

Aux membres de la collectivité des biens immobiliers du gouvernement fédéral

Le présent courriel vise à obtenir vos commentaires sur les compétences fonctionnelles en gestion de biens immobiliers, qui permettront d'apporter des modifications au document existant de l'Office des normes générales du Canada qui s'intitule Compétences des membres de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral (CGSB192.12005). Ce document se trouve sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à

http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/site/home_accueil-fra.aspx?id=111 ou dans le fichier PDF ci-joint.

La norme publiée en 2005 contient les compétences essentielles qui s'appliquent à l'ensemble des trois fonctions de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. En raison de la nature diversifiée et de la variété des groupes professionnels qui font partie de la fonction des biens immobiliers, ce regroupement des compétences fonctionnelles n'était pas prêt à être publié à ce moment-là. Une ébauche des compétences fonctionnelles en gestion de biens immobiliers a été rédigée pour répondre à ce besoin.

Un groupe de travail interministériel (GTI) constitué de spécialistes fonctionnels en matière de biens immobiliers a été créé l'an dernier en vue de poursuivre le travail qui avait été commencé en 2003. Les membres représentent de grands et de petits ministères et organismes ainsi qu'un éventail de fonctions des biens immobiliers. La liste des membres se trouve à la page 20 de l'ébauche ci-jointe du document Compétences fonctionnelles en gestion de biens immobiliers.

Le GTI avait pour tâche d'établir le profil de compétence fonctionnelle, qui comprend l'énoncé des indicateurs comportementaux et les exigences en matière de connaissances et d'expérience, en fonction de l'approche et la structure de la norme existante. Il y a quatre compétences fonctionnelles (voir la liste ci-dessous) et chacune d'entre elles a trois niveaux de compétence (Niveaux 1, 2 et 3) :

- * Évaluation et planification des besoins
- * Acquisitions
- * Fonctionnement, utilisation, entretien et gestion
- * Aliénations

La portée des travaux visait à déterminer seulement les comportements communs aux employés qui travaillent dans tous les domaines de la gestion du cycle de vie des biens immobiliers. L'objectif n'était pas de déterminer les domaines de compétence technique et spécialisée. Ces comportements sont liés au rendement efficace et peuvent constituer un outil pratique pour le perfectionnement professionnel et la planification de carrière, car ils fournissent des buts précis, peu importe les organisations ou le contexte de travail.

Il faut aussi noter, qu'en ce qui concerne l'élaboration des compétences fonctionnelles, le GTI savait qu'il ne fallait pas ajouter les comportements, les connaissances ou les expériences qui faisaient déjà partie des compétences essentielles (la liste des compétences essentielles se trouve à la page 3 de la norme, au lien susmentionné).

En examinant le document, s'il vous plaît envisager les mesures suivantes :

- * Êtes-vous en accord avec les énoncés sur les indicateurs comportementaux, les connaissances et l'expérience?
- * Manque-t-il des éléments?

Une définition de spécialiste des biens immobiliers a été rédigée par les représentants de la collectivité et sert à décrire le public ciblé par les compétences.

« Rôles du spécialiste des biens immobiliers Le spécialiste des biens immobiliers s'occupe de l'un ou de plusieurs des aspects de la gestion du cycle de vie des biens immobiliers que l'État détient pour appuyer l'exécution des programmes gouvernementaux. Le cycle de vie comprend la détermination des besoins, l'élaboration d'analyses de rentabilisation et d'autres analyses, la planification, l'acquisition, la gestion, la conservation, la réutilisation et l'aliénation. Il lui incombe d'assurer la pleine gestion des biens afin de maximiser l'efficacité et la productivité des biens immobiliers pendant la durée d'utilisation prévue.

Il évalue, planifie et contribue à définir de quelle façon les biens immobiliers peuvent être utilisés pour appuyer ou rehausser l'exécution de programmes, tout en respectant les buts et objectifs du ministère, du gouvernement fédéral, des autres paliers de gouvernement et des contribuables canadiens. Il se charge de l'analyse stratégique des besoins en matière de biens immobiliers et de stocks du gouvernement fédéral, de sorte que les besoins relatifs aux programmes soient comblés de manière efficiente, efficace et économique. À titre de spécialiste, il offre des conseils à ses clients et aux intéressés sur les politiques, lignes directrices, dispositions législatives et pratiques exemplaires en matière de gestion immobilière. Plusieurs s'occupent de l'élaboration, de la communication et de la surveillance de la politique sur l'immobilier et de l'analyse stratégique des problèmes et occasions en matière d'immobilier.

Un bon nombre de spécialistes des biens immobiliers participent à l'élaboration de plans stratégiques d'investissements et de stratégies d'acquisition et d'aliénation, ainsi qu'à la rédaction de mémoires au Cabinet et de présentations au Conseil du Trésor concernant des transactions liées à des biens immobiliers. En matière opérationnelle, certains spécialistes gèrent les biens immobiliers et s'occupent des questions opérationnelles quotidiennes. D'autres œuvrent dans des secteurs spécialisés de l'immobilier, comme l'établissement d'évaluations et d'estimations, la gestion de sites contaminés et de questions environnementales, la préservation et d'autres activités liées aux immeubles à valeur patrimoniale et aux sites historiques nationaux, la protection contre les incendies, l'accès facile aux immeubles fédéraux et la planification et la gestion des locaux. »

Si vous avez des questions à propos des compétences fonctionnelles en gestion de biens immobiliers, n'hésitez pas à communiquer avec Mme Rosa Paliotti par courriel (Rosa.Paliotti@tbs-sct.gc.ca) ou par téléphone (6139600744). **Les commentaires doivent être transmis par courriel à Rosa Paliotti, SCT Conseillère principale, Biens immobiliers, Bureau de la gestion de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers avant le 15 janvier 2010.**

Nous vous remercions de votre collaboration.

COMPÉTENCES FONCTIONNELLES EN GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

*Modification de la norme 192.1-2005 de l'Office des normes
générales du Canada*

**ÉBAUCHE POUR FINS DE
CONSULTATION**

Version du 8 décembre 2009

Approche

- Le présent document s'appuie sur la norme 192.1-2005, *Compétences des membres de la collectivité des approvisionnements, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral* de l'Office des normes générales du Canada (ONGC) à titre de document d'orientation.
- La définition des biens immobiliers aux termes de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* se lit ainsi (dans ladite loi, on utilise le terme « biens réels ») : « Dans une province autre que le Québec et à l'étranger, les biens-fonds et les intérêts afférents, y compris les mines et minéraux, bâtiments et autres ouvrages, accessoires fixes ou améliorations de surface, de sous-sol ou en surplomb. »
- Les indicateurs relatifs aux spécialistes chargés de la gestion du cycle de vie des biens se situent au niveau le plus général et ne fournissent pas une description détaillée des exigences en matière de compétences pour les diverses spécialités du domaine des biens immobiliers.

Rôle du spécialiste des biens immobiliers, tel que défini par le Bureau de la gestion de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers

Les spécialistes des biens immobiliers s'occupent de l'un ou de plusieurs des aspects de la gestion du cycle de vie des biens immobiliers que l'État détient pour appuyer l'exécution des programmes gouvernementaux. Le cycle de vie des biens immobiliers comprend la détermination des besoins, l'élaboration d'analyses de rentabilisation et d'autres analyses en vue d'appuyer les besoins identifiés, la planification, l'acquisition, la gestion, la conservation, la réutilisation et l'aliénation des biens. Il leur incombe d'assurer la pleine gestion des biens afin de maximiser l'efficacité et la productivité des biens immobiliers pendant la durée d'utilisation prévue.

Les spécialistes des biens immobiliers évaluent, planifient et contribuent à déterminer comment les biens immobiliers peuvent être utilisés pour appuyer ou rehausser l'exécution des programmes, tout en respectant les buts et objectifs du ministère ou de l'organisme, du gouvernement fédéral et d'autres ordres de gouvernement et en démontrant leur valeur aux contribuables canadiens. Ils se chargent de l'analyse stratégique des besoins en matière de biens immobiliers et des stocks du gouvernement fédéral, de sorte que les besoins relatifs aux programmes soient comblés de manière efficiente, efficace et économique. À titre de spécialistes, ils offrent des conseils à leurs clients et aux intervenants sur les politiques, les lignes directrices, les dispositions législatives et les pratiques exemplaires en matière de gestion immobilière. Plusieurs s'occupent de l'élaboration, de la communication et de la surveillance de la politique sur l'immobilier et de l'analyse stratégique des problèmes et possibilités en matière d'immobilier.

De nombreux spécialistes des biens immobiliers participent à l'élaboration de plans d'investissements stratégiques et de stratégies d'acquisition et d'aliénation, ainsi qu'à la rédaction de mémoires au Cabinet et de présentations au Conseil du Trésor concernant les opérations liées aux biens immobiliers. Du point de vue plus pratique, certains spécialistes des biens immobiliers gèrent les biens et traitent les questions opérationnelles quotidiennes. D'autres œuvrent dans des secteurs spécialisés de l'immobilier comme l'établissement d'évaluations et d'estimations, l'assainissement des lieux contaminés, la protection de l'environnement et d'autres activités liées aux immeubles à valeur patrimoniale et aux sites historiques nationaux, la protection contre les incendies, l'accès facile aux immeubles fédéraux ainsi que la planification et la gestion des locaux.

À divers niveaux, différents types de professionnels exécutent les fonctions liées à l'immobilier dans l'ensemble du gouvernement. Les fonctions liées à l'immobilier comprennent un vaste éventail de catégories professionnelles, notamment les groupes AS, PM, CR, AR, ENG, EG, ES, PG et DD.

Regroupement des compétences fonctionnelles en gestion des biens immobiliers

- Les compétences de base, les énoncés sur les indicateurs de comportement respectifs de même que les exigences en matière de connaissances et d'expérience associées à ces indicateurs de comportement s'appliquent toujours. Le Regroupement des compétences fonctionnelles en gestion des biens immobiliers présenté dans le présent document complète la norme de l'ONGC.
- Toutes les compétences de ce Regroupement ont été prises en compte dans l'optique d'un spécialiste en gestion des biens immobiliers faisant partie d'au moins un aspect de la gestion des immobilisations, des biens ou des services de l'État.
- Ce regroupement comprend les compétences suivantes : 1. Évaluation et planification des besoins. 2. Acquisitions. 3. Fonctionnement, utilisation, entretien et gestion. 4. Aliénation.
- Une liste d'énoncés sur les indicateurs de comportement est établie pour chacune de ces quatre compétences, de même qu'une description des connaissances et de l'expérience requises pour ces indicateurs de comportement.

Énoncé sur les indicateurs de comportement

- Compétences et capacités :
 - exprimées sous forme de descripteurs comportementaux;
 - nécessaires à la bonne performance dans l'exercice des responsabilités.

Exigences en matière de connaissances et d'expérience

Voici une explication des connaissances et de l'expérience qu'un employé devrait posséder afin de démontrer les comportements décrits dans les énoncés sur les indicateurs de comportement pour chaque niveau de connaissances.

Connaissances

- Connaissances de base et compréhension des éléments clés ainsi que la connaissance des sources de renseignements
- Connaissance et compréhension des enjeux pertinents
- Connaissance des éléments clés des politiques, procédures, processus et systèmes ministériels
- Connaissance des lois, des règlements et des instruments stratégiques pertinents qui s'appliquent à chaque compétence et qui sont communs pour toutes les compétences; ces instruments sont énumérés à l'annexe B du présent document et à l'annexe F de la norme 192.1-2005 de l'ONGC.

Expérience

- Chaque énoncé comporte une description servant à répondre à la question suivante : « Mon expérience tel que démontrée par... » (p. ex., un projet, une tâche, un dossier, un type et une fréquence).
- On doit être en mesure d'évaluer ou de tester ce facteur d'expérience.

Années d'expérience en général

La personne doit avoir acquis un nombre d'années d'expérience professionnelle suffisant pour bien démontrer qu'elle possède les compétences et le comportement recherchés. Vous trouverez à l'annexe A des renseignements additionnels sur les connaissances et le nombre d'années d'expérience associés normalement à chaque niveau de compétence.

Niveau I

Évaluation et planification des besoins

Évaluer et planifier les biens et les services afin d'appuyer les besoins liés aux programmes et aux activités.

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 1.1.1 Décrit comment les biens immobiliers appuient l'exécution du programme
- 1.1.2 Met en application les concepts entourant la gestion du cycle de vie aux fins de la planification des investissements
- 1.1.3 Discute des exigences avec les clients et les intervenants
- 1.1.4 Évalue la capacité du marché immobilier à répondre aux besoins
- 1.1.5 Détermine la solution adéquate pour répondre aux besoins
- 1.1.6 Détermine les autorisations requises relativement aux marchés, aux finances et aux opérations pour les biens immobiliers
- 1.1.7 Recueille les données et l'information nécessaires afin de se conformer aux obligations en matière de présentation de rapports

Exigences relatives aux connaissances

- a) Définition et objet d'un cadre de gestion des biens immobiliers
- b) Quatre étapes de la gestion du cycle de vie des biens (planification, acquisition, utilisation, aliénation) dans le contexte du processus de planification
- c) Stratégies et principes relatifs aux biens immobiliers, ce qui inclut l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation de ces biens
- d) Autorisations requises aux fins des opérations liées aux biens immobiliers et des modalités d'approbation de projets
- e) Cadre législatif, réglementaire et stratégique régissant les biens immobiliers, ce qui comprend les traités, les lois, les règlements et les instruments stratégiques pertinents
- f) Concepts de l'offre et de la demande
- g) Marché et tendances et des conditions économiques qui ont une incidence sur les biens immobiliers
- h) Procédures et méthodes d'analyse des solutions possibles
- i) Répercussions que les décisions relatives aux biens immobiliers peuvent avoir sur les intervenants lorsqu'il s'agit de planifier les exigences
- j) Rôles et responsabilités des fournisseurs de services communs, des ministères, des clients et des intervenants
- k) Questions appropriées auxquelles il faut obtenir réponse pour pouvoir déterminer les besoins des programmes ministériels, des clients et des intervenants

Exigences relatives à l'expérience

- a) Effectue les préparatifs requis puis procède à la planification des biens immobiliers en conformité avec les lois, les règlements et les instruments stratégiques applicables ainsi qu'en tenant compte des facteurs sociaux, économiques et environnementaux
- b) Détermine les besoins en consultation avec les clients et les intervenants
- c) Détermine les autorisations concernant les marchés et les finances, p. ex.) en consultation avec les clients et les intervenants
- d) Effectue une analyse des biens immobiliers, par exemple, l'offre et la demande ainsi que les aspects liés à la gestion du cycle de vie.

- e) Étudie la méthode d'acquisition possible et propose la méthode la plus appropriée dans le contexte du cycle de vie des biens
- f) Intègre les principes de la gestion du cycle de vie à la planification des biens immobiliers

ÉBAUCHE

Niveau I Acquisitions

Obtenir des biens et des services qui présentent la meilleure valeur pour l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 1.2.1 Détermine les méthodes d'acquisition appropriées pour répondre le mieux possible aux besoins
- 1.2.2 Met en application les décisions en matière d'acquisitions
- 1.2.3 Prend des mesures pour garantir le respect des exigences techniques (p. ex., l'examen des schémas et des spécifications)
- 1.2.4 Assure la protection des renseignements sur les acquisitions

Exigences relatives aux connaissances

- a) Lois, règlements, politiques, procédures et principes relatifs à l'acquisition de biens et de services, et sources d'information pertinente
- b) Politiques, processus et pouvoirs d'approbation de projets au sein du ministère et de l'administration fédérale
- c) Rôles et responsabilités des fournisseurs de services communs (p. ex., Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) et politiques qui les régissent comme la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor
- d) Besoin d'obtenir des conseils juridiques, qu'il s'agisse de recourir à des mécanismes de règlement des différends ou à des services consultatifs
- e) Diverses méthodes d'acquisition
- f) Procédure d'analyse des solutions possibles
- g) Calendriers d'acquisitions
- h) Exigences entourant la gestion de l'information sur les acquisitions (ce qui inclut les documents juridiques tels que les actes formalistes, les énoncés de valeur patrimoniale, les inscriptions au Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF), les évaluations environnementales, les documents signés, les transferts, les servitudes et les droits de passage, etc.) en les tenant à jour et en sécurité
- i) Principes et pratiques de base sur la gestion des projets

Exigences relatives à l'expérience

- a) Fournit des conseils en tenant compte des lois, des règlements et des instruments stratégiques applicables à l'acquisition de biens et de services
- b) Confirme les besoins des clients
- c) Assure la liaison avec les spécialistes au sujet de diverses méthodes d'acquisition
- d) Effectue des recherches et rédige des documents sur les acquisitions, traite et classe de manière appropriée les documents relatifs aux acquisitions
- e) Tient des dossiers et met en place des systèmes appropriés, conformément aux politiques et aux procédures de gestion des dossiers du gouvernement et du ministère
- f) Participe aux activités de gestion de projets

Niveau I

Exploitation, utilisation, entretien et gestion

Veiller à ce que les biens soient disponibles et utilisés, entretenus et gérés de manière efficace afin de répondre aux besoins de l'organisation

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 1.3.1 Prévoit des activités d'entretien et de fonctionnement en fonction des besoins
- 1.3.2 Tient des registres exacts et complets aux fins de suivi et de surveillance
- 1.3.3 Détermine des méthodes de fonctionnement et d'entretien efficaces
- 1.3.4 Étudie les pratiques exemplaires de l'industrie, les tendances et les technologies en vue de maximiser l'efficacité opérationnelle

Exigences relatives aux connaissances

- a) Lois, règlements et instruments stratégiques applicables ainsi que sources d'information (p. ex., la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor, le Code national du bâtiment du Canada et les codes de prévention des incendies)
- b) Outils et techniques ayant trait aux biens immobiliers afin de suivre l'évolution des besoins au regard des biens et des portefeuilles
- c) Procédures à suivre afin de tenir des registres exacts et complets des biens afin d'en assurer le suivi et la surveillance
- d) Données requises au sujet des biens immobiliers
- e) Outils de surveillance et de contrôle concernant les garanties, l'entretien et les opérations
- f) Exigences et capacités opérationnelles
- g) Approches et méthodes d'évaluation et de surveillance du rendement (p. ex., la fonctionnalité, l'utilisation et le rendement matériel et financier)
- h) Chefs de file, tendances et pratiques exemplaires de l'industrie

Exigences relatives à l'expérience

- a) Appuie les activités relatives à l'entretien, au fonctionnement et à la gestion générale des biens immobiliers
- b) Utilise les systèmes de gestion des biens immobiliers (p. ex., les systèmes de gestion environnementale, la gestion de l'énergie, l'entretien préventif et le RBIF) ou fournit les données à intégrer dans ces systèmes
- c) Surveille et évalue le rendement, les échéanciers et les coûts; prend des mesures correctives au besoin
- d) Applique les procédures nécessaires pour assurer la tenue de dossiers exacts et complets sur les biens à des fins de suivi et de surveillance
- e) Comprend et met en application les lois, les règlements et les instruments stratégiques relatifs aux biens immobiliers

Niveau I
Aliénations

Optimiser le rendement de l'aliénation des biens excédentaires de l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 1.4.1 Analyse l'information afin de déterminer et d'appuyer le processus d'aliénation
- 1.4.2 Recommande les travaux nécessaires en regard des biens pour en accroître la qualité marchande
- 1.4.3 Effectue tous les travaux de diligence raisonnable à l'appui des opérations d'aliénation

Exigences relatives aux connaissances

- a) Lois, règlements et instruments stratégiques liés aux aliénations
- b) Éléments entourant le processus d'aliénation (p. ex., les immeubles à valeur patrimoniale, les Autochtones et l'environnement) et limites d'approbation

Exigences relatives à l'expérience

- a) Appuie l'aliénation des biens immobiliers excédentaires en recourant à la méthode d'aliénation appropriée, conformément aux lois, aux règlements et aux instruments stratégiques applicables

Niveau II

Évaluation et planification des besoins

Évaluer et planifier les biens et les services afin d'appuyer les besoins liés aux programmes et aux activités

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 2.1.1 Choisit l'approche permettant d'optimiser la valeur pour l'État et d'assurer la concordance avec les priorités du gouvernement
- 2.1.2 Surveille les activités de gestion du cycle de vie en fonction des objectifs de mesure du rendement
- 2.1.3 Effectue une analyse afin de déterminer si l'inventaire actuel répond aux besoins à long terme
- 2.1.4 Détermine les priorités à l'égard des méthodes existantes et nouvelles ainsi que des méthodes de remplacement en vue de répondre aux besoins
- 2.1.5 Exerce une surveillance du cadre de gestion des biens immobiliers
- 2.1.6 Analyse les données et l'information à l'appui de la planification requise pour les biens immobiliers

Exigences relatives aux connaissances

- a) Stratégies et principes relatifs aux biens immobiliers, ce qui inclut l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation de ces biens
- b) Structure d'un cadre de gestion des biens immobiliers et exigences connexes
- c) Analyse des tendances, de l'utilisation passée et des taux connexes, et outils et techniques d'établissement de prévisions
- d) Principes d'analyse des investissements
- e) Méthodes de mesure du rendement et analyse comparative par rapport aux normes de l'industrie et aux pratiques exemplaires
- f) Techniques d'évaluation des risques

Exigences relatives à l'expérience

- a) Participe aux travaux d'analyse des investissements
- b) Détermine l'applicabilité des lois, des politiques et des pratiques en vue d'élaborer un cadre complet de gestion des biens immobiliers
- c) Fait connaître, met en application et surveille le cadre de gestion des biens immobiliers en tenant compte du contexte et des pouvoirs du ministère
- d) Définit et met en œuvre des stratégies de gestion des risques et du rendement à des fins d'évaluation et de planification
- e) Définit les besoins sous l'angle du fonctionnement, de l'utilisation et de l'entretien des biens immobiliers et y répond
- f) Élabore des stratégies et des plans axés sur le fonctionnement, l'utilisation et l'entretien des biens immobiliers dont la nature et la complexité peuvent varier
- g) Contribue à l'analyse et à l'interprétation des données, des tendances actuelles et des tendances historiques du marché
- h) Établit les modalités des ententes (p. ex., les protocoles d'entente, les ententes sur les niveaux de service, les descriptions de travail et les demandes de propositions)
- i) Intègre aux plans les facteurs sociaux et environnementaux ainsi que les facteurs liés au développement durable

Niveau II Acquisitions

Obtenir des biens et des services qui présentent la meilleure valeur pour l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 2.2.1 Évalue les possibilités d'acquisition en fonction des besoins
- 2.2.2 Vérifie que les acquisitions sont conformes aux besoins et aux spécifications
- 2.2.3 Met au point des stratégies qui assurent une exploitation et une utilisation efficaces des biens

Exigences relatives aux connaissances

- a) Processus analytique qui comprend les solutions possibles, l'analyse coûts-avantages, la fabrication ou l'achat ainsi que l'optimisation de la valeur et du rendement des investissements
- b) Composantes et utilisation des plans de projet et des cadres d'évaluation
- c) Outils et techniques de surveillance et de contrôle
- d) Principes, pratiques, approches, méthodes et dynamique qui sous-tendent la gestion de projets
- e) Nécessité d'apporter des changements

Exigences relatives à l'expérience

- a) Analyse les options en matière d'acquisitions et fait des recommandations
- b) Décèle les problèmes éventuels, évalue les risques et les responsabilités ainsi que les méthodes d'atténuation envisageables
- c) Surveille les activités de présentation du rendement et les résultats
- d) Travaille avec les clients et les intervenants comme membres d'équipes de projets ministérielles ou interministérielles dans le but de répondre aux besoins
- e) Soutient le bon déroulement des activités en faisant appel aux fournisseurs de services communs

Niveau II

Exploitation, utilisation, entretien et gestion

Veiller à ce que les biens soient disponibles et utilisés, entretenus et gérés de manière efficace afin de répondre aux besoins de l'organisation

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 2.3.1 Surveille le rendement des biens et des services acquis en fonction des ententes en vue de s'assurer que toutes les parties s'acquittent de leurs obligations
- 2.3.2 Coordonne les mesures correctives afin d'assurer l'observation des politiques, l'atteinte des objectifs et le respect des critères de rendement
- 2.3.3 Tient à jour un profil détaillé du portefeuille des biens immobiliers qui fait état de paramètres comme la fonctionnalité, l'utilisation et le rendement matériel et financier
- 2.3.4 Détermine les biens immobiliers excédentaires en regard des besoins
- 2.3.5 Traduit les stratégies en plans opérationnels

Exigences relatives aux connaissances

- a) Gestion des marchés, y compris les exigences techniques, les modalités des ententes et les rôles et responsabilités de toutes les parties
- b) Mise à jour des besoins opérationnels et des capacités correspondantes
- c) Cadres de rendement applicables aux biens et aux services acquis
- d) Pratiques exemplaires, tendances et technologies de l'industrie

Exigences relatives à l'expérience

- a) Gère les ententes (p. ex., les protocoles d'entente, les marchés et les ententes sur les niveaux de service)
- b) Évalue le rendement associé des biens et des services acquis, et vérifie que des mesures correctives soient prises lorsque besoin est
- c) Analyse l'information sur la fonctionnalité, l'utilisation et le rendement sous l'angle des ressources matérielles et financières en vue de déterminer les biens excédentaires en regard des besoins
- d) Élabore et met en œuvre des plans opérationnels
- e) Intègre les pratiques exemplaires et les technologies de l'industrie aux activités et tient compte des tendances en vue de maximiser l'efficacité opérationnelle

Niveau II
Aliénations

Maximiser le rendement de l'aliénation des biens excédentaires de l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 2.4.1 Prépare des plans d'aliénation exhaustifs qui respectent les principes, les politiques, les méthodes et les contraintes applicables
- 2.4.2 Évalue les répercussions des aliénations sur les biens et les services de soutien
- 2.4.3 Procède à l'aliénation de manière à en optimiser la valeur dans l'intérêt de l'État

Exigences relatives aux connaissances

- a) Processus d'aliénation et traitement du produit de l'aliénation
- b) Stratégies d'aliénation
- c) Liens entre les biens immobiliers, le matériel, les approvisionnements et les autres services de soutien

Exigences relatives à l'expérience

- a) Supervise l'aliénation des biens excédentaires, y compris les biens de nature complexe
- b) Analyse et évalue les conditions du marché
- c) Produit des plans d'aliénation exhaustifs et des stratégies connexes
- d) Coordonne l'aliénation des biens excédentaires en temps opportun, de concert avec l'organisation qui en a la garde
- e) Évalue les répercussions des aliénations sur les biens et les services de soutien

Niveau III

Évaluation et planification des besoins

Évaluer et planifier les biens et les services afin d'appuyer les besoins liés aux programmes et aux activités

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 3.1.1 Tient dûment compte des répercussions politiques, gouvernementales et socioéconomiques lorsqu'il s'agit d'élaborer des plans
- 3.1.2 Intègre des exigences variées à la planification du portefeuille
- 3.1.3 Assure la coordination du cadre de gestion des biens immobiliers
- 3.1.4 Veille à ce que des structures de gouvernance et des instruments de délégation soient en vigueur à l'appui du cadre de gestion des biens immobiliers
- 3.1.5 Intègre les aspects liés aux biens immobiliers à la planification ministérielle

Exigences relatives aux connaissances

- a) Analyse des solutions possibles comme les partenariats public-privé
- b) Stratégies et objectifs fédéraux et ministériels qu'il faut prendre en considération dans le cadre de l'élaboration des plans
- c) Contexte politique, social et économique de la région concernée ainsi que l'incidence que cela peut avoir sur l'entité opérationnelle
- d) Principes et pratiques de la gestion intégrée des risques, de la gestion du rendement et de la planification des investissements dans l'optique de l'architecture des activités des programmes

Exigences relatives à l'expérience

- a) Intègre diverses exigences complexes aux plans
- b) Élabore des politiques et des stratégies en matière de biens immobiliers
- c) Met en œuvre des systèmes d'information et d'autres processus pour soutenir les activités de gestion des biens immobiliers et la préparation des rapports
- d) Prend part aux activités de surveillance visant à déterminer l'efficacité, l'efficacité et le rapport coût-efficacité des stratégies et possibilités de gestion des biens immobiliers
- e) Participe aux activités des groupes de planification et de travail ministériels et interministériels pour faire valoir les intérêts de l'organisation et son rôle relativement aux biens immobiliers
- f) Évalue les plans pour s'assurer qu'ils reflètent les enjeux sociaux, économiques et régionaux pertinents, et qu'ils tiennent compte de leurs répercussions

Niveau III Acquisitions

Obtenir des biens et des services qui présentent la meilleure valeur pour l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 3.2.1 Bâtit des réseaux et des partenariats pour soutenir les stratégies d'acquisition horizontales
- 3.2.2 Prépare des analyses de rentabilisation solides qui portent sur des acquisitions complexes
- 3.2.3 Tient compte des exigences des lois, des règlements et des instruments stratégiques applicables

Exigences relatives aux connaissances

- a) Tendances en matière de stratégies d'acquisition et de partenariats
- b) Principes de l'analyse de rentabilisation
- c) Systèmes, procédures et stratégies nécessaires à la gestion de la fonction des biens immobiliers dans une organisation donnée (p. ex., le cadre de gestion des biens immobiliers et les instruments de délégation)

Exigences relatives à l'expérience

- a) A recours à des réseaux et à des partenariats
- b) Travaille avec les cadres supérieurs d'autres secteurs du ministère et d'autres ministères qui participent au processus d'acquisition dans le but de déterminer les besoins en matière de biens immobiliers et de tirer parti des possibilités d'acquisition commune de biens immobiliers
- c) Analyse les solutions possibles et prépare des documents d'approbation
- d) En tant que cadre au sein d'une équipe de projet, diriger l'élaboration d'analyses de rentabilisation sur l'acquisition de biens immobiliers complexes ou fournir une expertise fonctionnelle dans l'élaboration de ces analyses de rentabilisation
- e) Examine et évalue les propositions d'acquisition pour en vérifier la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques, aux principes et aux processus pertinents
- f) Conseille le personnel sur la manière de procéder pour régler de manière satisfaisante les problèmes de gestion du rendement

Niveau III

Exploitation, utilisation, entretien et gestion

Veiller à ce que les biens soient disponibles et utilisés, entretenus et gérés de manière efficace afin de répondre aux besoins de l'organisation

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 3.3.1 Met en œuvre des stratégies et des plans d'investissement intégrés et horizontaux
- 3.3.2 Utilise un cadre de gestion du rendement pour évaluer de manière efficace les résultats stratégiques
- 3.3.3 Réorganise les plans et les ressources en fonction des résultats du rendement des actifs
- 3.3.4 Évalue l'efficacité des stratégies d'investissement relativement au portefeuille de biens immobiliers

Exigences relatives aux connaissances

- a) Stratégies d'ordre social, économique et politique ainsi que leurs répercussions sur les biens immobiliers
- b) Programmes ministériels, cadre, processus et documents de planification et de présentation
- c) Indicateurs de gestion du rendement et méthodes de mesure du rendement
- d) Établissement de l'ordre de priorité des ressources en fonction du rendement des biens et des risques

Exigences relatives à l'expérience

- a) Élabore des stratégies horizontales et des plans d'investissement intégrés
- b) Fournit une orientation et exerce un leadership à l'appui de l'élaboration des plans opérationnels
- c) Élabore un cadre de gestion du rendement et définit des mesures pour évaluer les résultats
- d) Participe à la révision des objectifs et à la réaffectation des ressources en fonction du rendement et de l'état des biens immobiliers

Niveau III
Aliénations

Maximiser le rendement de l'aliénation des biens excédentaires de l'État

Énoncés sur les indicateurs de comportement

- 3.4.1 Élabore des stratégies et établit des partenariats à l'appui des aliénations
- 3.4.2 Aborde les enjeux politiques, gouvernementaux et socioéconomiques
- 3.4.3 Prépare une analyse de rentabilisation solide qui porte sur des aliénations complexes
- 3.4.4 Veille à ce que les processus nécessaires soient en place pour obtenir les résultats voulus et atteindre les objectifs stratégiques

Exigences relatives aux connaissances

- a) Tendances en matière de stratégies d'aliénation et de partenariats
- b) Méthodes d'analyse de rentabilisation pour les aliénations complexes
- c) Méthode de validation des procédures et processus

Exigences relatives à l'expérience

- a) Négocie des stratégies d'aliénation et des plans stratégiques au sein du ministère et avec d'autres ministères
- b) Tient compte, dans le cadre des plans d'aliénation, des répercussions possibles des enjeux politiques, sociaux et économiques
- c) Participe aux travaux de l'équipe interdisciplinaire responsable de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation
- d) Évalue, valide et surveille les fonctions, les procédures et les processus d'aliénation

Annexe A : Exigences relatives à l'expérience

Années d'expérience en général

En principe, une personne doit posséder un certain nombre d'années d'expérience professionnelle pour pouvoir démontrer qu'elle possède les connaissances, les compétences et les capacités décrites dans le présent document. Voici le nombre d'années d'expérience suggéré pour chacun des trois niveaux de qualification.

Niveau I : Compétences de base et compétences fonctionnelles

Un total de trois années d'expérience dans le domaine des biens immobiliers, dont deux années au gouvernement fédéral

Niveau II : Compétences de base et compétences fonctionnelles

Un total de cinq années d'expérience dans le domaine des biens immobiliers :

- a. quatre des cinq années doivent se dérouler au gouvernement fédéral;
- b. deux des cinq années doivent être en supervision des biens immobiliers (fonctionnelle ou directe), en direction d'équipe ou en gestion de programme. De plus, la personne doit occuper le rôle actuellement.

Niveau III : Compétences fonctionnelles

Un total de dix années d'expérience dans le domaine des biens immobiliers ou dans des postes de gestion :

- a. cinq des dix années doivent être dans le domaine des biens immobiliers, pour traiter une variété de besoins au gouvernement fédéral;
- b. cinq des dix années doivent être en gestion, dont trois au gouvernement fédéral.

L'expérience en gestion peut comprendre la supervision du personnel et la gestion de diverses activités fonctionnelles qui englobent la gestion du cycle de vie des biens.

Annexe B : Lois, règlements, instruments stratégiques et documents d'orientation sur les compétences fonctionnelles en gestion des biens immobiliers

- *Consultation et accommodement des groupes autochtones – Lignes directrices provisoires à l'intention des fonctionnaires fédéraux afin de remplir l'obligation légale de consulter*
- *Norme d'accès facile aux biens immobiliers*
- *Loi sur l'aéronautique*
- *Norme d'évaluation et d'estimation des biens immobiliers*
- *Code canadien du travail*
- *Loi maritime du Canada*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*
- *Politique sur les services communs*
- *Directive sur les éventualités*
- *Directive sur la vente ou le transfert des biens immobiliers excédentaires*
- *Loi sur l'expropriation*
- *Code national de construction des bâtiments agricoles - Canada*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Programme de coordination de l'image de marque*
- *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*
- *Règlement concernant les immeubles fédéraux*
- *Loi fédérale sur le développement durable*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur la gestion des terres des premières nations*
- *Politique sur la sécurité du gouvernement*
- *Guide de la gestion des biens immobiliers*
- *Loi sur les lieux et monuments historiques*
- *Loi sur les Indiens*
- *Cadre de gestion intégrée du risque*
- *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie*
- *Cadre de responsabilisation de gestion*
- *Code national du bâtiment*
- *Loi sur la capitale nationale*
- *Code national de prévention des incendies - Canada*
- *Loi sur les Territoires du Nord-Ouest*
- *Loi sur le Nunavut*
- *Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*
- *Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts*
- *Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis*
- *Politique sur la comptabilité des coûts et du passif relatifs aux sites contaminés*
- *Politique sur la protection contre les incendies, enquêtes et rapports*
- *Politique sur la vérification interne*
- *Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis*
- *Politique sur la gestion des biens immobiliers*

- *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*
- *Politique en matière de présentation de rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts*
- *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*
- *Politique sur la gestion des projets*
- *Règlement sur les minéraux des terres domaniales*
- *Règlement sur le pétrole et le gaz des terres publiques*
- *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*
- *Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers*
- *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : La fonction de contrôleur moderne*
- *Règlement sur le bail du canal Rideau*
- *Loi sur les droits fonciers issus de traités en Saskatchewan*
- *Règlement sur la cession à bail des ports pour petits bateaux*
- *Loi sur les espèces en péril*
- *Loi sur les terres territoriales*
- *Loi sur le Yukon*

Nouvelles lois, ententes et décisions des tribunaux

- *Nouvelle loi - Loi sur la gouvernance des Premières nations*
- *Accords sur les revendications territoriales des Premières nations - Nécessité de demeurer au fait du déroulement des nombreuses négociations en cours dans l'ensemble du Canada*
- *Décisions de la Cour suprême ou d'autres tribunaux ayant des répercussions sur les terres et les droits des Premières nations - Nécessité de se tenir au courant des décisions importantes rendues dans tout le Canada*

Membres du Groupe de travail interministériel sur les compétences en gestion de biens immobiliers

Président

Serge Deschenes
Gestionnaire, Politiques et gouvernance des infrastructures et de l'environnement
Défense nationale

Secrétaire

Rosa Paliotti
Conseillère principale, Biens immobiliers
Bureau de la gestion de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Linda Van der Grient

Gestionnaire stratégique, Secteur de la planification stratégique, de l'administration et du renouvellement
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Tanya Day

Gestionnaire nationale, Services des locaux
Agence canadienne d'inspection des aliments

Nancy Carpenter

Analyste principale des politiques
Division de la politique des biens immobiliers et du matériel
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Heather Kane

Analyste en biens immobiliers
Service correctionnel du Canada

Michael M. Nowlan

Gestionnaire, Gestion des politiques et de l'information sur les biens immobiliers
Division de la gestion des biens immobiliers et de l'environnement
Ressources naturelles Canada

Rima Ammouri

Directrice, Division des biens immobiliers et de la gestion des installations
Santé Canada

Micheline Brunette

Gestionnaire, Renforcement des capacités
Bureau de la gestion de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Peter McGough

Directeur, Biens immobiliers et programme d'immobilisations
Service correctionnel du Canada

Joanne Lanois-Brunette
Directrice, Grands projets
Division des biens immobiliers et de la gestion des installations
Santé Canada

Lorraine MacIntosh
Planificatrice stratégique nationale
Agence canadienne d'inspection des aliments

Judy Parker
Gestionnaire, Services communs et exécutifs
Agence du revenu du Canada

Adrienne Gormley
Directrice intérimaire, Perfectionnement professionnel, leadership à l'appui du changement et communications
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Jean Deschamps
Directeur intérimaire, Stratégies nationales en matière de biens et de placements
Gendarmerie royale du Canada

Wendy Devlin
Investissements immobiliers
Gendarmerie royale du Canada

Maurice Vodon
Analyste principal des politiques
Division de la politique des biens immobiliers et du matériel
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Guy Groulx
Chef, Services de gestion des biens
Parcs Canada

Ruth Brady
Directrice des politiques
Direction de l'actif et de l'approvisionnement
Gendarmerie royale du Canada

Alastair R. Lawrie
Gestionnaire principal de portefeuille
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Jean Crépault
Directeur, Bureau de la coordination environnementale
Pêches et Océans Canada