



CADRE DE GOUVERNANCE

DES PROJETS ET
PROGRAMMES D'ENVERGURE



MOT DU MAIRE DE LAVAL

Laval est la troisième ville en importance au Québec. En pleine croissance, les projets d'envergure s'y multiplient et viennent confirmer son extraordinaire potentiel de développement.

Fière de chapeauter la réalisation de ces projets, financés en partie ou même en totalité à même les fonds publics, la Ville de Laval a choisi de se doter d'outils favorisant une gouvernance basée sur les valeurs d'intégrité et de transparence.

Dans une telle optique, l'adoption par toutes les parties prenantes du présent Cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure est une mesure nécessaire qui assurera le maintien de la rigueur et de la probité au sein de l'administration municipale, en plus de garantir l'atteinte de nos objectifs communs : inspirer la confiance et connaître le succès.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marc Demers'. The signature is fluid and cursive.

Marc Demers



MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans le contexte économique et social d'aujourd'hui, où la transparence et la reddition de compte sont au cœur de toutes les décisions, la gouvernance des projets et programmes municipaux d'envergure représente un enjeu majeur tant pour l'administration publique que pour les entreprises ou les citoyens.

Je suis donc très fier de présenter le Cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure (CGPPE) de la Ville de Laval, qui permettra à toutes les parties prenantes impliquées dans des réalisations de grande ampleur de travailler à partir de bases communes.

Attendu depuis longtemps, cet outil a été préparé avec professionnalisme et minutie. Il propose des mesures élaborées à partir des meilleures pratiques reconnues mondialement et qui favoriseront l'efficacité d'une saine gouvernance.

Je suis convaincu que grâce au CGPPE, la Ville de Laval pourra atteindre les objectifs les plus ambitieux, le tout dans le respect des orientations dictées par notre vision stratégique, qui projette Laval en 2035 comme une ville urbaine de nature.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serge Lamontagne'.

Serge Lamontagne



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Partie 1 – Les principes directeurs	6
Les bénéfices escomptés.....	7
La mise en application.....	7
La portée.....	7
Partie 2 – Le cadre de gestion	8
a. La gestion de portefeuille.....	8
b. Les responsables et les commanditaires des projets et programmes d’envergure.....	8
c. La capacité de livraison.....	16
d. La gestion des risques.....	17
e. La reddition de comptes et la transparence des décisions.....	18
Fondement de la reddition de comptes et de la transparence des décisions.....	18
Phasage des projets et programmes d’envergure.....	18
Points de passage.....	19
Définitions des termes	22
Acronymes	23
Tableaux	
Tableau 1 – Rôle des intervenants des projets et programmes d’envergure.....	10
Tableau 2 – Principales responsabilités du responsable de projet ou programme et du commanditaire.....	11
Tableau 3 – Rôles et responsabilités des parties prenantes et la composition du comité de pilotage.....	13
Tableau 4 – Processus d’examen et d’approbation des projets et programmes d’envergure.....	20

INTRODUCTION

Les principes de gestion doivent être respectés pour tous les projets et programmes, peu importe leur portée. Toutefois, en raison de l'importance de leurs impacts et de leur contribution à la vision stratégique de Laval, certains projets et programmes d'envergure méritent d'être soumis à un mécanisme de gouvernance spécifique ainsi qu'à un cadre rigoureux et uniforme de gestion.

En 2014, la Ville de Laval a initié la réingénierie complète de ses processus de gestion, incluant ceux des projets et programmes. Pour appuyer cette initiative, elle propose l'introduction de son Cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure (CGPPE). Ce cadre officiel de gestion tient compte des meilleures pratiques en gestion de projets reconnues mondialement. Ce document est fondé sur des principes guidant l'action publique municipale lavalloise : la rigueur, la cohérence et la transparence.

Un projet ou programme est considéré d'envergure selon l'importance de ses impacts dans les domaines suivants :

- Affaires publiques
- Santé et sécurité publique
- Finances et budget
- Socio-économique
- Environnement
- Démographie
- Calendrier
- Technique ou gestion du territoire
- Organisationnel

Un projet ou programme assujetti au CGPPE répond à un ou plusieurs des critères suivants :

- Représente un investissement total de plus de 5 M\$
- Implique trois services municipaux ou plus
- Représente des risques de grande médiatisation ou touchant la réputation de la Ville de Laval
- A été identifié comme un élément stratégique par le comité exécutif



PARTIE 1 / LES PRINCIPES DIRECTEURS

Le CGPPE vise à doter les intervenants de la Ville de Laval d'un outil de premier plan qui intègre les meilleurs principes de gestion.

Ces principes reposent sur :

- L'identification claire des rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes à l'interne (groupes fonctionnels retirant des bénéfices du projet ou programme) et l'implication active de celles-ci
- L'amélioration continue et la transparence de l'information
- Une conception respectueuse des principes de développement durable intégrant les paramètres de faisabilité financière, d'équité sociale, de préservation de l'environnement et de valorisation culturelle pour les générations futures
- La priorisation des projets d'investissement selon le principe d'évaluation financière de la valeur actuelle nette (VAN) et le principe de coût global
- La démonstration de la cohérence entre le portefeuille de projets, la stratégie de la Ville et la création de valeur pour l'ensemble des citoyens
- La révision et l'approbation systématiques aux points de passage
- La présentation d'un dossier d'approbation uniforme renfermant tous les éléments nécessaires à une prise de décision éclairée aux points de passage
- L'application des principes de gouvernance durant tout le cycle de vie du projet ou programme
- L'engagement que les intervenants en gestion ont les connaissances, l'autorité et les ressources nécessaires à la prise de décision
- L'application d'une reddition de comptes et d'un signalement progressif des risques et complications

LES BÉNÉFICES ESCOMPTÉS

L'objectif principal du CGPPE est d'harmoniser, au sein des différentes unités de la Ville de Laval, les pratiques de gestion entourant la réalisation des projets et programmes, en conformité avec les politiques et les orientations municipales.

Plus précisément, il a pour but de :

- Maximiser les bénéfices retirés et assurer un retour sur investissement optimal pour les Lavallois
- Maximiser l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines
- Améliorer les communications entre toutes les parties prenantes (internes et externes) de la Ville de Laval
- Optimiser le portefeuille de projets et programmes en assurant son alignement avec les stratégies municipales
- Uniformiser le processus de gestion et de prise de décisions durant tout le cycle de vie des projets et programmes
- Gérer efficacement les risques générés
- Assurer l'intégrité, la rigueur et la cohérence des actions municipales

LA MISE EN APPLICATION

Le comité exécutif (CE) et le conseil municipal (CM) approuvent ce CGPPE.

La Direction générale est responsable :

- De développer le CGPPE et de veiller à son application ainsi qu'à sa mise à jour
- D'attribuer les responsabilités de mise en œuvre aux intervenants municipaux concernés et d'établir les règles de fonctionnement communes
- D'assurer le suivi de l'ensemble du portefeuille de projets et programmes
- De rendre compte annuellement au CE des progrès réalisés dans la mise en œuvre du CGPPE

LA PORTÉE

Le CGPPE et ses principes s'appliquent à l'ensemble de la Ville de Laval, soit aux services municipaux, aux sociétés paramunicipales et aux organismes sans but lucratif.

Les autres projets et programmes municipaux suivent le processus décisionnel en usage à la Ville de Laval en ce qui a trait au mécanisme de gouvernance. Un cadre de gouvernance pour les projets et programmes de moindre envergure et un processus allégé pour les projets répétitifs, opérationnels ou ne comportant pas d'enjeux spéciaux, seront développés et les critères sont à définir. Ces documents seront en conformité avec les politiques et les orientations municipales et ils devront s'inspirer des règles de fonctionnement de la gestion de projets et programmes présentés dans le CGPPE.



PARTIE 2 / LE CADRE DE GESTION

La gouvernance des projets et programmes est soutenue par un cadre de gestion constitué de cinq composantes principales :

- a. La gestion de portefeuille**
- b. Les responsables et les commanditaires**
- c. La capacité de livraison**
- d. La gestion des risques**
- e. La reddition de comptes et la transparence des décisions**

Ces composantes sont appuyées par des facteurs essentiels à leur succès. Ce n'est que par un engagement ferme de la part de toutes les parties prenantes que la livraison des projets et programmes peut s'effectuer de manière optimale.

a. La gestion de portefeuille

Cette composante a pour objectif de s'assurer que tous les projets et programmes sont identifiés dans un seul portefeuille et que la priorisation d'exécution est proportionnelle aux bénéfices escomptés pour la Ville.

Les facteurs favorisant la gestion de portefeuille sont :

- La gestion du portefeuille est centralisée à la Direction générale
- La Direction générale assume la responsabilité d'identifier et de prioriser tous les projets et programmes dans un seul portefeuille
- Une définition claire de ce qu'est un projet ou un programme est établie et la distinction est appliquée dans le portefeuille (par exemple, il est clair que les programmes de maintien d'actifs ne constituent pas des programmes d'envergure)
- Les bénéfices escomptés sont identifiés pour chacun des projets et programmes, et ce, afin de permettre une priorisation proportionnelle à leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques de la Ville
- Le suivi de l'atteinte des bénéfices escomptés est effectué

- La Ville et ses fournisseurs ont les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la livraison de l'ensemble des projets et programmes priorités dans le portefeuille
- Les risques spécifiques à la réalisation et au financement sont considérés dans la priorisation des projets et programmes
- L'impact sur la priorisation des projets et programmes composant le portefeuille est étudié chaque fois que des changements importants y sont apportés
- La proposition d'ajout de projets ou programmes génère une analyse détaillée du portefeuille et, au besoin, sa mise à jour
- La gestion stratégique est identifiée comme un processus d'alignement du portefeuille des projets et programmes

b. Les responsables et les commanditaires des projets et programmes d'envergure

Cette composante a pour objectif de fournir aux responsables de projets et programmes un encadrement propice à une gestion participative verticale et horizontale. Tous les niveaux hiérarchiques et tous les services municipaux impliqués doivent donc y participer activement.

Le soutien apporté aux responsables de projets et programmes est assuré par :

- La présence de répondants politiques et de commanditaires
- Un processus d'examen et d'approbation par le comité de pilotage des projets et programmes d'envergure (CP) et par le CE
- L'obtention de mandats d'exécution du CE ou du CM

Les facteurs favorisant un encadrement propice à une gestion participative verticale et horizontale sont :

- Des revues diligentes des dossiers d'approbation des projets et programmes par le CP et par le CE
- La prise de décision et la transmission de directives claires et opportunes de la part du CE et des responsables
- L'implication active des commanditaires
- L'imputabilité des commanditaires pour l'atteinte des bénéfices escomptés
- Pour chaque projet ou programme, une seule ressource agit en tant que commanditaire et une seule ressource assume le rôle de responsable
- Le responsable de projet ou de programme veille à l'atteinte des objectifs
- Pour chaque projet ou programme, le commanditaire entretient une étroite relation de travail avec le responsable
- Chaque responsable de projet ou programme possède les ressources, la compétence et l'expérience requises pour le livrer
- Le responsable d'un projet ou programme et le commanditaire sont impliqués dans la préparation des dossiers d'approbation et livrables administratifs
- Un processus d'escalade d'enjeux est clairement défini

Puisqu'un projet ou programme d'envergure apporte des changements importants pour l'organisation, l'intégration optimale de ces changements dépend de la compétence de tous les intervenants et doit être instaurée, justifiée et dirigée par la Direction générale.

Répondant politique

Le répondant politique a un rôle externe de porte-parole.

Commanditaire (Directeur général adjoint (DGA), directeur de service ou directeur de bureau)

Le commanditaire est responsable de la définition du contenu, d'attacher le financement, de fixer le calendrier et de fournir les ressources nécessaires à sa livraison. Il assure le monitoring exécutif de la qualité, de l'avancement et des bénéfices du projet ou du programme. Il prend les décisions exécutives relatives au financement, à la gestion du contrat et au calendrier du projet ou programme ne relevant pas du responsable de projet ou programme.

Il doit apporter l'aide nécessaire principalement en ce qui touche les décisions stratégiques, l'interface politique, la sélection des membres de l'équipe de projet, la résolution de conflits majeurs et lors des présentations aux CP, CE et CM.

TABLEAU 1 (page suivante) **Reflète les rôles des intervenants des projets et programmes d'envergure.**

TABLEAU 1

RÔLE DES INTERVENANTS DES PROJETS ET PROGRAMMES D'ENVERGURE

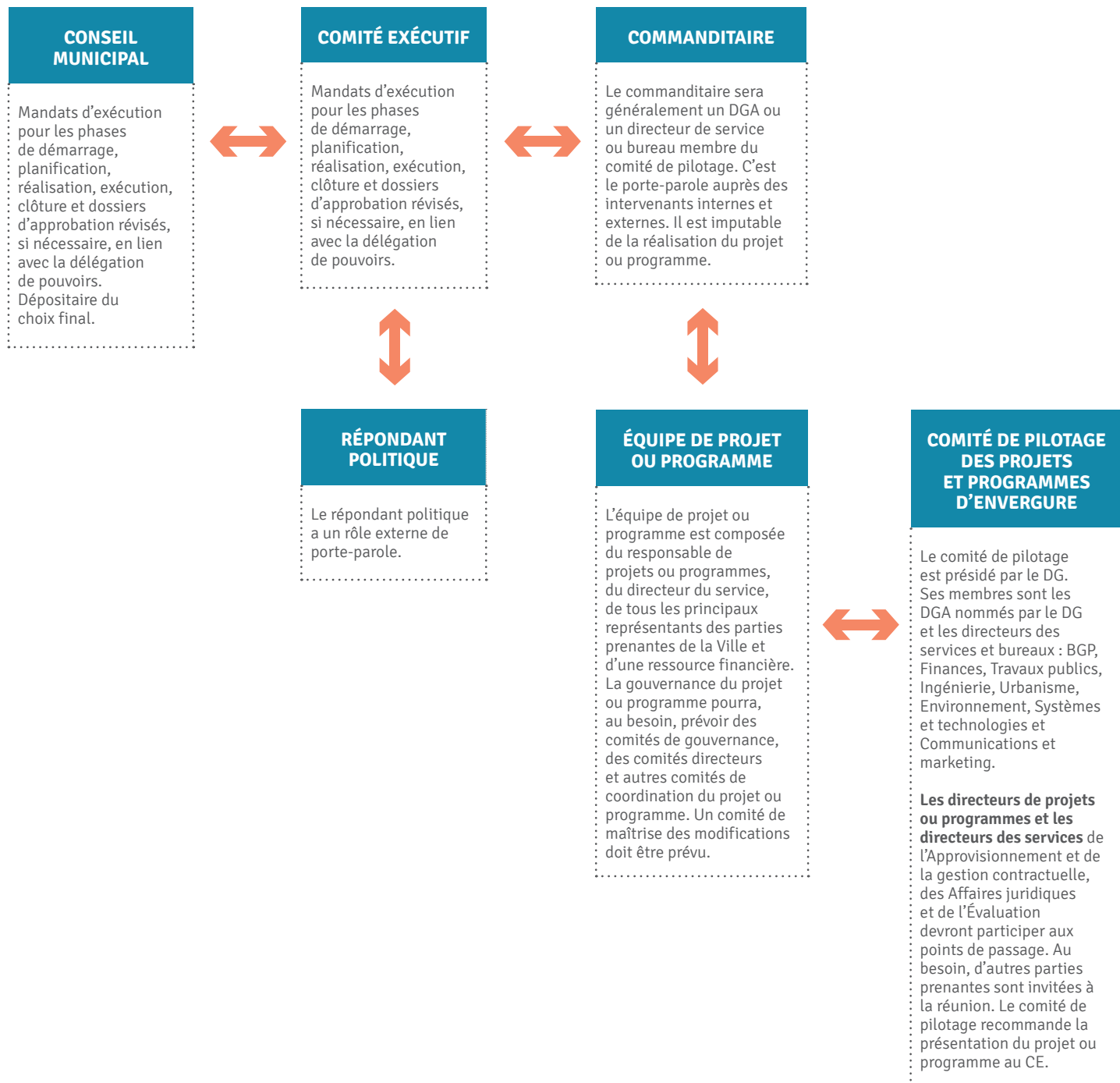


TABLEAU 2 (page suivante) Reflète les différences entre les principales responsabilités du responsable de projet ou programme et celles relevant du commanditaire. Il va sans dire que plusieurs facteurs tels que l'expérience, la compétence et la formation ont un effet sur la pondération des responsabilités des parties impliquées. Un responsable de projet ou programme expérimenté pourra prendre en charge certaines responsabilités qui lui seront déléguées par le commanditaire.

TABLEAU 2

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU RESPONSABLE DE PROJET OU PROGRAMME ET DU COMMANDITAIRE

ÉLÉMENT	RESPONSABLE DE PROJET OU PROGRAMME	COMMANDITAIRE
1. INTÉGRATION	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élabore la charte et le plan de gestion et toutes les composantes associées ▶ Dirige l'exécution ▶ Met en œuvre la maîtrise intégrée des modifications ▶ Prépare et termine la clôture 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contribue à l'élaboration de la charte et du plan de gestion et les approuve ▶ Effectue le monitoring exécutif de la portée, de l'échéancier, du budget et de la qualité ▶ Approuve la clôture
2. CONTENU	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aide à l'élaboration du dossier de présentation stratégique ▶ Effectue le suivi et le contrôle de la maîtrise du projet ou programme en ce qui concerne le contenu, tel que le dossier d'approbation approuvé 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifie et justifie le besoin, l'opportunité et les bénéfices ▶ Définit le contenu selon les objectifs autorisés et approuve les modifications ▶ Se rend imputable du contenu
3. DÉLAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectue le suivi et le contrôle de la maîtrise du projet ou programme en ce qui concerne l'échéancier, tel que le dossier d'approbation approuvé 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se rend imputable de l'échéancier
4. COÛTS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Effectue le suivi et le contrôle de la maîtrise du projet ou programme en ce qui concerne le budget, tel que le dossier d'approbation approuvé 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se rend imputable du budget
5. QUALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assure la mise en œuvre d'un processus d'assurance qualité et le contrôle de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définit les objectifs de qualité
6. RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Propose les membres de l'équipe et les changements nécessaires, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Approuve la composition de l'équipe et les changements proposés, le cas échéant
7. COMMUNICATIONS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prépare les dossiers d'approbation pour les points de passage et prépare les présentations pour approbation au CP, au CE et/ou au CM ▶ Établit des rapports précis sur les indicateurs du projet ou programme ▶ Se rend imputable pour la reddition de comptes au commanditaire (bidirectionnel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vérifie les livrables requis et autorise la présentation aux points de passage ▶ Propose la présentation du projet au CP et au CE/CM aux points de passage ou pour décision sur des enjeux majeurs ▶ Se rend imputable pour la reddition de comptes du responsable au CP, CE et CM (bidirectionnel) ▶ Défend les livrables et les résultats auprès du CP, CE et CM
8. RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifie, surveille, contrôle et définit les réponses et les mesures de mitigation aux risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe à l'identification des risques et autorise les réponses et mesures de mitigation à ceux-ci
9. APPROVISIONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recommande les appels d'offres à réaliser, en prépare le contenu technique, les gère et les clôt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe à la définition du contenu des appels d'offres et autorise leur lancement
10. PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifie, gère, contrôle et assure le suivi de l'engagement des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe à l'identification des parties prenantes et maîtrise l'engagement de celles relevant de sa responsabilité selon le plan de communication réalisé lors du plan de gestion de projet



Processus d'examen et d'approbation


Outre les suivis stratégiques et périodiques effectués par la Direction générale, les projets et les programmes d'envergure sont soumis à un mécanisme de gouvernance propre à leur ampleur et à leur complexité. L'ensemble du portefeuille des projets et programmes d'envergure est tout d'abord suivi par le CP, formé de représentants administratifs de la haute direction. Ce comité facilite l'intégration des expertises municipales et a un rôle d'intermédiaire entre les responsables de projets ou programmes, les commanditaires et le CE. Le CP valide le choix des orientations et recommande le scénario retenu pour la réalisation d'un projet ou programme à chaque point de passage ou pour des décisions sur des enjeux majeurs. Il suit l'avancement des projets et programmes en s'assurant du respect du contenu, des budgets, des échéanciers et des bénéfices. Une fois que le CP a donné le feu vert, le projet ou le programme est présenté au CE aux points de passage. Le CP recommande au CE qui en autorise le passage à la phase suivante et le CE et/ou CM donne le mandat de poursuivre les activités qui y sont rattachées.

L'autorisation du conseil municipal sera requise selon les exigences établies dans le Règlement sur les règles de contrôle et suivi budgétaires et les délégations requises au comité exécutif et aux employés de la Ville de Laval (L-11792, L-11903, L-12178 et L-12205).

TABLEAU 3 (page suivante) **Reflète les rôles et les responsabilités des parties prenantes et la composition du comité de pilotage.**

TABLEAU 3

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES
PRENANTES ET LA COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

RÔLES DU COMITÉ DE PILOTAGE	RESPONSABILITÉ DU COMITÉ DE PILOTAGE	COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE
<ul style="list-style-type: none"> ► Reçoit et analyse les projets et programmes d'envergure ► Recommande le passage des projets et programmes à la phase suivante, aux points de passage ► Assure une concertation multidisciplinaire ► Assure le suivi des projets et programmes (délais, coûts, contenu) ► Résout les problèmes et les enjeux pouvant survenir durant les différentes phases ► Formule des recommandations sur certains enjeux pouvant survenir durant les différentes phases ► Recommande le cheminement des projets et programmes au CE <p>PHASES</p> <ul style="list-style-type: none"> ► La justification ► Le démarrage ► La planification ► La réalisation ► L'exécution ► La clôture <p>POINTS DE PASSAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Recommandations pour procéder aux phases de démarrage, planification, réalisation, exécution et clôture 	<p>Recommandation pour le cheminement du projet ou programme au CE pour le passage à la phase suivante et lorsque des modifications significatives sont nécessaires.</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  </div> <p>RESPONSABILITÉS DU COMITÉ EXÉCUTIF</p> <p>Mandat d'exécution pour les phases de démarrage, planification, réalisation, exécution, clôture et dossiers d'approbations révisées, lorsque nécessaire.</p>	<p>PRÉSIDENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Directeur général <p>MEMBRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Directeurs généraux adjoints ► Directeurs des services et bureaux : Bureau des grands projets, Finances, Travaux publics, Ingénierie, Urbanisme, Environnement, Systèmes et technologies, Communications et marketing, commanditaire ► Les directeurs de projets ou programmes et les directeurs des services suivants devront participer aux points de passage : Approvisionnement et gestion contractuelle, Affaires juridiques et Évaluation <p>INVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Toutes les parties prenantes concernées <p>FRÉQUENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Les rencontres se tiennent minimalement une fois par mois

Rôles et responsabilités des principaux intervenants en gestion de projets et programmes

I) La Direction générale

Le rôle de la Direction générale en matière de gestion de projets et programmes passe par l'implantation, la mise à jour et le suivi de l'application du CGPPE dans tous les services de la Ville. Elle s'assure que les bénéfices escomptés sont objectivement vérifiables.

II) Le comité de pilotage des projets et programmes d'envergure

- Reçoit et analyse les projets ou programmes d'envergure
- Recommande le passage des projets et programmes à la phase suivante, aux points de passage
- Assure une concertation multidisciplinaire
- Assure le suivi d'avancement des projets ou programmes (coûts, délais, contenu)
- Résout les problèmes et les enjeux pouvant survenir durant les différentes phases
- Formule des recommandations sur les enjeux pouvant survenir durant les différentes phases
- Recommande le cheminement des projets et programmes au CE

III) Le Bureau des grands projets (BGP)

Le BGP est sous la responsabilité de la Direction générale. Il est responsable de deux sphères d'activités : le développement et l'application des meilleures pratiques en gestion de projet et la gestion et la réalisation de projets.

Il a pour mission de contribuer à faire de la Ville de Laval une référence en matière de gestion de projets. À ce titre, il joue un rôle de support auprès des différentes unités administratives de la Ville. Le BGP travaille en partenariat avec les services tout au long de la réalisation des projets. Les services ont la responsabilité de définir le contenu (la justification des projets et programmes provient généralement des services) et de les recevoir lorsqu'ils sont achevés, alors que le BGP est responsable de la réalisation des projets qui relèvent du BGP.

La Direction générale décide quels projets relèvent de la responsabilité et des compétences du BGP et quels projets seront supportés par le BGP.

Les critères de sélection des projets qui relèvent du BGP sont :

- Équipe dédiée multidisciplinaire requise
- Structure de coordination complexe (ex. : mode de réalisation alternatif)
- Projets stratégiques identifiés par la Direction générale
- Projets urbains structurants

Dans le cadre des projets urbains structurants, le BGP est responsable de définir le contenu avec les services concernés et de la mise en œuvre de la réalisation.

Les objectifs du BGP sont :

- Améliorer l'efficacité des projets
- Développer les connaissances du personnel en gestion de projet
- Respecter la qualité et l'étendue des travaux approuvés
- Respecter les budgets en mettant en place des mécanismes de suivi efficaces des coûts à toutes les phases du projet
- Respecter les échéanciers en mettant en place des mécanismes de suivi efficaces à toutes les phases du projet

Les rôles et responsabilités du BGP sont de :

- S'assurer du développement, de la diffusion et de l'application des meilleures pratiques de gestion de projets au sein de la Ville de Laval et veiller à leur amélioration en continu
- Soutenir l'opérationnalisation du CGPPE, procéder à sa révision et à son déploiement et assurer le soutien administratif auprès du comité de pilotage
- S'assurer que la documentation des projets et programmes d'envergure est conforme au CGPPE à chaque point de passage
- Consolider l'inventaire des projets et programmes d'envergure
- Développer et gérer une base de données des leçons apprises
- Développer une communauté de pratique en gestion de projets
- Gérer efficacement les parties prenantes pour promouvoir l'acceptabilité sociale
- Dans le cadre de la réalisation des projets urbains structurants, coordonner les activités des différents services impliqués dans le but de réussir une intégration des projets
- Contribuer à assurer la pérennité de la vision des projets urbains structurants par des actions de planification et de réalisation

IV) Les unités fonctionnelles

Les unités fonctionnelles de la Ville sont appelées, à titre d'expertes et de responsables des actifs municipaux, à identifier, à justifier, à concevoir, à planifier et à exécuter des projets et programmes qui les concernent. De plus, elles seront appelées à participer activement à titre d'expertes dans la réalisation de projets ou programmes multiservices relevant d'autres unités fonctionnelles. L'implication ponctuelle des unités fonctionnelles dans tous les projets et programmes est non seulement critique, mais essentielle.

Les projets et programmes d'investissement sont généralement créateurs de valeur et justifiés par une valeur actuelle nette positive. A l'instar des programmes de maintien d'actifs, qui sont justifiés par les unités fonctionnelles, ces projets ou programmes peuvent être proposés et justifiés par différents services municipaux.

Les projets de développement sont en grande partie générés par des promoteurs immobiliers ou par le Service de l'urbanisme. Leur justification sera donc la responsabilité respective du Développement économique et de l'Urbanisme. Mais dans tous les cas, les unités fonctionnelles seront appelées à participer activement à la réalisation des projets et programmes priorités au portefeuille.

V) L'équipe de projet ou programme

Un employé de la Ville relevant du Bureau des grands projets ou d'une unité administrative (unité fonctionnelle) est désigné pour agir à titre de responsable de projet ou programme. **Le responsable de projet** ou programme veille à rassembler les interlocuteurs experts nécessaires à sa réalisation dans les différentes unités administratives de la Ville. Il doit en intégrer les activités et effectuer le contrôle et le suivi de l'ensemble du projet ou programme.

Les **experts des unités fonctionnelles** devront s'assurer de soutenir les efforts de livraison des projets ou programmes en s'impliquant activement dans leur identification et leur justification, et de fournir l'expertise nécessaire à leur livraison.

Lorsque la Ville confie le pilotage d'un projet ou programme à un autre organisme, elle désigne tout de même un responsable parmi ses employés pour accompagner l'organisme et, ainsi, veiller au respect du CGPPE.

Le responsable de projet ou programme est assisté par une **ressource financière**, dont le rôle consiste à lui offrir son soutien en ce qui concerne le suivi financier du projet ou programme. Elle est également responsable de lui fournir l'information nécessaire à la prise de décision.

Ces ressources constituent l'**équipe de projet ou programme multidisciplinaire** qui agit en mode de gestion matricielle. Chaque unité administrative de la Ville doit s'assurer de la disponibilité des experts désignés pour y participer. Les différentes expertises municipales assument pleinement leur leadership et leur responsabilité dans leur domaine.

c. La capacité de livraison

Cette composante du CGPPE a pour objectif de s'assurer que l'équipe est apte à livrer le projet ou programme conformément à son mandat tout en respectant les règles normatives de gestion. La maturité de gestion de l'équipe est déterminée entre autres par l'expérience et la compétence de ses membres, la qualité des outils mis à leur disposition, l'efficacité des processus en place et par l'ensemble des ressources auxquelles elle a accès. De plus, la standardisation de la terminologie des processus et la méthodologie incluant l'amélioration continue contribue à la maturité de l'équipe de projet ou de programme.

Les facteurs favorisant un tel environnement sont :

- Le CP s'assure que les responsables ont un mandat clair, la compétence et l'expérience pour s'acquitter de leurs tâches
- Le processus complet de livraison du projet ou programme, incluant les activités des parties prenantes, est défini et présenté sous forme de diagramme
- Les jalons importants des projets ou programmes sont bien identifiés et suivis tout au long de leur cycle de vie
- Les rôles et responsabilités des responsables intervenant en gestion de projets ou programmes sont connus
- Les unités fonctionnelles impliquées dans la gestion d'un projet ou programme sont en mesure de confirmer la disponibilité des ressources nécessaires à son avancement
- Les risques et opportunités, changements et blocages sont bien intégrés dans le processus décisionnel, sont révisés en continu et les mesures de mitigation sont en place
- Le CP s'assure que la méthodologie, les outils et les processus utilisés pour livrer le projet ou programme sont efficaces et utilisés par les responsables
- Le CP s'assure que les ressources dédiées aux projets ou programmes sont suffisantes
- Les transactions immobilières sont bien intégrées aux activités du projet ou programme
- Le CE et/ou le CM mandate, aux points de passage, l'équipe du projet ou programme pour compléter la phase suivante de son cycle de vie
- Les processus Ville et les délais associés sont maîtrisés et intégrés dans la planification

d. La gestion des risques

Cette composante du CGPPE a pour objectif de s'assurer d'une gestion des risques en continu afin d'accroître la probabilité et l'impact des événements positifs et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs. De plus, l'analyse approfondie des risques est essentielle pour quantifier le coût potentiel des risques distinctivement des sommes consacrées aux contingences de construction.

La gestion des risques du projet ou programme relève du responsable.

Les facteurs favorisant la gestion des risques sont :

- L'implication active des parties prenantes dans la planification, l'identification, l'analyse qualitative et quantitative, la planification des réponses, les mesures de mitigation et la surveillance et la maîtrise des risques
- La communication rigoureuse à propos des risques et leur traitement
- L'engagement à traiter la gestion des risques de façon proactive et cohérente tout au long du projet ou programme
- Un choix conscient à tous les niveaux de la Ville en vue d'identifier et de poursuivre activement une gestion de risques efficace pendant la durée du projet ou du programme

e. La reddition de comptes et la transparence des décisions

Cette composante du CGPPE a pour objectif d'assurer que le processus décisionnel entourant le passage d'un projet ou programme d'envergure à sa phase subséquente soit transparent et supporté par une documentation complète, cohérente, uniforme et correspondant aux normes les plus élevées. Elle vise également à assurer que l'information relative au statut d'avancement est fiable et ponctuelle sans toutefois générer un surcroît de travail pour les ressources et l'équipe de projet ou programme.

La Ville encourage une approche de transparence totale dans sa gestion. Cette culture d'entreprise est un prérequis à une rétroaction efficace et efficiente dans un contexte de gestion de projets et programmes complexes.

Les autres facteurs essentiels favorisant la reddition de comptes et la transparence des décisions sont :

- Le CP reçoit un statut d'avancement des projets et programmes illustrant les écarts relatifs au dossier d'approbation approuvé
- Le CP analyse périodiquement les statuts d'avancement des projets et programmes
- Le responsable de projet ou programme est responsable de l'information fournie dans les statuts d'avancement
- Les problématiques sont analysées et les mesures de mitigation sont prises à temps afin d'apporter les ajustements qui s'imposent
- L'environnement de travail favorise des mises à jour d'avancement complètes, transparentes et conformes à la réalité.

FONDEMENT DE LA REDDITION DE COMPTES ET DE LA TRANSPARENCE DES DÉCISIONS

S'appuyant sur des normes internationales reconnues et en concordance avec la gouvernance des projets majeurs préconisés par le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, la reddition de comptes et la transparence de l'information du CGPPE reposent sur les fondements suivants :

- Un processus d'examen et d'approbation des projets et programmes d'envergure par points de passage
- Un processus de suivi et documentation complète pour la reddition de comptes aux parties prenantes
- Une documentation complète pour assurer une prise de décision éclairée
- Un mécanisme qui assure le contrôle et le suivi d'avancement des projets et programmes

PHASAGE DES PROJETS ET PROGRAMMES D'ENVERGURE

Le cycle de vie d'un projet ou programme comporte les six phases suivantes :

1. **La justification**, qui s'inscrit dans la gestion du portefeuille et qui est sous la responsabilité de la Direction générale. Cette phase est complétée lors de l'élaboration du programme triennal d'immobilisations. Un projet ou programme commence au moment où il a été retenu à l'issue de l'exercice de gestion de portefeuille.
2. **Le démarrage**, au cours duquel un dossier d'opportunités et une charte de projet ou une charte de programme doivent être élaborés.

3. La **planification**, au cours de laquelle un plan de gestion de projet ou programme et un dossier d'affaires préliminaire doivent être élaborés.
4. La **réalisation**, au cours de laquelle un dossier d'affaires définitif est élaboré et mis à jour.
5. L'**exécution**, au cours de laquelle le contrôle et le suivi sont réalisés et des rapports d'avancement du projet ou programme doivent être produits.
6. La **clôture**, au cours de laquelle un rapport de clôture doit être produit à la suite de l'acceptation provisoire.

À l'issue des phases de démarrage, de planification, de réalisation et d'exécution, des points de passage requièrent une prise de décision afin d'autoriser la poursuite du projet ou programme. Toute modification majeure au contenu, aux coûts, aux délais et aux bénéfices doit faire l'objet d'une approbation.

POINTS DE PASSAGE

Il y a cinq points de passage dans le processus d'examen et d'approbation : un en avant-projet et quatre au cours du processus de gestion.

Avant-projet ou programme

1. Le premier point de passage correspond à l'inscription du projet ou programme au programme triennal d'immobilisations.

Gestion de projet ou programme

2. Essentiellement, le deuxième point de passage est requis lorsque les scénarios sont étudiés. L'équipe de projet ou programme est alors en mesure de le présenter au CP et au CE dans le but d'obtenir un mandat du CE afin d'utiliser les fonds publics pour procéder à des études plus approfondies de planification.
3. Le troisième point de passage est nécessaire afin d'obtenir la recommandation du CP et l'autorisation du CE de passer en mode réalisation et de lancer les appels d'offres pour les plans et devis. L'octroi du mandat professionnel doit faire l'objet d'une autorisation du CE et/ou du CM.
4. Le quatrième point de passage est requis afin d'obtenir la recommandation du CP et l'autorisation du CE de passer en mode exécution et de lancer les appels d'offres pour construction. L'octroi du mandat de construction doit faire l'objet d'une autorisation du CE et/ou du CM.

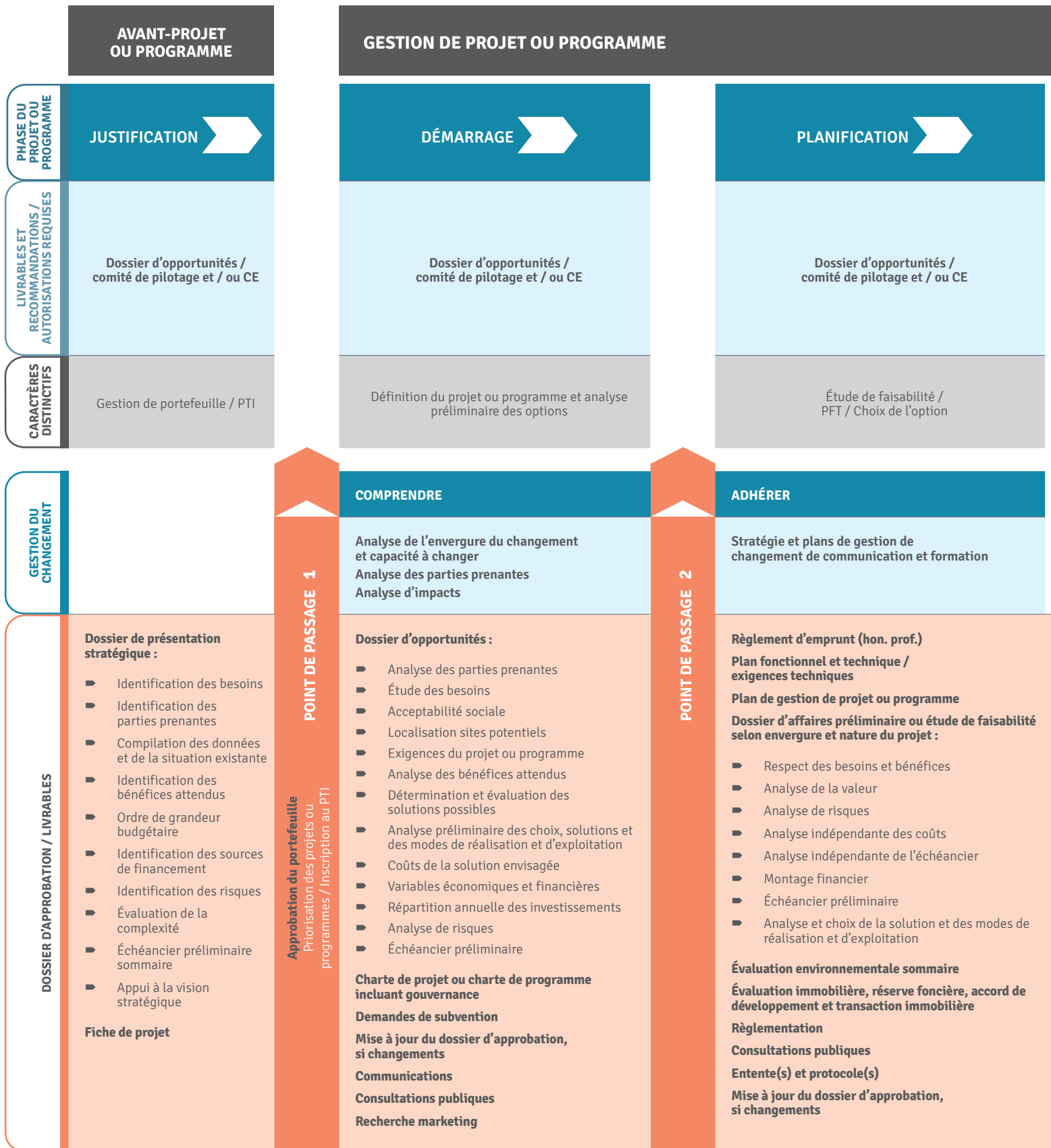
Une fois ces étapes franchies, le contenu, les coûts et les délais de travail sont connus et toute modification significative devra faire l'objet d'approbations forçant une révision et un retour au cycle de recommandation par le CP et l'autorisation par le CE et/ou CM.

Les prises de décisions aux points de passage sont appuyées par une présentation type dont l'information provient du dossier d'approbation.

5. Le cinquième point de passage est requis afin d'obtenir la recommandation du CP et l'autorisation du CE d'achever formellement le projet ou programme et de le transférer à l'équipe d'exploitation.

TABLEAU 4 (page suivante) **Reflète le processus d'examen et d'approbation des projets et programmes d'envergure.**

PROCESSUS D'EXAMEN ET D'APPROBATION DES PROJETS ET PROGRAMMES D'ENVERGURE



Note : Selon le mode de réalisation choisi (exemple : gérance accélérée ou clé en main) l'ordre des livrables sera ajusté.



POINT DE PASSAGE 3

PARTICIPER

Suivre la réalisation et régler les problèmes de parcours

Règlement d'emprunt (travaux)

Demande d'appel d'offres et octroi des contrats professionnels

Dossier d'affaires définitif :

- Respect des besoins et bénéfices
- Analyse de la valeur mise à jour
- Analyse de risques, coûts, échéancier et montage financier mis à jour

Plans et devis

Évaluation environnementale détaillée

Plan et demande d'acquisition et décret d'expropriation

Plan de surveillance

Ordre de déplacement des utilités

Rapport de suivi d'avancement (CNESST, respect des besoins, revue assurances, qualité et bénéfices)

Analyse indépendante des coûts et de l'échéancier

Mise à jour du dossier d'approbation, si changements

Gestion des parties prenantes

Communications

POINT DE PASSAGE 4

PARTICIPER

Suivre l'exécution et régler les problèmes de parcours

Demande d'appel d'offres et octroi des contrats

Rapport de suivi d'avancement :

- CNESST
- Écarts du dossier d'affaires définitif
- Avancement des travaux

Mise en service

Processus de transfert

Formations

Réception provisoire

Mise à jour du dossier d'approbation, si changements

Mise en marché

Communications

POINT DE PASSAGE 5

TRANSFÉRER

ÉVALUER

Faire le bilan du changement

Diagramme du processus de livraison du projet

Correction des déficiences

Réception définitive

Transfert de connaissances

Obtention des accréditations / certifications

Gestion des garanties

Gestion des connaissances

Fermeture des contrats

Communications

Rapport de clôture :

- Leçons apprises
- Analyse des écarts entre plan et le réel
- Reddition de comptes

DÉFINITIONS DES TERMES

Modification significative :

Une modification est considérée comme significative lorsqu'elle aura pour effet de modifier l'un ou l'autre des paramètres suivants du dossier d'approbation :

- a. Le coût total du projet ou programme
- b. La stratégie de financement du projet ou programme
- c. La portée du projet ou programme d'une façon telle que celle-ci ne peut plus être utilisée comme référence de base
- d. L'échéancier du projet ou programme d'une façon telle que celui-ci ne peut plus être utilisé comme référence de base

Portefeuille :

C'est un ensemble de projets, de programmes ou de sous-portefeuilles et d'opérations qui sont regroupés pour faciliter une gestion efficace de ces travaux dans la poursuite d'objectifs stratégiques de l'organisation. (Source : Project Management Institute)

Programme :

Groupe de projets apparentés dont la gestion est coordonnée afin d'obtenir des avantages et une maîtrise qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément. Un programme peut comporter des éléments de travail apparentés en dehors du contenu de chacun des projets qu'il regroupe. (Source : Project Management Institute). Les programmes d'envergure sont des programmes de gestion d'actifs municipaux qui couvrent les domaines de l'eau, de la voirie, des immeubles, des parcs et des services informatiques, tel que le programme d'infrastructure routière.

Projet :

Entreprise temporaire initiée dans le but de fournir un produit, un service ou un résultat unique. (Source : Project Management Institute)

Projet urbain structurant :

- Une action permettant la transformation d'un secteur de la ville par le développement ou le redéveloppement du cadre urbain
- Son échelle, sa complexité, son envergure et la multiplicité des acteurs impliqués
- La présence d'investissements de la Ville et la mise en valeur des investissements publics/infrastructures existantes (métro) permettant des bénéfices majeurs pour la ville et les citoyens
- Une contribution importante au développement économique de la ville permettant de dynamiser le développement immobilier (l'effet de levier) et d'augmenter l'assiette fiscale de la Ville

ACRONYMES

BGP :	Bureau des grands projets
CE :	Comité exécutif
CGPPE :	Cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure
CM :	Conseil municipal
CP :	Comité de pilotage des projets et programmes d'envergure
DG :	Directeur général
DGA :	Directeur général adjoint
VAN :	Valeur actuelle nette



