux réunions de l'équipe de projet en tant que membre à part entière;
- offrir des conseils au gestionnaire de projet concernant les portées des travaux proposées;
- examiner et coordonner, avec le coordonnateur chargé de l'accessibilité, la mise en application et l'exécution des normes d'accessibilité ayant trait aux installations de l'immeuble de base, si des travaux doivent être entrepris à cet égard;
- participer, en tant que membre clé, à l'équipe d'inspection de la mise en service et s'assurer que chaque immeuble qui a fait l'objet de travaux de modernisation est prêt pour les occupants. Dans le cas d'un projet de location, s'assurer de l'entière conformité au bail;
- participer aux évaluations de projet;
- donner des renseignements sur l'immeuble de base et des conseils, le cas échéant, et aider à coordonner la modernisation de l'immeuble de base et les exigences du client en matière de sécurité;
- aider à coordonner les travaux d'aménagement afin de réduire le plus possible toute répercussion sur les occupants de l'immeuble;
- assurer la continuité des activités courantes dans l'immeuble;
- voir à ce que les fonds nécessaires au fonctionnement, à l'entretien, aux projets et aux immobilisations prévus pendant l'exercice soient engagés;
- aider le gestionnaire de projet et le gestionnaire chargé de la mise en service à relever les lacunes des travaux effectués dans l'immeuble au fur et à mesure que

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

ceux-ci sont exécutés et surveiller les travaux effectués en vue de corriger ces lacunes, de manière à ce que le gestionnaire des biens de TPSGC, le fournisseur de services AFPS et l'équipe de projet de TPSGC soient entièrement satisfaits;

- élaborer un plan d'évacuation et d'intervention d'urgence et assurer un suivi auprès du service des incendies municipal;
- examiner les plans de santé et de sécurité de l'entrepreneur afin de s'assurer qu'ils correspondent au plan d'évacuation d'urgence de l'immeuble de base.
- servir de point de liaison entre le gestionnaire de projet et le fournisseur de service AFPS.

Agent de la réinstallation

L'agent de TPSGC chargé de la réinstallation offre une aide technique particulière à l'équipe de projet et aux intervenants pour préparer et mener à bien la réinstallation de tous les employés, du mobilier et des équipements.

Gestionnaire de la mise en service

Le gestionnaire de la mise en service offre à l'équipe de projet des conseils techniques et de planification liés aux activités et à l'entretien. Il s'occupe surtout de l'assurance de la qualité du produit (projet) et de ses exigences en matière de rendement.

Arrêté de projet
[nom du projet]

Projet de TPSGC numéro [000000]

Appendice A

Équipe de projet – Rôles et responsabilités des intervenants

Appendice 9: Modèle d'arrêté de projet (Projets financés par d'autres ministères)

Arrêté de projet

(projets financés par d'autres ministères)

entre

Client : [ministère client]

et

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

pour

[titre du projet]

Numéro de projet de TPSGC : [000000]

Version numéro : [00] Date : Le [jour mois 2008]

Table des matières

1.0	Introduction.....	162
2.0	Objectif du projet.....	162
3.0	Rôles et responsabilités	162
4.0	Responsabilité	165
5.0	Règlement des conflits	165
6.0	Approbation	166

1.0 Introduction

Le présent arrêté de projet a pour objet d'établir les objectifs du projet et la relation entre le client (rôle du chef de projet) et TPSGC (rôle du gestionnaire de projet) qui seront suivis dans la réalisation du projet. Les modalités et les services requis pour réaliser le projet seront explicitement décrits dans le plan de projet et seront répartis en fonction des domaines de connaissances définis par le Système national de gestion de projet (SNGP). Le plan de projet fournit des détails sur la portée du projet, ses échéanciers, son financement, ses risques, ainsi que sur d'autres stratégies de gestion et fera partie intégrante du présent arrêté de projet.

L'arrêté de projet et le plan de projet seront modifiés conformément à la politique du Conseil du Trésor (CT) chaque fois que l'on apportera des changements à la portée, aux échéanciers, au financement du projet ou lors de tout autre changement important.

2.0 Objectif du projet

L'objectif du présent arrêté de projet est d'autoriser le gestionnaire de projet de TPSGC de préparer un projet en vue d'élaborer *[fournir un énoncé sommaire décrivant les résultats attendus, l'emplacement, les coûts totaux du projet ainsi qu'une date de début et d'achèvement]*. Des détails sur la portée du projet, le calendrier et les coûts de réalisation seront fournis et confirmés dans le plan de projet.

2.1 Date d'achèvement du plan de projet

Une ébauche du plan de projet, aux fins d'examen par le client, sera préparée d'ici le *[inscrire la date]*. La version finale du plan, aux fins d'approbation et de signature par le client, sera préparée *[inscrire le délai]* après la réception des commentaires du client.

2.2 Coût du plan de projet

Au moment d'approuver le présent arrêté de projet et de verser des fonds dans le cadre d'une convention particulière de services (CPS), TPSGC procédera à l'élaboration du plan de projet, au coût de *[inscrire coût]*.

3.0 Rôles et responsabilités *[nota : cette section ne doit pas être modifiée]*

3.1 Rôle du chef de projet (Client)

Le chef de projet, qui relève du sous-ministre par l'entremise de la chaîne de commandement habituelle, et de se mettre en conformité avec les politiques de TPSGC *[identifié la politique clé p. ex. politique du SNGP, politique du DGBI sur la gestion des risques, etc.]* est chargé :

- de tous les aspects externes, notamment de l'interprétation continue des besoins opérationnels et des objectifs plus larges de l'État ainsi que de la validation dans ce contexte du produit final prévu du projet;

- des relations avec la haute direction du ministère demandeur et des ministères participants; il doit également tenir le rôle de porte-parole pour tout ce qui concerne le projet;
- de tous les aspects internes du projet, notamment la supervision générale du cadre de gestion du projet, pour veiller à ce que le gestionnaire de projet soit en mesure d'atteindre tous les objectifs approuvés du projet;
- de préparer les documents d'approbation du projet;
- d'examiner en détail les propositions visant à modifier les objectifs, en raison de changements découlant de facteurs externes ou internes; d'assumer le rôle de responsable pour la présentation de telles modifications et des rapports d'étape aux autorités chargées d'approuver le projet;
- de définir la portée complète du projet, y compris les intérêts supérieurs de l'État;
- d'identifier les risques potentiels associés au projet;
- d'établir un cadre de gestion de projet adéquat, qui servira à définir le projet en détail et à le mener à bien;
- de voir à ce que les gestionnaires de projet fassent une bonne planification de projet pour répondre aux besoins relatifs à la taille, à la portée, à la complexité, aux risques, à la visibilité et à l'administration de projets particuliers;
- d'aviser les autres ministères ou organismes fédéraux qui peuvent être touchés par un projet particulier et de les inviter à assumer un rôle actif ou de coordination, selon le cas. Le chef du projet doit également s'assurer que toutes les présentations de projet pertinentes sont faites et que les approbations sont obtenues avant de mettre en œuvre le projet. Cela comprend la présentation de renseignements actualisés sur le projet aux responsables appropriés lorsque des changements importants (qui dépassent les paramètres approuvés) sont apportés au projet;
- de déterminer si un examen environnemental préalable doit être effectué conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. S'il y a lieu, voir à l'achèvement de l'examen préalable avant de lancer l'appel d'offres pour le marché de construction;
- d'établir le contexte d'un projet particulier et d'y affecter les ressources nécessaires, ainsi qu'agir à titre d'intermédiaire entre l'équipe de projet et la haute direction du ministère demandeur, les ministères participants et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour ce faire, le chef du projet doit s'assurer que toutes les présentations de projet pertinentes sont faites et que les approbations sont obtenues avant de mettre en œuvre le projet;

- de consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor le plus rapidement possible, en particulier pour ce qui est des projets présentant un haut niveau de risque et de complexité et de proposer un cadre de gestion approprié;
- de voir à ce que le projet précis soit géré conformément au cadre de gestion approuvé par le Conseil du Trésor.

3.2 Rôle du gestionnaire de projet (TPSGC)

Le gestionnaire de projet s'occupe de la gestion quotidienne d'un projet, à savoir :

- établir une structure organisationnelle adéquate fondée sur la portée du projet qui a été acceptée;
- gérer le projet, attribuer des rôles et des responsabilités et définir ceux-ci en fonction des termes énoncés dans les accords internes et interministériels connexes;
- négocier et obtenir des accords écrits avec les ministères participants si des activités ou des engagements particuliers visant les ressources nécessaires dans le cadre d'un projet doivent être étayés par des documents pour assurer la gestion efficace du projet;
- utiliser le Système national de gestion de projet (SNGP) de TPSGC pour gérer le projet;
- organiser le projet en utilisant des outils de planification et d'analyse pour répartir les travaux, attribuer les responsabilités et préparer le calendrier;
- développer le plan de projet en consultation avec le chef de projet;
- analyser les avantages et les coûts concernant les solutions de rechange d'un projet;
- évaluer et faire le suivi des risques et de prévoir des mesures d'atténuation des risques en fonction de la méthodologie commune prescrite par TPSGC;
- planifier les étapes du projet lorsque c'est nécessaire ou adéquat;
- inscrire le projet dans le Système de gestion de projet et des activités (SIGMA) de TPSGC;
- assurer le suivi des progrès réalisés dans le cadre du projet pour que ce dernier soit conforme au plan de projet et faire la mise à jour du plan de projet, le cas échéant;
- présenter des rapports d'étape à la direction interne (et au Conseil du Trésor, s'il y a lieu);

- donner ses commentaires pour l'élaboration de notes d'information, de présentations au Conseil du Trésor et d'autres documents, le cas échéant, afin d'offrir du soutien au chef de projet;
- dans le plan de projet, indiquer les jalons relatifs au rendement qui permettront au Ministère d'abandonner un projet ou de l'achever si, en cours d'exécution, ce dernier n'est plus viable.

4.0 Responsabilité *[nota : cette section ne doit pas être modifiée]*

La Direction générale des biens immobiliers de TPSGC fournit des services à d'autres ministères dans le cadre d'ententes en tant qu'organisation de services communs et, par conséquent, n'est pas autorisée à financer des réclamations et des responsabilités (Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État du Conseil du Trésor, septembre 2003). L'engagement de TPSGC dans un tel processus contractuel ne soustrait pas le ministère client aux responsabilités financières, de sorte que c'est lui, et non TPSGC, qui est responsable du financement concernant les réclamations. Selon la Politique du CT, toutes les responsabilités découlant des activités de passation de marchés relèvent du ministère demandeur.

5.0 Règlement des différends

Dans la mesure du possible, les différends soulevés entre le client (rôle du chef de projet) et TPSGC (rôle du gestionnaire de projet) doivent être réglés par les parties. Les problèmes qui ne pourront pas être réglés à ce niveau dans *[inscrire délai]* seront simultanément portés au prochain niveau de gestion des organisations respectives de chacune des parties.

Les mécanismes de règlement pour tous les autres enjeux soulevés au sein de l'équipe de projet seront définis dans le plan de projet.

6.0 Approbation

Les soussignés acceptent par la présente d'entreprendre ce projet conformément à cet arrêté de projet et de toute révision subséquente du présent document.

SIGNATURE(S) DU CLIENT

Approuvé par (représentant(s) autorisé(s) du client qui détient le pouvoir de signer des documents financiers)			_____	Signature
En caractères d'imprimerie :			_____	_____
	Nom	Titre	Date	

SIGNATURE DE TPSGC

Approuvé par (TPSGC)			_____	Signature
En caractères d'imprimerie :			_____	_____
	Nom	Titre	Date	

Appendice 10 : Lignes directrices pour le rapport de faisabilité

**Guide de rédaction
des rapports de faisabilité**

Le 5 avril 2007

Table des matières

1.0	SOMMAIRE	171
2.0	ÉNONCÉ DU PROBLÈME	171
3.0	EXIGENCES DU PROJET PROPOSÉ	171
4.0	ÉVALUATION DE LA FAISABILITÉ DES OPTIONS	173
5.0	OPTIONS À ANALYSER RECOMMANDÉES.....	174
6.0	APPROBATIONS/SIGNATURES	175

Lignes directrices concernant le rapport de faisabilité

Le rapport de faisabilité (RF) présente les paramètres du projet et les solutions possibles au problème, au besoin ou à l'opportunité qui ont été définis. Il développe chacune de ces solutions possibles, en fournissant des précisions suffisantes et des évaluations non financières, afin de permettre au chef de projet de recommander à l'autorité approbatrice toutes les solutions viables possibles qui devraient faire l'objet d'une analyse plus poussée à la phase suivante (Rapport d'analyse des investissements [RAI]). De plus, pour les options jugées faisables (d'après les évaluations non financières), des estimations indicatives ou de catégorie D et des tableaux devraient être établis comme données d'entrée de l'analyse financière des options à effectuer à la phase d'analyse. Le RF devrait aussi justifier les raisons pour lesquelles une solution possible a été jugée non viable ou non conforme à la politique gouvernementale et/ou aux objectifs du projet et a, par conséquent, été éliminée.

1.0 Sommaire

Objet :

Le sommaire a pour objet de présenter un très court tour d'horizon des renseignements les plus essentiels et les plus pertinents à la prise de décisions concernant le projet.

Contenu proposé :

1. Énoncer clairement le problème ou l'opportunité qui est évalué.
2. Relever toute question particulière qui pourrait nécessiter l'attention du Conseil d'investissement des biens immobiliers (ou des conseils d'investissement régionaux respectifs). Faire mention de toutes les répercussions sur le ou les clients ou les autres intervenants, le cas échéant.
3. Énumérer les options à analyser recommandées.

2.0 Énoncé du problème

Objet :

Cette section a pour objet de définir le problème ou l'opportunité à l'étude qui est décrit dans l'Énoncé des exigences du projet. Cerner en peu de mots le problème principal ou la question essentielle que le projet proposé cherche à régler.

3.0 Exigences du projet proposé

Objet :

Cette section donne des précisions pertinentes sur le contexte de réalisation du projet proposé.

Contenu proposé :

PROJETS FONDÉS SUR LES BIENS

1. Cette section décrit les exigences principales relatives aux biens du projet proposé.
 - Faire une description du bien. Il est en général utile de fournir une description détaillée du bien en annexe, mais de présenter un aperçu général du bien et ses points les plus importants dans le corps du texte du RF. La description d'éléments du bien peut comprendre :
 - l'âge, le secteur et autres caractéristiques principales du bien;
 - la nature de toutes les rénovations récentes qui ont été entreprises;
 - des renseignements détaillés sur les caractéristiques du bien présentant un intérêt tout particulier pour le projet proposé;
 - la fait qu'il s'agisse ou non d'un édifice à valeur patrimoniale ou que des questions d'ordre patrimonial se rapportent au projet;
 - le fait que le bien soit administré ou non par une entreprise AFPS (autres formes de prestation de services) et toutes les conséquences que cela pourrait avoir sur le projet.
1. Ajouter un énoncé sur l'état général du bien et de ses installations principales, y compris les restrictions, le cas échéant. Relever les exigences à venir pour ce qui est du bien, autres que celles rattachées au projet en cours. Ces renseignements peuvent être résumés d'après les données figurant dans le Plan de gestion des biens immobiliers, le Rapport sur l'état des immeubles ou d'autres documents pertinents. On peut présenter la plupart des renseignements de cette section en annexe, en mentionnant les principaux points dans le corps du texte du RF.
2. Examiner brièvement le rendement opérationnel, financier et fonctionnel du bien et indiquer si les objectifs de rendement du bien ont été atteints. Relever toutes les questions relatives au rendement opérationnel, financier ou fonctionnel qui pourraient être pertinentes au projet. On peut résumer ces renseignements d'après les données figurant dans le Plan de gestion des biens immobiliers.
3. Indiquer tout plan futur ayant trait à l'utilisation du bien. Ce peut être des renseignements sur la vie utile restante du bien ou encore le nombre d'années que TPSGC entend encore conserver le bien.
4. Relever toutes les considérations stratégiques rattachées à ce projet. Examiner brièvement comment l'utilisation continue du bien visé est conforme aux stratégies régionale et locale de gestion des locaux. Ces stratégies peuvent être décrites dans la Stratégie d'investissement locale (SIL) ou mentionnées dans le Plan de gestion des biens immobiliers.
5. Faire mention de tous les documents connexes dont s'inspire le rapport.
6. Décrire toutes les répercussions éventuelles sur le client.

PROJETS FONDÉS SUR LES LOCAUX

Cette section décrit les exigences principales du projet proposé en ce qui concerne le client.

1. Présenter les besoins du client en fonction :
 - New client program;
 - Client space modifications (expansion, reduction, changed use of space, consolidation);
 - Timing - duration of occupancy.
2. Déterminer le type de locaux demandés, la date du début de leur occupation et la durée de leur utilisation de même que le contexte, si on le connaît, de l'ensemble de la demande pertinente des clients pour l'emplacement. Indiquer tout facteur particulier qui concerne soit les besoins des clients, soit la nature des biens, comme, dans le cas des besoins du client, un emplacement ou un genre d'emplacement particulier et les exigences renforcées en matière de sécurité d'un ministère très névralgique ou, dans le cas de la nature des biens, les exigences particulières que nécessite un édifice à valeur patrimoniale. Fournir des renseignements sommaires sur les raisons de ces exigences particulières.
3. Expliquer comment on se conforme au Plan de gestion des biens immobiliers.
4. Décrire tout engagement d'occupation qui a pu être pris par le client. L'analyste devrait préciser la durée de cet engagement et examiner ce qui arrivera probablement après l'expiration de l'engagement.
5. Mentionner les éléments qui pourraient ne pas être conformes aux Normes d'aménagement des locaux.
6. Préciser les éléments moteurs du projet :
 - nouveau programme d'un client;
 - modifications des locaux d'un client (agrandissement, réduction, vocation modifiée des locaux, regroupement);
 - choix du moment - durée de l'occupation.
7. Indiquer, s'il y a lieu, la demande future éventuelle des autres ministères fédéraux qui est pertinente au projet.

Conseils sur la rédaction de cette section :

Selon toute vraisemblance, cette section du RF comprendra beaucoup de renseignements détaillés. L'équipe de projet devrait, autant que possible, présenter les données numériques sous forme de tableaux et/ou en annexe.

Documents de référence :

- Guide des investissements immobiliers, section 4.1, Définir les besoins des clients.
- Stratégie de développement durable du ministère client (en cours).

4.0 Évaluation de la faisabilité des options

Objet :

Cette section a pour objet d'énumérer toutes les options possibles pour satisfaire les besoins du client et de consigner les résultats de l'évaluation de la faisabilité de chacune des options. La documentation comprendra les raisons à l'appui des options viables (options jugées mériter une analyse plus poussée [dans le RAI]) et celles à l'appui des options non viables (options à éliminer).

Contenu proposé :

1. Fournir les renseignements suivants pour chacune des options possibles :
 - Énumérer tous les facteurs non financiers susceptibles d'avoir une incidence sur la sélection des options préférées et s'attarder sur les décisions qui sont implicites, menant à une approbation

préliminaire de projet (APP) ou à une approbation de projet de location (APL). Les facteurs pertinents à examiner peuvent être différents d'une option à l'autre (se reporter aux domaines de connaissances du SNGP <http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/prjoff-f.html>.)

Voici certains des facteurs à examiner :

- établir la mesure dans laquelle chaque option satisfait aux besoins définis du client; s'il y a, pour le client, des avantages concernant l'emplacement ou l'utilisation qui sont rattachés à certaines options;
 - présenter les résultats de l'évaluation préliminaire des risques de chaque option en fonction de la portée, des délais, des coûts et d'autres considérations relatives au projet, comme les facteurs matériels, d'infrastructure, techniques, économiques, politiques, juridiques, organisationnels et sociaux, qui favorisent l'atteinte des objectifs du projet, c'est-à-dire :
 - dans quelle mesure chaque option est apte à réagir aux exigences définies relatives aux délais;
 - s'il existe des différences entre les options à l'égard des diverses exigences des politiques et des règlements portant, entre autres, sur la santé, la sécurité, la durabilité, l'accessibilité, le patrimoine, la contribution à la collectivité et la présence fédérale.
2. Distinguer les options qui devront faire l'objet d'une analyse plus poussée et celles qui sont nettement peu pratiques et qui seront éliminées. Indiquer brièvement les raisons pour lesquelles ces dernières sont éliminées. Il convient de faire observer que le statu quo (ou la solution qui consiste à ne rien faire) devrait être tenue pour une option et faire partie de l'analyse.

Conseils sur la rédaction de cette section :

Les résultats de l'évaluation de la faisabilité devraient être présentés sous forme de tableaux (plutôt que dans le texte) et des observations et conclusions devraient, si possible, figurer dans le texte. Il est recommandé d'obtenir des directives sur cette section auprès des centres d'expertise respectifs. Il est important d'indiquer les hypothèses essentielles posées.

Documents de référence : Les documents suivants ne constituent pas une liste exhaustive, car de nombreuses politiques, méthodes et autres documents sont affichés dans le site Web des Services de gestion des locaux à bureaux et Biens immobiliers (SGLBBI), auxquels on peut faire référence et qui jouent tous un rôle dans la sélection d'options appropriées à examiner dans le RAI.

- Politique d'analyse des investissements
- Guide d'investissement des biens immobiliers, sections 4.0 à 8.0
- Stratégie de développement durable de TPSGC
<http://www.tpsgc.gc.ca/sd-env/sds2007/strategy/sdd-sds2007-tc-f.html>
- Direction générale des biens immobiliers, Politique sur la gestion des risques
- Direction générale des biens immobiliers. Cadre de gestion intégrée des risques, mars 2001
<http://source.tpsgc.gc.ca/rps/sm/riskmngmt/content/download-f.html>.
- Politique de gestion intégrée des risques (GIR) de TPSGC, novembre 2004
- Système national de gestion de projet de TPSGC/domaine de connaissances/risque
<http://source.tpsgc.gc.ca/branch/rp/sngp-npms/text/rskmngmtintro-f.html>

5.0 Options à analyser recommandées

Résumer les principales conclusions du classement des options. Relever les options préférentielles à analyser plus amplement au cours de la phase d'analyse, en prévision du RAI.

6.0 Approbations/Signatures

Rédigé par :	_____		
	Signature		
En lettres moulées S.V.P. :	_____	_____	_____
	Nom	Poste	Date

Approuvé par :	_____		
	Signature		
En lettres moulées S.V.P. :	_____	_____	_____
	Nom	Poste	Date

Appendice 11: Glossaire des abréviations

A

AC	Autorités compétentes
AC	Amélioration continue
ACC	Association canadienne de la construction
ACEE	Agence canadienne d'évaluation environnementale
ADP	Approbation définitive du projet
ADR	Mode substitutif de règlement des conflits
AFPS	Autres formes de prestation de services
AICC	Association des ingénieurs-conseils du Canada
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
AM	Autres ministères
AMD	Agent ministériel désigné
AMI	Attribution de marchés immobiliers
AMP	Avis de modification proposée
ANM	Agent de négociation des marchés
APP	Approbation préliminaire de projet
APPC	Approbation préliminaire de projet confirmée
AQ	Assurance de la qualité
AT	Approbation du transfert

B

BEEFP	Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine
BEOG	Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales
BRM	Bureau régional des ministres

C

CC	Conception-construction
CCEP	Comité consultatif sur l'examen de projets
CCN	Commission de la capitale nationale
CCRDC	Conseil consultatif de règlement des différends contractuels
CCT	Code canadien du travail
CCUA	Clauses et conditions uniformisées d'achat

CE	Centre d'expertise
CEV	Conseil d'examen des vérifications
CG	Conditions générales
CGI	Conseil de gestion des investissements
CGS	Convention générale de services
CIBI	Conseil d'investissement des biens immobiliers
CNB	Code national du bâtiment
CNBC	Code national du bâtiment du Canada
CNCEP	Comité national consultatif sur l'examen de projets
CPS	Convention particulière de services
CR	Cadre de référence
CRDC	Conseil de règlement des différends contractuels
CSA	Association canadienne de normalisation
CSC	Conseiller, Services aux clients
CSC	Conception-soumission-construction
CSI	Centre de service intégré
CSJ	Conseiller en services juridiques
CSPAAT	Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
CT	Conseil du Trésor

D

DA	Document d'approbation
DAMI	Direction de l'attribution des marchés immobiliers
DC	Domaine de connaissances
DCP	Direction de la conservation du patrimoine
DDN	Devis directeur national
DGA	Direction générale des approvisionnements
DGBI	Direction générale des biens immobiliers
DGIS	Direction générale de l'intégration des services
DGP	Direction de la gestion de projets
DP	Demande de proposition

E

EAC	Équipe chargée de l'amélioration continue
EB	Énoncé des besoins
EBA	Énoncé des besoins approuvé
EBI	Équipe des biens immobiliers
EE	Énoncé des exigences
EEA	Énoncé des exigences approuvé

ET Énoncé des travaux

F

FAQ Foire aux questions
FEL Formulaires électroniques
FEPP Formulaire d'évaluation de projet pilote
FIP Feuille d'information sur les projets
FRERE Formulaire Rapport d'évaluation du rendement de l'entrepreneur

G

GC Gestionnaire de la conception
GDDE Gestion des documents et des dossiers de l'entreprise
GPP Gestionnaire principal de projet
GR Gestionnaire régional

I

ICEC Institut Canadien des Economistes en Construction
IOC Index des offres à commandes
IRAC Institut royal d'architecture du Canada
ISO Organisation internationale de normalisation

L

LBA Location à bail et aménagement
LCEE Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
LGFP Loi sur la gestion des finances publiques

M

MCC Méthode du chemin critique
MESORE Meilleure solution de rechange à une entente négociée
MJANR Mise à jour annuelle des niveaux de référence
MPMA Montants préapprouvés pour modifications anticipées

N

NCARB National Council of Architectural Registration Boards (États-Unis)
NRC National Research Council (États-Unis)

O

OA Occasion d'amélioration

OC	Offre à commandes
OCPN	Offre à commandes principale et nationale
OIFI	Outils d'investissement financier en immobilier
OM	Autorisation de modification
ONGC	Office des normes générales du Canada
OSS	Organisme de service spécial

P

PCI	Processus de conception intégrée
PCIM	Programme de coordination de l'image de marque
PE	Protocole d'entente
PGBI	Plan de gestion des biens immobiliers
PGI	Plan de gestion des immeubles
PGR	Plan de gestion des risques
PGS	Politique du gouvernement sur la sécurité
PM	Politique ministérielle
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (États-Unis)
PMI	Project Management Institute (International)
PMP	Professionnel en matière de gestion de projet
PPPA	Plan préliminaire de projet approuvé
PPR	Plan de projet révisé
PPD	Plan de projet définitif
PPP	Plan préliminaire de projet
PPT	Programmes professionnels et techniques
PT	Programme de travaux

R

RAC	Représentant chargé de l'amélioration continue
RAI	Rapport d'analyse des investissements
RAG	Ressources d'architecture et de génie
REF	Rapport d'étude de faisabilité
RFA	Rapport de faisabilité approuvé
RH	Ressources humaines

S

SAG	Services d'architecture et de génie
SCN	Secteur de la capitale nationale
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable

SEAOG	Service électronique d'appels d'offres du gouvernement
SELECT	Système SELECT
SGE	Système de gestion de l'environnement
SGF	Système de gestion financière
SGPA	Système de gestion de projet et des activités
SIN	Stratégie d'investissement nationale
SIL	Stratégie d'investissement locale
SIMDUT	Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail
SNGP	Système national de gestion de projet
SPIB	Système de planification des immobilisations et des biens
SRT	Structure de répartition du travail
SSGP	Services de soutien à la gestion de projet
STSI	Services techniques de sécurité-incendie

T

TI	Technologie de l'information
TRP	Taux de renouvellement du produit

U

UPGR	Unité de prévention et de gestion des réclamations
-------------	--