

## **Annexe J - Questions à l'intention des répondants à la demande de renseignements**

### **1 Énoncé des travaux (EDT)**

#### **1.1 Niveaux de service pour différents types de biens**

##### Contexte

Bon nombre des immeubles qui doivent être inclus dans l'initiative Biens immobiliers 1 (BI1) contiennent des locaux à bureaux à destination générale. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) peut également inclure d'autres types de biens, comme des laboratoires, des entrepôts, des logements, des centrales de chauffage et des biens se trouvant dans des endroits isolés, pour lesquels une approche adéquate doit être mise en place afin d'établir les niveaux de service de gestion immobilière.

##### Question

Q-1. Pourriez-vous suggérer des approches adéquates pour établir des niveaux de service de gestion immobilière pour différents types de biens?

#### **1.2 Viabilité**

##### Contexte

TPSGC a recueilli des renseignements utiles sur la viabilité dans le cadre des discussions qu'il a eues avec des représentants de l'industrie. Le Ministère envisage donc de mettre davantage l'accent sur la contribution que peuvent apporter les services immobiliers à l'amélioration de la viabilité de ses immeubles et des mesures de rendement connexes.

##### Question

Q-2. Pourriez-vous suggérer des moyens d'aider TPSGC à s'assurer que ses exigences et ses mesures de rendement connexes favoriseront l'amélioration de la viabilité de ses immeubles?

#### **1.3 Acceptation du régime de prestation de services de l'entrepreneur**

##### Contexte

TPSGC envisage d'accorder à l'entrepreneur la souplesse et le pouvoir nécessaires pour utiliser les processus et les programmes de l'industrie lorsqu'il fournit des services immobiliers au lieu de prescrire des processus et des programmes. Ainsi, TPSGC pourra se concentrer sur l'atteinte des résultats plutôt que sur la façon dont les services seront fournis. Ces processus et ces programmes seront conjointement soumis à l'examen et à l'acceptation du Ministère, au moyen d'un processus appelé « processus d'examen concerté » dans le présent EDT provisoire. L'acceptation vise à garantir que les exigences seront respectées, que les risques peuvent être gérés et que TPSGC obtiendra le meilleur rapport qualité-prix.

### Question

Q-3. Pourriez-vous suggérer des moyens de garantir l'efficacité des exigences relatives à l'acceptation du régime de prestation de services de l'entrepreneur?

#### 1.4 Exigences de transition

##### Contexte

L'EDT provisoire de l'initiative BI1 établit les exigences visant à garantir l'efficacité de la transition des services de gestion immobilière des organisations gouvernementales, ou des entrepreneurs titulaires responsables de la gestion des immeubles pour le compte de TPSGC, à l'entrepreneur subséquent. La durée des activités et leur ordre d'exécution sont fondés sur l'expérience antérieure de TPSGC.

##### Questions

Q-4. Pourriez-vous suggérer des améliorations à apporter à l'ordre d'exécution des activités de transition énoncées dans l'EDT provisoire?

Q-5. Selon vous, quelle devrait être la durée minimale et maximale de la période de transition à compter de la date de l'attribution du contrat jusqu'à la date du début des opérations du contrat?

#### 1.5 Certification du système de gestion de l'environnement

##### Contexte

Compte tenu de la maturité accrue de l'industrie dans le domaine des systèmes de gestion de l'environnement, et de l'importance d'adopter des processus écologiques, TPSGC envisage d'exiger que l'entrepreneur dans le cadre de l'initiative BI-1 possède une certification pour son système de gestion de l'environnement et démontre qu'il possède une telle certification. Malgré les avantages potentiels de cette certification, TPSGC reconnaît que les entrepreneurs doivent surmonter des défis dans ce domaine, car certains processus et, plus particulièrement, les décisions relatives à l'affectation des ressources continueraient de relever de TPSGC.

##### Questions

Q-6. Prévoyez-vous qu'il y aura des problèmes si TPSGC exige que les entrepreneurs obtiennent la certification ISO 14001 pour leur système de gestion de l'environnement?

Q-7. Pourriez-vous suggérer d'autres améliorations que les mesures potentielles consistant à exiger une certification pour les systèmes de gestion de l'environnement qui pourraient aider TPSGC à s'assurer que les exigences de son système de gestion de l'environnement sont pratiques et permettent d'offrir le meilleur rapport qualité-prix?

#### 1.6 Harmonisation des systèmes de gestion

##### Contexte

TPSGC continuera d'exiger que les entrepreneurs utilisent des systèmes de gestion de la qualité certifiés ISO 9001. Le Ministère envisage d'exiger que l'entrepreneur s'assure que ses autres systèmes de gestion sont harmonisés au système de gestion de la qualité afin de rationaliser les

capacités des systèmes, d'éviter le chevauchement et la répétition, et d'offrir le meilleur rapport qualité-prix.

### Questions

Q-8. Prévoyez-vous qu'il y aura des problèmes si TPSGC exigeait l'harmonisation des systèmes de gestion?

Q-9. Pourriez-vous suggérer des améliorations qui aideraient TPSGC à s'assurer que les exigences des systèmes de gestion permettent d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix?

## 1.7 Santé et sécurité au travail (SST)

### Contexte

Le gouvernement s'engage à favoriser des milieux de travail sains et sécuritaires, et il en fait une de ses plus grandes priorités. TPSGC envisage de demander à l'entrepreneur d'assumer les responsabilités relatives à la SST durant la construction, par exemple, le rôle d'entrepreneur principal ou de constructeur selon l'endroit, et d'assumer aussi les autres questions de SST dans les immeubles où il fournit des services immobiliers. Dans le présent EDT provisoire, TPSGC désigne ce dernier rôle en tant qu'autorité de contrôle de la SST.

### Questions

Q-10. Prévoyez-vous qu'il y aura des problèmes si TPSGC adopte cette approche?

Q-11. Pourriez-vous formuler des suggestions qui pourraient aider TPSGC à remplir son engagement par rapport à la SST?

## 2 Base de paiement

### 2.1 Établissement des coûts

#### Contexte

TPSGC a l'intention de recourir à une structure de paiements à deux volets : coûts admissibles et honoraires. Selon le principe sous-jacent de cette structure, les coûts admissibles comprendraient la plupart des coûts directs associés à la prestation des services définis dans l'EDT, et les honoraires comprendraient tous les autres coûts engagés pour fournir les services, y compris les profits.

#### Question

Q-12. Pouvez-vous suggérer des façons de séparer les coûts totaux engagés par l'entrepreneur dans ces deux volets de manière équitable et facile à administrer et à vérifier, en tenant compte notamment des éléments suivants?

- Finances et comptabilité
- Soutien administratif
- Systèmes d'information et saisie des données
- Activités d'approvisionnement

## 2.1 Mécanisme de rajustement du répertoire

### Contexte

Selon les ententes actuelles d'impartition des services immobiliers, les honoraires de gestion peuvent faire l'objet d'un rajustement du volume lorsque le répertoire cumulatif d'immeubles, que l'on désigne en tant que répertoire de base, augmente ou diminue de 5 % ou plus en mètres carrés, à partir de la date du début des opérations du contrat. Le rajustement est effectué selon une formule qui est proportionnelle au changement dans le répertoire de base.

TPSGC aimerait savoir s'il y a d'autres solutions à cette approche pouvant être appliquées dans le cadre de l'initiative BI1. TPSGC vise à mettre en place un mécanisme de rajustement facile à administrer, qui permet de prévoir les coûts et qui tient compte des économies d'échelle lorsque les volumes augmentent.

### Question

Q-13. Pouvez-vous suggérer des mécanismes de rajustement qui pourraient convenir à l'initiative BI1?

Q-14. À partir de quel pourcentage d'augmentation ou de diminution du volume du répertoire recommanderiez-vous un rajustement des honoraires?

## 2.2 Honoraires d'administration des baux

### Contexte

Selon les ententes actuelles d'impartition des services immobiliers, l'administration des baux est un service facultatif. Toutefois, par expérience, TPSGC envisage d'établir une base de paiement distincte. L'administration des baux est différente des autres services, et on s'attend à ce que le nombre de baux fasse l'objet d'une plus grande variation, car les baux viennent à échéance, sont remplacés ou sont supprimés du répertoire et remis dans celui-ci. Si TPSGC devait établir une base de paiement pour l'administration des baux, on s'attendrait alors à ce que la structure de paiement se présente dans un format semblable à celui des autres services, soit avec les volets « coûts admissibles » et « honoraires ».

### Questions

Q-15. Pourriez-vous nous faire part de votre expérience concernant les approches employées avec d'autres clients relativement aux honoraires d'administration des baux?

Q-16. Pourriez-vous proposer d'autres approches convenables pour la base de paiement de l'administration des baux dans le cadre de l'initiative BI1?

## 2.3 Contrôle des coûts des ressources

### Contexte

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada cherche des moyens d'améliorer le contrôle des coûts liés aux ressources afin d'accroître la prévisibilité et de garantir le meilleur rapport qualité-prix.

### Question

Q-17. Pourriez-vous suggérer des moyens d'améliorer le contrôle des coûts liés aux ressources et de garantir le meilleur rapport qualité-prix, notamment en formulant des commentaires sur les avantages et les désavantages des différentes méthodes?

## 3 Mesure du rendement

### 3.1 Définition des indicateurs de rendement

#### Contexte

Dans le cadre de ses ententes actuelles d'impartition de services immobiliers, TPSGC définit les indicateurs de rendement associés à chaque indicateur de rendement clé (IRC), établit les formules à utiliser pour obtenir les résultats du rendement, et calcule les résultats des indicateurs de rendement tout au long de l'année. Pour ce faire, il utilise de l'information provenant de diverses sources, notamment les données sur le rendement fournies par l'entrepreneur et celles qui lui sont fournies par son centre national d'appels de service, ainsi que les rapports sur les incidents critiques et les sondages effectués auprès des locataires. Le responsable technique rencontre annuellement l'entrepreneur pour examiner les possibilités d'amélioration continue ou en cibler de nouvelles en ce qui concerne le rendement minimal et les points de référence pour l'année suivante.

Au cours de précédentes discussions, l'industrie a proposé d'assumer la responsabilité de la production des données sur le rendement, de l'établissement des formules propres à chaque indicateur de rendement et du calcul des résultats du rendement, notamment en appuyant les activités de surveillance de la qualité de TPSGC qui sont liées aux calculs des indicateurs de rendement et aux données connexes. TPSGC a pris connaissance de l'approche proposée par l'industrie et envisage maintenant de l'adopter.

#### Question

Q-18. Pourriez-vous suggérer des moyens de garantir l'exactitude et l'objectivité des résultats du rendement de façon qu'ils résistent à l'examen du public, si l'entrepreneur devait être responsable de produire ces résultats?

### 3.2 Détermination de la satisfaction des locataires ou des occupants

#### Contexte

Par le passé, TPSGC a confié à des tiers le mandat de mener des sondages en son nom afin de sonder la satisfaction des locataires ou des occupants et d'en faire une donnée utilisable pour la mesure de rendement. TPSGC étudie la possibilité d'ajouter ce type de sondage à la portée des travaux de l'entrepreneur.

#### Question

Q-19. Pourriez-vous suggérer des moyens de garantir la transparence du processus ainsi que l'indépendance des tiers chargés de déterminer le niveau de satisfaction des locataires ou des occupants, si l'entrepreneur devait être responsable de mener ces sondages?

### 3.3 Honoraires de rendement à deux volets

#### Contexte

En vertu des ententes actuelles d'impartition de services immobiliers, les honoraires de services de gestion immobilière et les honoraires de réalisation de projets à verser à l'entrepreneur sont payables selon un taux correspondant à 85 % des frais inscrits sur la facture approuvée; les 15 % restants lui sont versés à la fin de l'exercice, sous réserve d'avoir assuré un rendement satisfaisant. Cette dernière tranche de 15 % des honoraires correspond à la tranche des honoraires de rendement des honoraires de services de gestion immobilière et des honoraires de réalisation de projets et est répartie par rapport à chaque IRC. À l'heure actuelle, il existe trois IRC (Intégrité des biens, Satisfaction et Finances), et chacun d'entre eux est appliqué par rapport aux services de gestion immobilière et aux services de réalisation de projets. TPSGC envisage d'ajouter un IRC appelé « Intégrité de l'information » aux fins de l'initiative BI1.

La tranche des honoraires de rendement à verser à l'entrepreneur est déterminée en fonction du rendement assuré par celui-ci au cours de l'année précédente, tel que révélé par les notes des IRC.

TPSGC étudie la possibilité d'adopter l'approche de retenue des honoraires de rendement à deux volets, qui prévoit une retenue des garanties pour le contrat en entier et pour chacun des portefeuilles visés par celui-ci. L'approche à deux volets serait adoptée pour deux raisons :

- a) le contrat vise des biens gérés par des gardiens individuels qui sont indépendamment responsables du rendement des biens dont ils ont la garde ainsi que du suivi des fonds associés;
- b) il faut assurer une approche équilibrée permettant d'atteindre les objectifs fixés pour l'ensemble des portefeuilles du contrat.

TPSGC étudie la possibilité d'adopter une retenue des garanties de 10 % pour le contrat en entier, et de 15 % pour chacun des portefeuilles visés par celui-ci. La retenue des garanties de 15 % serait versée à l'entrepreneur s'il réussissait à respecter les exigences en matière de rendement définies pour chaque portefeuille. La retenue de 10 % lui serait versée s'il réussissait à respecter les exigences en matière de rendement définies pour tous les portefeuilles visés par le contrat.

#### Questions

Q-20. Prévoyez-vous qu'il y aura des problèmes si TPSGC adopte une approche d'honoraires de rendement à deux volets?

Q-21. Pourriez-vous suggérer des moyens d'améliorer l'approche proposée pour les honoraires de rendement?

## 4 Gestion de l'information

### 4.1 Amélioration de la gestion de l'information

#### Contexte

TPSGC cherche des moyens d'améliorer la gestion de l'information pendant la durée de l'initiative BI1, notamment :

- en améliorant l'approche utilisée pour transférer à l'entrepreneur subséquent, au cours de la transition, les données sur chaque immeuble, que celles-ci proviennent des organisations gouvernementales ou des entrepreneurs titulaires gérant les immeubles pour le compte de TPSGC. Ces données peuvent comprendre :
  - des données actuelles et passées sur le fonctionnement et l'entretien,
  - des registres,
  - des dessins,
  - d'autres renseignements connexes;
- en simplifiant les exigences relatives à la gestion de l'information et à la technologie par l'application de normes ouvertes;
- en se fondant sur la capacité de l'entrepreneur à générer, à structurer, à gérer, à utiliser et à héberger l'information, ce qui lui permettrait ainsi de :
  - présenter, de commenter et d'accepter des produits livrables pendant toute la durée du contrat,
  - d'avoir accès à l'information de l'entrepreneur aux fins de surveillance de la qualité, de rapprochement des données et de vérification par l'intermédiaire d'outils d'information fournis par l'entrepreneur et dotés des dispositifs de sécurité appropriés, y compris :
    - les renseignements financiers
    - les données sur la gestion de l'entretien
    - les données sur la gestion des travaux
    - les données sur la gestion de la qualité
    - les données sur la gestion de l'environnement,
  - de disposer d'un accès direct et opportun à des données sur les immeubles, tenues à jour par l'entrepreneur, ainsi qu'aux outils et aux licences d'utilisation permettant d'utiliser cette information selon les besoins, aux fins de continuité des opérations et de transition. Ces données comprennent :
    - des données sur le fonctionnement et l'entretien
    - des registres
    - des dessins
    - d'autres renseignements connexes.

#### Questions

Q-22. Pourriez-vous suggérer des moyens d'améliorer la gestion de l'information pour les besoins de l'initiative BI1?

Q-23. Quelle est selon vous la meilleure approche à adopter pour le transfert de l'information en continu et à la fin du contrat?

Q-24. Pourriez-vous donner un aperçu des tendances liées aux exigences de vos clients concernant l'accès à l'information?

Q-25. De quels renseignements avez-vous besoin concernant les exigences relatives à la gestion et à la technologie de l'information pour être en mesure de soumissionner efficacement, en supposant que le respect de ces exigences fait partie des honoraires de gestion fixes?