



**Affaires autochtones et
Développement du Nord Canada**

**Aboriginal Affairs and
Northern Development Canada**



Nouvelle Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor et son application aux projets de sites contaminés

N. Monteiro, Programme des sites contaminés du Nord, AADNC, Gatineau (Québec)
M. Punt, S. Fleming et C. Hawkes, Bronson Consulting Group, Ottawa (Ontario)

2 mai 2012 - Atelier national sur les sites contaminés fédéraux de l'IBIC



Survol

- Nouvelle Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor
- Application de la politique aux projets de sites contaminés
- Complexité du projet et évaluation du risque des projets de sites contaminés
- Approches recommandées et leçons tirées des activités d'AADNC



Contexte – Nouvelles politiques

- En juin 2007, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a mis en œuvre:
 - la Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis
 - la Politique sur la gestion des projets
- D'ici avril 2012, ces politiques remplaceront :
 - la Politique en matière d'investissements à long terme
 - la Politique d'approbation des projets
 - la Politique sur la gestion des projets
 - la Politique sur la gestion des grands projets de l'État



Politiques et instruments

**POLITIQUES
ACTUELLES**



**NOUVELLES
POLITIQUES**

NORMES ET GUIDES

**Gestion de projets
(3 politiques)**

**Planification
à long terme
des capitaux**

**Gestion
de projets**

**Planification des
investissements**

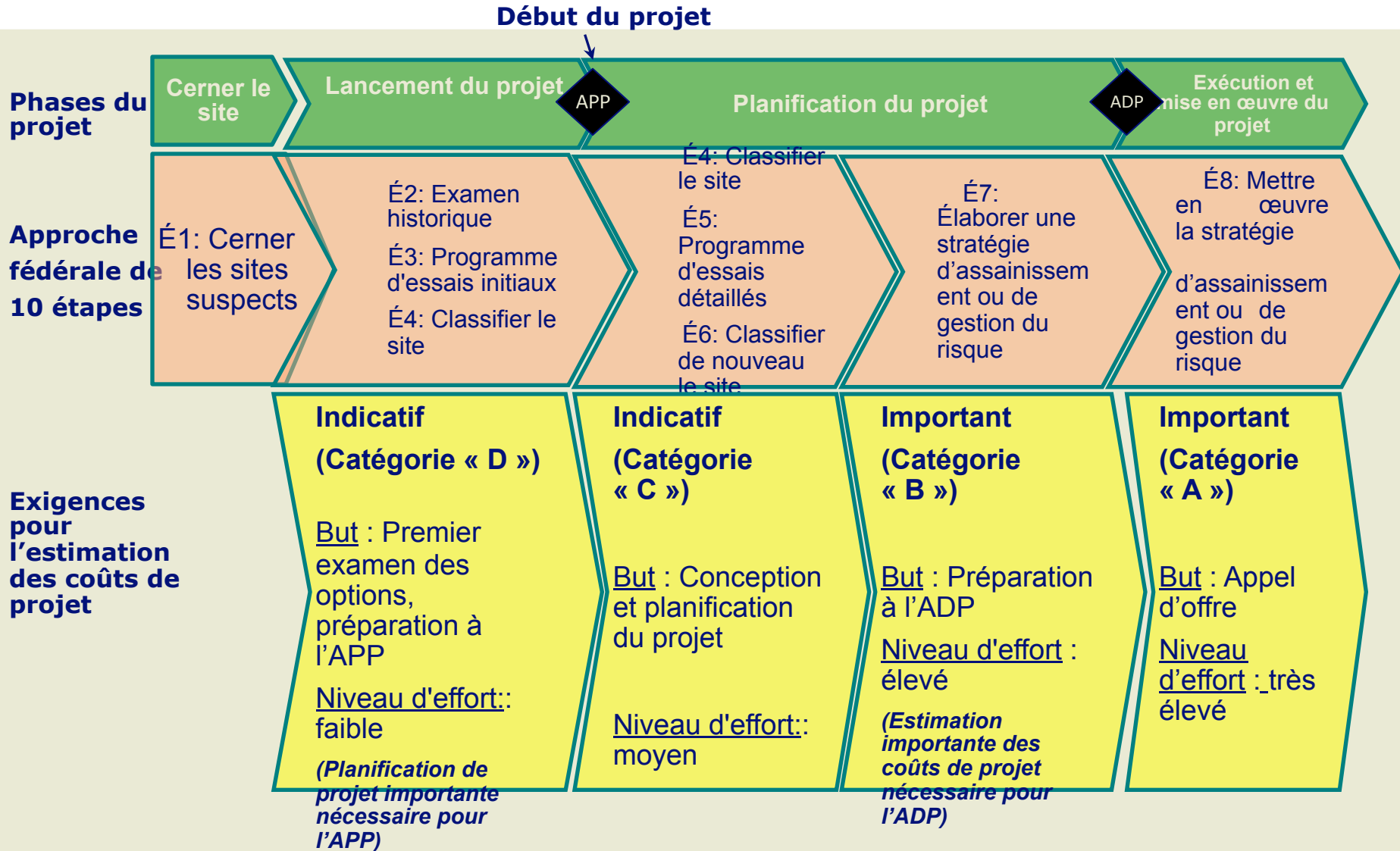
2 normes

3 guides

2 outils d'évaluation



Processus actuel d'approbation (AADNC)





Nouvelles politiques

- Nouvelles politiques : Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis et Politique sur la gestion des projets
 - Les exigences pour l'approbation des projets sont fondées sur le risque, la complexité, le rendement et le coût du projet
 - Accent mis sur les processus et les systèmes de gestion.
- Deux composantes clés
 - Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets (ECOGP)
 - Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP)



Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets (ECO GP)

- Processus d'évaluation obligatoire
- Déterminer la capacité de gestion de projet de l'organisation
- 92 questions
- Le résultat de l'évaluation est fondé sur :
 - Les processus, systèmes et procédures actuels des ministères
 - L'évaluation de projets précis

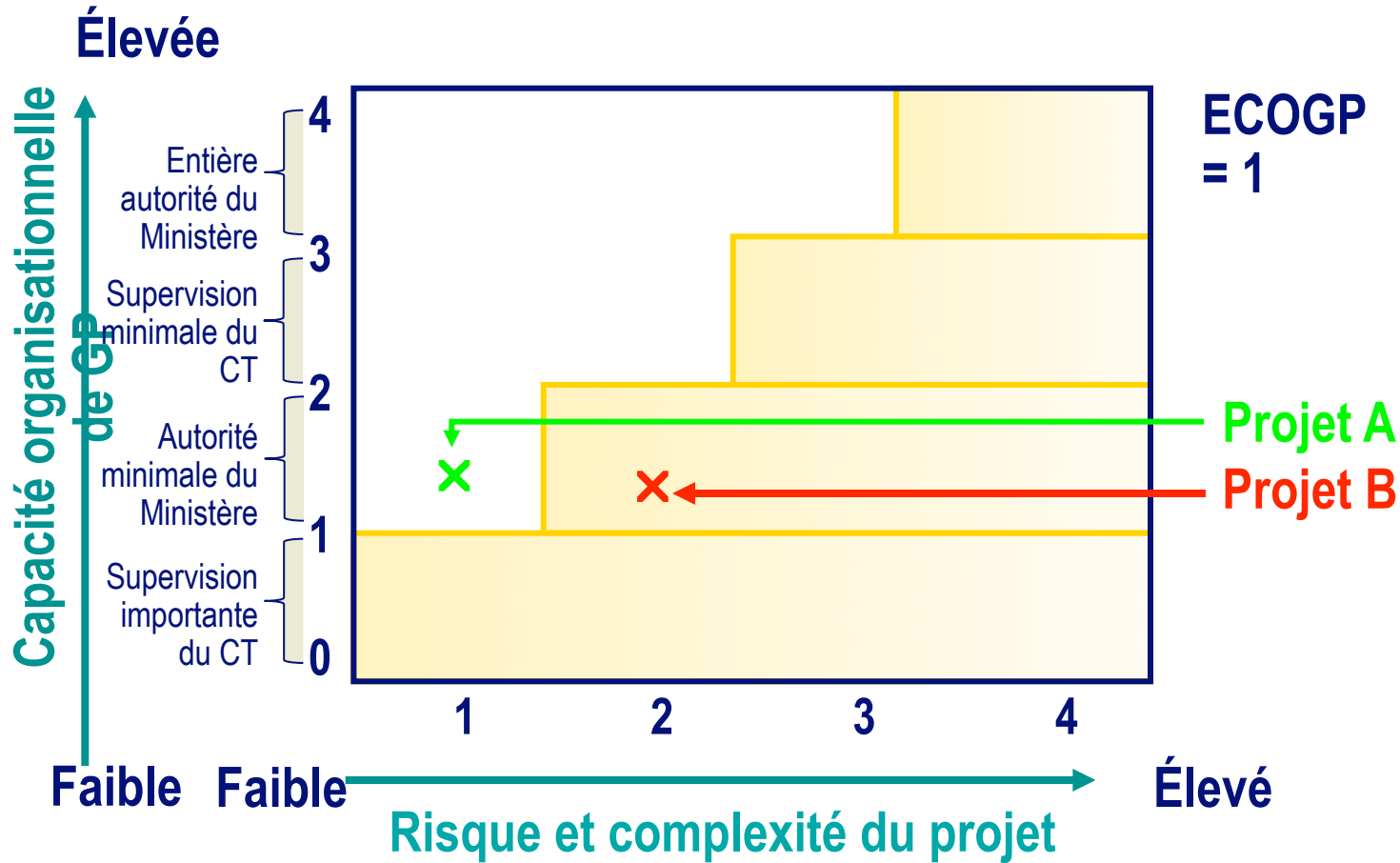


Structure de l'ECOGP

| Domaine de connaissance | Nombre de questions | Note maximale | Pondération relative |
|--|---------------------|---------------|----------------------|
| Intégration de l'organisation – habituellement fourni au niveau organisationnel | | | |
| Gestion du portefeuille d'investissement | 10 | 50 | 5 % |
| Gestion du programme d'investissement | | | |
| Structure de soutien organisationnelle | 9 | 45 | 5 % |
| Normes de gestion de projets | 20 | 100 | 10 % |
| Processus central de gestion des projets – habituellement la responsabilité du projet | | | |
| Gestion de l'intégration du projet | 21 | 105 | 16 % |
| Gestion de l'étendue du projet | 4 | 20 | 10 % |
| Gestion de la durée du projet | 5 | 25 | 12 % |
| Gestion des coûts du projet | 7 | 35 | 12 % |
| Gestion des risques du projet | 4 | 20 | 10 % |
| Faciliter la gestion des projets – habituellement fourni au niveau de l'organisation | | | |
| Gestion de la qualité du projet | 2 | 10 | 5 % |
| Gestion de l'approvisionnement pour le projet | 4 | 20 | 5 % |
| Gestion des ressources humaines pour le projet | 4 | 20 | 5 % |
| Gestion des communications pour le projet | 2 | 10 | 5 % |
| Total | 92 | 460 | 100 % |



Lien entre l'ECOGP et l'ECRP



Si la capacité organisationnelle de gestion de projet est évaluée au niveau 1, le Projet A ferait partie de l'autorité déléguée du Ministère, mais pas le Projet B.



Évaluation de la complexité et des risques des projets

- Fournit une évaluation juste de la complexité et des risques du projet
- Évaluation menée en utilisant la Norme relative à la complexité et aux risques et l'outil/le modèle de l'ECRP
- Le processus de l'ECRP reconnaît :
 - Que le niveau de complexité et des risques d'un projet est le résultat des caractéristiques précises d'un projet
 - Qu'en prenant des actions précises il est possible d'exercer un certain contrôle, ce qui permet d'augmenter le succès du projet



Outil d'ECRP

- L'outil d'ECRP comprend 64 critères d'évaluation divisés en 7 catégories :

| Catégories | Nombre de questions | Pondération relative | Note maximale |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Caractéristiques du projet | 18 | 28 % | 90 |
| Gestion stratégique | 6 | 9 % | 30 |
| Approvisionnement | 9 | 14 % | 45 |
| Ressources humaines | 5 | 8 % | 25 |
| Entreprise | 5 | 8 % | 25 |
| Intégration de la gestion de projet | 6 | 9 % | 30 |
| Exigences liées au projet | 15 | 23 % | 75 |
| Total | 64 | 100 % | 320 |

- L'outil est appuyé par le Guide d'utilisation de l'outil d'ECRP et un classeur Excel



Approches recommandées pour l'ECRP

- Élaborer un modèle précis pour les projets de votre ministère :
 - Inscrire, le cas échéant, la note typique et les preuves qui seraient appliquées à la majorité des sites
 - Pour les notes qui peuvent varier d'un site à l'autre, fournir des directions liées à la note et aux preuves qui s'appliqueraient à chaque type de projet
- Inclure les exigences de l'ECRP dans les procédures ministérielles
- Faciliter le processus pour cerner et situer la preuve/les documents sur l'ECRP



Lignes directrices pour remplir l'ECRP

- À remplir pour tous les types de projets, peu importe la source du financement (sauf pour les subventions et les contributions)
- À réaliser avant la date de réception prévue des fonds pour le projet
- À réaliser pour tous les projets qui ont une valeur estimée supérieure à 1 M\$. Doit être soumise au Conseil du Trésor
- À évaluer au début de tous les projets et lorsque des changements surviennent



Remplir l'ECRP– Directives générales

- Vous devez répondre à toutes les questions de l'ECRP
- Si certaines questions ne s'appliquent pas, attribuez-leur un 1 (la note la plus basse pour la complexité et le risque)
- Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, attribuez-lui un 5 (la note plus élevée pour la complexité et le risque)
- Vous devez citer des preuves documentaires pour chaque question, s'il y a lieu
- Préparez-vous à fournir des preuves documentaires pendant l'examen du SCT



Le modèle/la feuille de calcul du PSCN et de l'ECRP d'AADNC

- Fournit des directives sur la manière de répondre aux questions pour les projets du PSCN de manière cohérente
- Fournit des exemples des types de documents qui peuvent être utilisés pour fournir des preuves
- Donne des notes normales pour les situations normales des projets du PSCN
- Calcule automatiquement les notes et donne la note finale



Sections de l'ECRP et projets des sites contaminés

- Caractéristiques de projet – traité plus bas
- Gestion stratégique – traité plus bas
- Risques liés à l'approvisionnement – traité plus bas
- Ressources humaines
- Risques opérationnels
- Intégration de gestion de projet
- Exigence du projet – traité plus bas



Sections de l'ECRP et projets des sites contaminés

Caractéristiques du projet

- Grandes lignes du projet
- Niveau de complexité
- Risques potentiels et domaines de préoccupation
- Budget, taille relative, possibilité de retards, financement, ressources disponibles, durée, portée, intervenants et dépendances

Approche recommandée

- Les mises à jour des plans de travail détaillés devraient toujours inclure les mises à jour des coûts totaux du projet (et non seulement les coûts annuels du projet)
- Utiliser une même définition du projet du début à la fin.



Exemples de caractéristiques d'un projet d'ECRP

| Question | Options | Approche générale, directives et sources typiques de preuves |
|---|---|---|
| 1. Quel est le budget total demandé pour ce projet? | 1 = 1-5 millions de dollars 2 = 5-10 millions de dollars 3 = 10-25 millions de dollars 4 = 25-100 millions de dollars 5 = plus de 100 millions de dollars | Lancement du projet – début de l'étape 3 EES (étape 5 PASCF) Fin du projet – fin de l'assainissement ou début de la surveillance du site (quand les objectifs d'assainissement sont atteints, les coûts de la surveillance à long terme sont considérés comme un coût de programme et non pas comme faisant partie du projet) NOTE TYPIQUE DU PSCN : En fonction du projet SOURCE DE PREUVE : Plan de travail détaillé, budget du projet |



Sections de l'ECRP et projets pour les sites contaminés

Risques liés à la gestion stratégique

- Points forts de l'harmonisation du projet avec les objectifs ou les priorités ministériels
- L'intérêt de l'organisation pour le projet
- Justification et importance du projet pour le Ministère
- Sensibilisation continue à l'égard du projet par la haute direction et les intervenants

Approche recommandée

- Faire des liens avec le plan d'investissement et l'architecture des activités du projet
- Inclusion des preuves des projets à l'ordre du jour des réunions de la haute direction
- Inclusion des plans de communication et mises à jour sur la participation communautaire pour les nouvelles versions des plans de travail



Sections de l'ECRP et projets pour les sites contaminés

Risques liés à l'approvisionnement

- La portée des activités d'approvisionnement présente certains risques
- Stratégie d'approvisionnement, disponibilité opportune des biens et services, expertise et processus pour l'approvisionnement et la gestion des marchés, et les détails de la passation de marchés

Approche recommandée

- Répondre selon la perspective de la responsabilité organisationnelle de l'émission et la passation de marchés (p. ex., le Ministère ou TPSGC)
- Utiliser les ententes entre l'autorité contractante et l'autorité de projet pour montrer la preuve de l'existence des plans et des stratégies en matière d'approvisionnement



Exemple de risque pour l'approvisionnement de l'ECRP

| Question | Options | Approche générale, directives et sources typiques de preuves |
|---|--|---|
| <p>28. Capacités en matière de passation de marché Combien de ces énoncés sont vrais?</p> <p>a) Les membres du personnel de ce projet possèdent les compétences requises pour rédiger les caractéristiques techniques ou des spécifications ou des demandes de propositions ou énoncés des travaux.</p> <p>b) Les membres du personnel de ce projet sont des experts en matière d'approvisionnement en biens et services.</p> <p>c) Un processus d'examen ministériel rigoureux précède l'adjudication des marchés.</p> | <p>1 = Tous ces énoncés sont vrais</p> <p>2 = Deux de ces énoncés sont vrais</p> <p>3 = Un de ces énoncés est vrai</p> <p>5 = Aucun des énoncés n'est vrai</p> | <p>Indiquer si TPSGC, le Ministère ou une autre organisation (p. ex., un gouvernement territorial) est l'autorité contractante pour le projet.</p> <p>La réponse doit indiquer comment chaque facteur est appuyé et donner la référence de la source de preuve pour chacun.</p> <p><u>NOTE TYPIQUE PSCN</u> : En fonction du projet</p> <p><u>SOURCE DE PREUVE</u> : Stratégies d'approvisionnement, plans de travail détaillés, approbation de contrats par le CT, charte de projet, Guide des approvisionnements de TPSGC</p> |



Sections de l'ECRP et projets des sites contaminés

Exigences liées aux projets

- Mesure dans laquelle les exigences précises du projet augmentent le risque et la complexité, en fonction de:
 - la méthode d'établissement et de validation des exigences
 - les dépendances et le degré d'intégration avec d'autres tâches ou projets
 - la rareté des ressources

Approches recommandées

- Les renseignements suivants aident à répondre à ces questions :
 - Le plan d'action pour l'assainissement comprenant la structure détaillée de la répartition du travail
 - L'analyse détaillée des risques et les documents de planification des imprévus



Exemple d'exigences pour un projet d'ECRP

| Question | Options | Approche générale, directives et sources typiques de preuves |
|---|--|---|
| <p>55. Exigences indéfinissables (Inconnus, connus)</p> <p>Quel pourcentage des tâches est-il impossible de définir entièrement avant que la précédente soit terminée?</p> <p>Nota : Il s'agit de tâches qu'on peut comprendre, mais qu'on ne peut pas définir de façon précise sans connaître les résultats de la tâche précédente.</p> | <p>1 = 10 %</p> <p>2 = 20 %</p> <p>3 = 30 %</p> <p>4 = 40 %</p> <p>5 = > 40 %</p> | <p>Le pourcentage de tâches qui ne peuvent pas être complètement définies est typiquement déterminé en fonction du Registre des risques associés au projet. Les dépendances entre les tâches dans la structure de répartition du travail.</p> <p>Le pourcentage de « Travaux supplémentaires possibles » (TSP) cerné dans le budget peut aussi être utilisé.</p> <p>Pour les projets au début de leur développement, habituellement seulement une catégorie D (Indicateur du CT de 2 avec une exactitude de -25 % à +100 %) – note de « 5 ».</p> <p><u>NOTE TYPIQUE PSCN</u> : En fonction du projet</p> <p><u>SOURCE DE PREUVE</u> : plan de travail détaillé, registre des risques, budget, structure de répartition du travail</p> |



Ressources

- Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis
- Politique sur la gestion des projets
- Politique sur les marchés
- Politique sur la gestion des biens immobiliers

Voir les politiques, les outils et les modèles liés sur le site Web du Cadre de gestion amélioré du Conseil du Trésor :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/index-fra.asp>



Merci – Questions?