Affaires indiennes et du Nord Canada | Indian and Northern Affairs Canada

DOCUMENT TECHNIQUE COMPLÉMENTAIRE

LIGNES DIRECTRICES POUR L'EVALUATION
DES PROJETS D'IMMOBILISATION

Mars 1985

E78
.C2
T4314
no. 6 – 2
c. 1

Canada

DTC-6-2

LIBRARY
INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS
CANADA
SEP 17 1985
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD
CANADA
BIBLIOTHÈQUE

Services techniques et marchés **Technical Services and Contracts**

LIGNES DIRECTRICES POUR L'EVALUATION DES PROJETS D'IMMOBILISATION

Mars 1985

This document is also available in English

LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION DES PROJETS D'IMMOBILISATION

Table des matières

1.0 INTRODUCTION

1.1 État de la question
1.2 Objet
1.3 Utilisateurs
1.4 Portée
1.5 Définitions
1.6 Politique
1.7 Autorisation
1.8 Ressources
1.9 Sélection des projets
1.10 Moment choisi pour l'évaluation
1.11 Sélection du consultant
1.12 Équipe d'évaluation de projet
1.13 Activités
1.14 Demandes de renseignements

2.0 RESPONSABILITÉS

2.1 Chef d'équipe
2.2 Membres de l'équipe
2.3 Coordonnateur régional et coordonateur de district
2.4 Coordonnateur du programme d'évaluation des projets d'immobilisation

3.0 MANDAT

4.0 REVUE PRÉALABLE DES DOCUMENTS

5.0 VISITE DES LIEUX

5.1 Réunion d'information
5.2 Étude des documents
5.3 Entrevues
5.4 Visite des lieux
5.5 Ébauche des recommandations
5.6 Séance de compte rendu

6.0 RAPPORT D'ÉVALUATION DE PROJETS D'IMMOBILISATION

6.1 Organisation du travail
6.2 Présentation du texte du rapport
6.3 Numéro du rapport et pagination
6.4 Langue de rédaction
6.5 Table des matières
6.6 Résumé
6.7 Introduction
6.8 Historique du projet
6.9 Conclusions et recommandations
6.10 Annexes

7.0 MODALITÉS D'APPROBATION DU RAPPORT PAR LES SERVICES TECHNIQUES ET LES MARCHÉS

7.1 Jalons
7.2 Responsabilités
7.3 Autorisation de publier
7.4 Délai de production du rapport
7.5 Transcription
7.6 Lettres d'envoi
7.7 Calendrier des activités
7.8 Diffusion du rapport

ANNEXES

A Modèle de lettre au directeur régional du G et A et modèle de mandat

B Liste de contrôle pour les évaluations de projets

C Modèle de lettre d'envoi de l'ébauche de rapport

D Modèle de mandat (conseiller)

E Ordre de succession des activités menant à l'approbation de l'Administration centrale

LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION DES PROJETS D'IMMOBILISATION

1.0 INTRODUCTION

1.1 État de la question

En raison de l'importance croissante que prend l'imputabilité à l'intérieur du secteur public, on s'efforce de plus en plus à réaliser des projets de façon compétente, efficace et économique. Cette préoccupation suscite la mise en oeuvre plus fréquente de principes comme l'estimation du coût total de l'installation au cours de sa durée utile et le rapport coût/avantage, pour éclairer les prises de décisions. Cependant, ces instruments ne tiennent pas compte des différences entre les résultats anticipés et les résultats réels. Il faut donc revoir et analyser systématiquement les données sur l'exécution des projets, y compris la planification, la conception, la construction et la mise en service, en vue d'améliorer les méthodes de gestion et de réalisation des projets à venir.

1.2 Objet

Le présent document procède du GM 10-7/6, Programme de revue fonctionnelle et d'évaluation des projets d'immobilisation. Il a pour objet de fournir à l'équipe d'évaluation les conseils et les directives qui lui permettront de faire une étude approfondie et professionnelle des projets d'immobilisation et de préparer un rapport visant à améliorer les méthodes d'exécution des futurs projets.

1.3 Utilisateurs

Le présent document s'adresse à tout le personnel du Ministère et des sociétés de conseil oeuvrant dans le programme d'évaluation des projets d'immobilisation.

1.4 Portée

Le programme d'évaluation des projets d'immobilisation a pour principal objectif d'améliorer leur exécution. C'est en analysant l'incidence des politiques, des méthodes et des normes actuelles qu'on peut corriger les procédés de planification et de mise en oeuvre. L'évaluation porte notamment sur les travaux préparatoires, la planification technique, la conception, la construction, la remise des travaux et les services techniques subséquents.

1.5 Définitions

Projet d'immobilisation : construction d'une installation selon l'objectif fixé, l'envergure des travaux, la date prévue pour leur achèvement et le budget autorisé.

Evaluation : accumulation systématique de données valables et authentiques pour déterminer comment et dans quelle mesure les activités sont conformes aux objectifs fixés, y compris l'identification des écarts et de leurs effets, de même que les recommandations visant à améliorer l'exécution des projets futurs.

Services fonctionnels : fonctionnement régulier de l'installation telle qu'elle a été conçue, par exemple, la fonction d'une école est l'éducation.

Services techniques : fonctionnement technique de l'installation et de son équipement pour assurer la bonne marche des services fonctionnels, par exemple, une installation de ventilation doit fonctionner correctement.

1.6 Politique

Le GM 10-7/6 spécifie la politique du Ministère à l'égard du programme d'évaluation des projets d'immobilisation. Par ailleurs, dans le chapitre 145 du Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor, il est prévu que les projets d'immobilisation doivent être évalués en matière de :

a. réalisation des objectifs du projet et ressources utilisées;

b. respect des délais et des limites de coûts durant le projet;

c. le degré de satisfaction des besoins de l'usager;;

d. qualité de la fabrication ou du travail;;

e. respect des politiques, des normes, des lignes directrices et des devis;

f. insuffisances et problèmes;

g. recommandations qui peuvent avoir un effet sur les projets futurs.

L'alinéa 10 du protocole d'entente entre le MAINC et Travaux publics Canada (TPC), du 16 juin 1978, spécifie que le MAINC doit, en collaboration avec le chef de la conception et de la construction, TPC, préparer une évaluation de toutes les étapes d'exécution de chaque projet réalisé par TPC.

Dans le GM 10-7/9, Modalités de réalisation de projets aux termes d'ententes de services généraux, il est prévu que les projets réalisés pour le MAINC par le gouvernent des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon fassent l'objet d'évaluations de projets d'immobilisation.

1.7 Autorisation

Les évaluations de projets d'immobilisation sont exécutées avec l'autorisation du directeur général des Services techniques et des marchés de même que des directeurs et des chefs régionaux du Génie et de l'architecture.

1.8 Ressources

Les évaluations de projets peuvent être confiées au personnel des services techniques et des marchés, à celui de Génie et Architecture ou à une société de consultants. La décision dépend de la disponibilité du personnel et des sociétés de consultants ainsi que de considérations d'ordre budgétaire. Les frais sont à la charge de la Direction générale des Services techniques et des marchés ou des bureaux régionaux de Génie et Architecture et sont planifiés sur une base annuelle. Les frais engagés par Travaux publics Canada doivent faire l'objet d'une entente entre l'un de ces services et son homologue à TPC.

1.9 Sélection des projets

Idéalement, tous les projets devraient faire l'objet d'une évaluation mais, en raison de l'importance et de la diversité du programme d'immobilisation, cela est impossible compte tenu des ressources disponibles. Donc, un seul échantillon représentatif des projets réalisés dans une même année dans chaque région sera évalué.

Le choix des projets devra se fonder sur:

a. Un maximum de deux projets réalisés par TPC pour le compte du MAINC seront évalués dans chaque région. Ces évaluations sont exécutées soit par la Direction générale des Services techniques et des marchés et l'administration centrale de TPC, ou par le service régional de Génie et Architecture et le chef de la conception et de la construction à TPC.

b. Le service régional de Génie et Architecture doit évaluer annuellement un minimum de trois projets financés à partir des crédits.

c. La Direction générale des Services techniques et des marchés doit évaluer annuellement, de concert avec le service régional de Génie et Architecture, un projet dans chaque région, mis à part les projets de TPC.

Pour choisir le plus large éventail possible de projets à évaluer dans le cadre du programme annuel, il faut tenir compte des éléments suivants :

a. discipline technique (architecture, distribution d'eau et évacuation des eaux usées, etc.);

b. emplacement (urbain, rural, lieu éloigné);

c. complexité du projet;

d. coût du projet.

1.10 Moment choisi pour l'évaluation

Les projets réalisés dans une année financière doivent être examinés durant la première année où sont remplies les conditions suivantes :

a. l'installation est en exploitation depuis au moins 12 mois, ou;

b. si l'installation est assujettie à des variations saisonnières, il faut qu'elle ait fonctionné pendant la saison où le climat est le plus rigoureux;

c. si l'évaluation comporte la visite des lieux, l'emplacement doit être libre de neige pour en permettre l'inspection.

1.11 Sélection du consultant

Dans le cas où des sociétés de consultants sont choisies pour exécuter l'évaluation de projets, le mandat formulé lors du projet de contrat doit spécifier les compétences et les connaissances requises pour atteindre les objectifs d'évaluation, entre autres :

a. connaissance des méthodes de gestion de projet;

b. connaissance des règles du gouvernement fédéral dans le domaine de la construction, en particulier celles du MAINC;

c. connaissances techniques dans la discipline où s'insère le projet à évaluer.

On trouvera à l'annexe D un exemple de mandat préparé en vue d'engager un consultant.

1.12 Équipe d'évaluation de projet

L'équipe est composée d'un chef et d'un certain nombre de membres qui varie selon l'importance et la complexité du projet. Le plus souvent, l'équipe n'est formée que de deux personnes. Dans le cas des projets de TPC, il faut y ajouter un représentant de ce Ministère. Au niveau de l'Administration centrale, le chef d'équipe rend compte des travaux au chef de la division et au directeur qui a la responsabilité fonctionnelle de l'objet de l'évaluation. Au niveau régional, il relève directement du directeur régional, Génie et Architecture.

En règle générale, l'équipe d'évaluation se compose de personnes n'ayant pas participé à la conception et à la construction du projet.

Pour ce qui est des évaluations exécutées par un consultant, le nombre des membres de l'équipe et leurs compétences seront en fonction du projet de marché, soit :

a. la complexité et l'importance du projet;

b. l'évantail des compétences de chaque employé.

1.13 Activités

Tout projet d'évaluation doit comporter ce qui suit :

a. rédaction et approbation du mandat;

b. revue des documents avant la visite des lieux;

c. visite des lieux comprenant la revue des documents, les entrevues et une visite de l'emplacement du projet;

d. rédaction et approbation de l'ébauche de rapport;

e. approbation du rapport final;

f. diffusion du rapport.

Le recours à un consultant technique comporte en plus ce qui suit :

a. l'appel d'offres, l'évaluation des soumissions et l'adjudication du marché;

b. l'information à donner au conseiller pour que les objectifs soient atteints;

c. le contrôle financier du marché.

1.14 Demandes de renseignements

Toutes les demandes de renseignements sur les évaluations de projets doivent être adressées au chef, section des revues fonctionnelles et des évaluations de projets, Direction générale des Services techniques et des marchés, ou à son homologue au bureau régional.

2.0 RESPONSABILITÉS

2.1 Chef d'équipe

Le chef d'équipe est responsable devant le chef attitré de la division pour ce qui est des évaluations au niveau des Services techniques et des marchés, ou devant le directeur régional, Génie et Architecture, pour les évaluations régionales. Ses fonctions consistent entre autres à :

a. planifier les travaux d'évaluation et arrêter le programme de la visite au bureau régional ou de district et au chantier;

b. rédiger le mandat;

c. s'assurer que toutes l'équipe connaît bien les politiques, les normes et les lignes directrices pertinentes et qu'elle a pris connaissance des documents relatifs au projet;

d. assurer la communication avec la région, le district ou la bande indienne et établir les modalités à cette fin; pour ce qui est des évaluations au niveau des Services techniques et des marchés, c'est le coordonnateur régional qui communique avec la bande;

e. voir à ce que toutes les mesures administratives soient prises (budget, déplacements, transcription des textes, etc);

f. participer au choix des membres de l'équipe;

g. contrôler et coordonner les fonctions des membres de l'équipe;

h. présider toutes les réunions d'information et les séances de compte rendu;

i. coordonner la rédaction du rapport et obtenir les approbations et les commentaires pertinents;

j. respecter les jalons et les échéances.

2.2 Membres de l'équipe

Les membres de l'équipe sont responsables vis-à-vis du chef d'équipe pour ce qui suit :

a. poursuivre activement les objectifs de l'évaluation;

b. participer activement à tous les travaux d'évaluation;

c. bien connaître les politiques, les normes, les lignes directrices pertinentes et les documents relatifs au projet;

d. respecter les échéances fixées par le chef d'équipe;

e. prendre les dispositions requises pour les déplacements (demandes de déplacement, réclamations des frais, etc.).

2.3 Coordonnateur régional et coordonnateur de district

S'il y a lieu, le directeur régional, Génie et Architecture, désigne un coordonnateur régional ou de district dont les responsabilités sont les suivantes :

a. obtenir et rassembler tous les documents pertinents et, s'il le faut, les transmettre au chef d'équipe avant la visite des lieux;

b. s'il y a lieu, obtenir de la bande indienne la permission d'entrer dans la réserve pour visiter le chantier;

c. aider le chef d'équipe à établir le programme des entrevues avec les employés du bureau régional, du bureau de district ou de la bande, et s'assurer de leur disponibilité;

d. prendre les dispositions administratives nécessaires (retenir la salle de conférence et les véhicules du Ministère, affréter un avion pour se rendre dans les lieux isolés, etc.).

2.4 Coordonnateur du programme d'évaluation des projets d'immobilisation

Le rôle du coordonnateur du programme d'évaluation des projets d'immobilisation consiste à aider les équipes d'évaluation à l'intérieur de la Direction en assumant les responsabilités suivantes :

a. établir un programme des activités pour chaque évaluation;

b. faire une revue des instructions écrites (mandat) et informer l'auteur des problèmes relevés, le cas échéant;

c. examiner l'ébauche de rapport et, de concert avec le chef d'équipe, voir à ce qu'elle soit rédigée selon les normes;

d. revoir le rapport final et informer l'autorité compétente que les normes de la Direction ont été respectées.

3.0 MANDAT

La rédaction du mandat relève du chef attitré et du chef d'équipe, ce dernier assumant normalement cette fonction sous la direction du premier. À la Direction générale des Services techniques et des marchés, le directeur compétent signe la lettre d'envoi qui est transmise au bureau régional avec le mandat, l'approuvant par le fait même. Au bureau régional, le directeur ou le chef, Génie et Architecture, l'approuve à son tour par une note de service au chef d'équipe. Le mandat doit comporter ce qui suit :

a. les objectifs de l'évaluation, décrits en termes précis;

b. une brève description du projet;

c. la liste des politiques, des normes et des lignes directrices applicables à l'évaluation;

d. la liste détaillée des documents nécessaires pour la revue préalable et la visite des lieux;

e. la liste des membres de l'équipe d'évaluation;

f. le nom et le titre des personnes à rencontrer;

g. le calendrier des activités, y compris le moment prévu pour les visites des lieux et les jalons importants;

h. une liste de contrôle qui servira d'aide-mémoire aux membres de l'équipe (on en trouvera un exemple à l'annexe B);

i. tout renseignement ou objectif faisant de l'évaluation un cas particulier.

Le mandat doit être approuvé au moins quatre (4) semaines avant la visite des lieux, pour laisser au personnel de la région ou du district le temps de rassembler les documents pertinents et à l'équipe d'évaluation d'en faire une étude préalable.

Pour ce qui est des évaluations au niveau des Services techniques et des marchés, le mandat doit être transmis au directeur régional, Génie et Architecture, quatre semaines avant la visite des lieux, et toute difficulté avec le bureau régional doit être résolue, dans le même laps de temps, par le directeur, Services professionnels.

On trouvera à l'annexe A un modèle de mandat qui peut être modifié selon l'évaluation. On s'en tiendra normalement aux objectifs indiqués, à moins d'exigences particulières.

4.0 REVUE PRÉALABLE DES DOCUMENTS

Comme le spécifie le mandat, les documents relatifs au projet doivent être fournis à l'équipe au moins deux semaines avant la visite des lieux. Il peut s'agir des pièces suivantes :

a. l'énoncé du projet, le programme (MAINC) ou l'énoncé du projet (TPC);

b. tous les documents de désignation et de modification de projets;

c. tous les plans et devis contractuels et les plans d'exécution;

d. l'accord de contribution et les modalités techniques (s'il y a lieu);

e. le rapport d'achèvement des travaux, (s'il est disponible).

Pour se renseigner sur le projet, tous les membres de l'équipe doivent prendre connaissance de ces documents ainsi que des politiques, des normes et des lignes directrices pertinentes. Après la visite des lieux, ces documents sont renvoyés au coordonnateur de l'évaluation.

5.0 VISITE DES LIEUX

La visite des lieux par l'équipe d'évaluation prend normalement de 3 à 5 jours, y compris le temps de déplacement, et comporte les étapes suivantes.

5.1 Réunion d'information

Arrivé au bureau régional, le chef d'équipe informe le plus tôt possible le directeur régional, Génie et Architecture, de la tâche à effectuer. Il profite de la rencontre pour présenter l'équipe, revoir les objectifs et la portée de l'évaluation, confirmer le calendrier des activités et la disponibilité du personnel de Génie et Architecture et du programme. C'est aussi le moment d'étudier tout aspect particulier du projet à la demande du directeur régional.

S'il s'agit d'une évaluation régionale dans une zone où il y a un bureau de district, cette réunion d'information a lieu à ce bureau avec le chef de district.

5.2 Étude des documents

L'équipe d'évaluation doit avoir accès à tous les dossiers, documents et lettres concernant le projet, lesquels se trouvent normalement dans :

a. le dossier du projet,
b. le dossier sur l'administration des marchés,
c. le dossier du directeur de programme,
d. le dossier au dépôt central.

Voici certains des documents qu'il faut vérifier (voir le DTC-4-3, Dossiers de projets, pour en connaître la liste complète) :

a. tous les documents contractuels (marché de services de conseil ou de travaux publics), y compris les modifications apportées, et l'approbation provisoire et finale;

b. toutes les attestations de fonds et les documents d'identification et de modification de projets;

c. tous les rapports sur les travaux de construction, y compris les carnets d'opérations et les procès-verbaux des réunions sur les lieux;

d. tous les rapports d'ordre financier et matériel, émanant de Travaux Publics Canada;

e. tous les calendriers des activités, y compris le calendrier général du projet, celui des travaux de construction et les prévisions sur les mouvements de trésorerie;

f. les plans d'exécution;

g. les F.A.P. informatisés;

h. les rapports consécutifs à l'exécution des travaux;

i. les résolutions du conseil de bande.

Objectifs visés par l'étude des documents :

a. obtenir plus de données pour avoir une image complète du projet et des méthodes utilisées pour l'exécuter;

b. voir si les dossiers ont été bien établis par le gestionnaire de projet et la section de l'administration des marchés;

c. évaluer les méthodes employées pour contrôler le coût, la qualité, les délais, et voir si elles sont conformes à la politique établie, en particulier dans le GM 10-7/4, Gestion de projets.

5.3 Entrevues

Les entrevues avec le personnel de gestion, de surveillance et d'exploitation est l'une des méthodes les plus efficaces pour recueillir des informations, à condition qu'on soit objectif. Il faut cependant bien recommander à l'intervieweur d'évaluer les opinions et les commentaires par rapport à d'autres données de fait et de ne pas s'en servir exclusivement pour tirer des conclusions.

Pour faire une entrevue, il est conseillé de procéder comme il suit :

a. Créer un climat amical et détendu et, si c'est possible, mener l'entretien à l'écart pour ne pas être interrompu.

b. Dès le début, exposer l'objet de la rencontre.

c. Écouter attentivement; noter les réponses et les opinions exprimées.

d. Éviter les commentaires, les promesses ou les recommandations qui risquent d'influer sur les réponses.

e. Poser des questions pertinentes. A cette fin :

(1) déterminer au préalable quels sont les renseignements à recueillir;

(2) poser des questions simples;

(3) formuler chaque question de façon claire et concise; que ce soit une vraie question;

(4) éviter l'emploi de "parce que";

(5) attendre la réponse une fois la question posée;

(6) formuler la question de façon à susciter une réponse détaillée. Poser des questions ouvertes (commençant par comment, pourquoi, qu'est-ce-que) pour aller chercher plus d'informations, et des questions fermées (commençant par avez-vous, êtes-vous, ferez-vous) pour déterminer une situation ou un engagement.

5.4 Visite des lieux

Pour faire l'évaluation d'un projet d'immobilisation, l'équipe responsable doit nécessairement visiter les lieux, ce qui lui permet :

a. de mieux apprécier la nature et la portée du projet, son emplacement, les conditions du milieu et la pertinence du choix de l'emplacement;

b. d'interrroger la clientèle y compris le gouvernement territorial, le chef de bande, le gestionnaire de bande, le surveillant de l'entretien, les membres et les employés de bande pour évaluer leur satisfaction et connaître les problèmes rencontrés, le cas échéant;

c. de vérifier si les objectifs initiaux du projet ont été atteints;

d. de vérifier la qualité de la conception et de la construction par rapport aux plans et devis, aux politiques, aux normes et aux lignes directrices.

Le gestionnaire de projet (du MAINC) doit participer à la visite des lieux, de même que le chef, Conception et construction (TPC), s'il y a lieu.

5.5 Ébauche des recommandations

Après l'étude des documents, les entrevues et la visite des lieux, l'équipe d'évaluation devrait maintenant avoir une image claire et complète des méthodes de gestion utilisées et de l'ouvrage fini.

L'équipe se réunit pour passer en revue toutes les informations maintenant disponibles, revoir la liste de contrôle et les objectifs de l'évaluation et élaborer les principales conclusions et recommandations.

5.6 Séance de compte rendu

Avant de quitter le bureau régional, le chef de l'équipe d'évaluation rencontre le directeur régional, Génie et Architecture, pour se pencher sur les conclusions de l'équipe. C'est le moment de s'attaquer aux principales recommandations, de noter les commentaires et de les expliciter.

Cette façon de procéder s'applique aussi aux évaluations régionales au niveau du district.

6.0 RAPPORT D'ÉVALUATION DE PROJETS D'IMMOBILISATION

6.1 Organisation du travail

Après la visite sur le terrain, le chef d'équipe doit veiller à organiser le travail d'équipe pour que le rapport soit rédigé de façon efficace, logique et professionnelle. Il assigne à chacun une tâche précise. Il ne doit pas préparer le rapport seul, sans la collaboration de l'équipe. Il est indispensable que l'équipoe adopte une présentation et un style uniformes afin de réduire au minimum les remaniements et les corrections.

6.2 Présentation du texte du rapport

Il faut suivre le plus possible la présentation qui suit et ne s'en écarter que dans les cas exceptionnels.

6.3 Numéro du rappport et pagination

Pour les évaluations au niveau des Services techniques et des marchés, la couverture de l'ébauche et celle du projet final sont déterminées par la section de la gestion des publications. Quant au texte, il est paginé comme il est indiqué ci-dessous.

Pour les évaluations régionales et les rapports des consultants, appliquer les méthodes établies pour les régions.

6.4 Langue de rédaction

Les rapports sur les projets réalisés au Québec sont rédigés en français; pour les autres régions, les rapports sont en anglais.

6.5 Table des matières

La table des matières (énumérant les sections et les annexes) fera suite à la page couverture.

6.6 Résumé (Article 1.0)

Cet article présente un bref résumé du rapport d'évaluation, soit le sommaire des principales conclusions et recommandations ainsi qu'une appréciation générale de l'évaluation. C'est la rubrique choisie pour souligner les aspects positifs de l'étude. Ne pas oublier que c'est un sommaire qui doit inciter le lecteur à lire le rapport au complet ou, s'il est trop occupé, à prendre rapidement connaissance des principales recommandations; il doit donc susciter l'intérêt. Pour des raisons d'efficacité, cette section est normalement limitée à une page.

6.7 Introduction (Article 2.0)

Cet article est réparti en sous-sections comme il suit :

a. Généralités (2.1)

Court paragraphe indiquant l'objet de l'évaluation, l'emplacement du projet, la date de la visite sur le terrain et le nom des membres de l'équipe.

b. Objectifs (2.2)

Nouvel énoncé des objectifs (tels qu'ils apparaissent dans le mandat) et, s'il y a lieu, des modifications qui y ont été apportées et la raison de ces changements.

c. Portée (2.3)

Court énoncé sur les aspects du projet qui ont été examinés, par exemple : conception et construction seulement, ou planification préliminaire,

planification détaillée, conception préliminaire, conception détaillée, appel d'offres et adjudication du contrat, construction et exploitation.

d. Participants (2.4)

Le nom et le poste de toutes les personnes interrogées. Indiquer de nouveau le nom des membres de l'équipe d'évaluation.

e. Marches à suivre (2.5)

Description des méthodes employées pour faire l'évaluation : revue des documents, entrevues, visites des lieux, etc.

f. Historique (2.6)

Si le projet présente un aspect particulier en raison de quelque facteur ou évènement externe, l'indiquer ici, par exemple, un remaniement majeur du bureau régional durant la réalisation du projet ou un changement important dans le personnel de Génie et Architecture.

Cette section est facultative.

6.8 Historique du projet (Section 3.0)

Brève description du projet incluant ce qui suit :

a. Description technique : système d'égouts collecteurs, reliés à 53 lignes de terrain, 2 stations de relèvement comportant 2 pompes électriques chacune et lagunage à deux bassins à 4 km à l'ouest du village.

b. Liste sommaire des principales activités, des personnes et des organismes participants, en remontant le plus loin possible (au plan quinquennal) et en terminant avec la remise des travaux. Suivre l'ordre chronologique et se concentrer sur les activités qui influent directement sur la gestion du projet, par exemple :

(1) premier document de désignation et de modification du projet,

(2) études de faisabilité,

(3) autorisation du Conseil du Trésor (préliminaire et effective),

(4) conception - marché passé avec un consultant - début et fin du travail,

(5) adjudication du marché.

c. Résumé des coûts et des budgets, y compris une comparaison des budgets de dépenses catérorie D, C, B et A, et du coût final. Noter toutes les modifications apportées.

Se rappeller qu'une évaluation de projet n'est pas une vérification. Seules importent les données sur la gestion du projet. Les renseignements tels que le nom et l'adresse du consultant technique ou du sous-traitant sont sans objet.

6.9 Conclusions et recommandations (Section 4.0)

6.9.1 Généralités

Cet article doit comporter autant de subdivisions qu'il y a d'objectifs énoncés dans le mandat et la section 2.2 du rapport d'évaluation. Chaque objectif devient une sous-section avec titre et numéro, par exemple, 4.4 Qualité des travaux.

Cet article est le plus difficile à rédiger car c'est la partie essentielle de l'évaluation. En effet, sans recommandations constructives, le rapport n'est plus qu'un compte rendu de faits.

Il faut signaler aussi que la manière dont le rapport est rédigé à une influence décisive sur son efficacité. Le premier paragraphe de chaque sous-section est intitulé "Conclusion" et ne doit comporter que les faits à l'appui d'une idée ou d'un principe. Les recommandations qui suivent immédiatement la conclusion doivent en découler naturellement et logiquement. À la lecture de la conclusion, le lecteur voit déjà les recommandations qui suivront et ne doit pas douter de leur validité. Chaque recommandation porte l'entête "Recommandation" et est numérotée dans l'ordre des sous-sections, par exemple, 4.4.1.

Pour chaque recommandation, un membre du personnel est désigné (selon le poste qu'il occupe) pour prendre les mesures qui s'imposent; un seul est nommé, sauf si les circonstances sont exceptionnelles.

Chaque objectif de l'évaluation doit être énoncé de façon claire et concise. Voir ce qui suit.

6.9.2 Réalisation des objectifs généraux

Dans cette section, on doit décrire brièvement les objectifs initiaux du projet d'immobilisation, en consultant l'énoncé du projet, le document de désignation et de modification du projet ou les documents présentés au Conseil du Trésor. Avec les informations recueillies sur le terrain, on peut comparer les données respectives pour voir s'il y a eu des changements en cours d'exécution et si l'ouvrage final a atteint les objectifs originaux.

6.9.3 Utilisation efficace des ressources disponibles

Cette section porte sur l'examen du matériel ainsi que des ressources humaines et financières mises à la disposition du gestionnaire de projet. On peut alors faire une comparaison pour montrer quelles ressources ont été employées et de quelle façon elles l'ont été pour que les travaux soient exécutés dans le plus court laps de temps, pour le moindre coût et la meilleure qualité possible.

6.9.4 Contrôle des coûts et du calendrier des activités

A-t-on appliqué toutes les modalités établies pour le contrôle des coûts et du calendrier des activités? Qu'en est-il résulté? Le projet a-t-il été réalisé dans les délais et selon le budget prévus?

6.9.5 Satisfaction des besoins des usagers

Les usagers ont-ils été consultés à chaque étape du projet, depuis les travaux préparatoires jusqu'à la mise en service? L'équipe responsable du projet a-t-elle tenu compte de leur opinion? Un usager faisait-il partie de l'équipe? Des changements ont-ils été apportés à la demande des usagers?

6.9.6 Qualité des travaux

La qualité des travaux répondait-elle aux normes exigées pour ce type de construction? A-t-on appliqué les techniques de pointe?

6.9.7 Respect des politiques, des normes, des lignes directrices et des devis

Quelles sont les politiques, les normes et les lignes directrices qui s'appliquent à ce projet? Ont-elles été respectées? Sinon, pourquoi? Y a-t-il lieu de les modifier, à la lumière de ce projet? Les devis ont-ils été respectés intégralement? Sinon, pourquoi?

6.9.8 Insuffisances et problèmes

A-t-on constaté des insuffisances importantes qui n'ont pas été comblées? L'usager a-t-il signalé des erreurs ou des omissions dans la conception? L'équipe d'évaluation a-t-elle détecté des problèmes? L'installation et son infrastructure fonctionnent-elles convenablement? S'il y a des insuffisance et des problèmes, quelle en est la raison? Une mauvaise conception, une surveillance insuffisante ou des techniques de construction médiocres? Peut-on éviter ces erreurs à l'avenir?

6.9.9 Recommandations pouvant influer sur les projets futurs

En s'appuyant sur les conclusions, on peut faire ici les recommandations portant sur un aspect quelconque du projet qui ne s'intègre pas aux sections précédentes.

6.10 Annexes

Le nombre d'annexes doit être limité aux informations qui viennent appuyer les conclusions énoncées dans la section 4.0 du rapport. La seule qu'on est tenu de présenter, c'est celle du mandat. Il faut éviter d'en ajouter d'autres dans le seul but d'augmenter le contenu du rapport. Les annexes doivent être justifiées par des renvois dans le corps du rapport.

7.0 MODALITÉS D'APPROBATION DU RAPPORT PAR LES SERVICES TECHNIQUES ET LES MARCHÉS

7.1 Jalons

Chaque rapport est contrôlé aux deux jalons suivants : l'ébauche est approuvée par le directeur de la Politique et des services des marchés, et le rapport final, par le directeur général.

7.2 Responsabilités

C'est le chef d'équipe qui a la responsabilité finale d'assurer la qualité du rapport et sa production dans les délais voulus.

Il est assisté dans sa tâche par :

a. les membres de l'équipe;
b. le chef de division attitré;
c. le directeur, Services professionnels;
d. Le chef, Évaluation et revue fonctionnelle;
e. le conseiller supérieur, Politique;
f. le directeur régional compétent, Génie et Architecture.

7.3 Autorisation de publier

Le directeur des Services professionnels à la Direction générale des services techniques et des marchés autorise l'envoi de l'ébauche du rapport au bureau régional pour commentaires et signe la lettre d'envoi.

Le directeur général, Services techniques et marchés, autorise la publication et la diffusion du rapport final.

7.4 Délai de production du rapport

En temps normal, le délai suivant est accordé pour la production du rapport :

a. ébauche - 5 semaines après la visite des lieux;

b. rapport final - 6 semaines après l'étape de l'ébauche.

7.5 Transcription

On aura recours au service de traitement de texte pour faciliter les corrections et les révisions. L'ébauche doit être transcrite à interligne double et le rapport final, à interligne simple.

7.6 Lettres d'envoi

La lettre d'envoi de l'ébauche doit être simple. L'annexe C en présente un modèle. Si après deux semaines, le bureau régional n'y a pas donné suite, envoyer une note de rappel avec l'autorisation du directeur, Services professionnels.

La lettre d'envoi du rapport final est une lettre personnelle du directeur général et doit être rédigée comme telle. Celui-ci signale les recommandations qui demandent une intervention immédiate ou qui portent sur une question cruciale. Quant aux recommandations qui s'adressent à l'Administration centrale, il les résume, indiquant la date de leur mise en oeuvre.

7.7 Calendrier des activités

Les activités liées à la rédaction et à l'approbation du rapport sont nombreuses et, à défaut d'y consacrer le soin et l'attention voulus, les délais fixés ne pourront être respectés. L'annexe E présente le schéma du déroulement normal des activités et du nombre minimal et maximal de jours accordés pour leur exécution.

7.8 Diffusion du rapport

Ébauche : deux copies au directeur régional, Génie et Architecture. Le chef de l'équipe conserve l'original.

Rapport final : deux copies au directeur régional, Génie et Architecture, une copie à chacune des personnes suivantes : le directeur, Services professionnels, le directeur, Services techniques, le directeur, Services des marchés, et le chef, Revue fonctionnelle et évaluation de projet. L'original et quatre copies sont envoyés à la section de la gestion des publications techniques pour être conservés aux dossiers.

Annexe A

MODÈLE DE LETTRE AU DIRECTEUR RÉGIONAL, GÉNIE ET ARCHITECTURE

OTTAWA (Ontario) K1A 0H4

Directeur régional
Génie et architecture
Bureau régional

A-1733-5

Évaluation du projet d'immobilisation de _____.

La présente lettre vient confirmer le fait que l'évaluation indiquée ci-dessus sera exécutée dans votre région par _____ durant la période _____ _____.

À titre documentaire, vous trouverez ci-joint le projet de mandat pour l'exécution des travaux d'évaluation, comportant les documents suivants :

- Politiques, normes et lignes directrices pertinentes (pièce n° 1);
- Documents clés du projet (pièce n° 2);
- Nom des principaux participants à interroger (pièce n° 3).

Vous trouverez aussi les documents que nous soumettrons à votre étude et à votre approbation :

- plan d'action et programme projeté pour l'évaluation (pièce n° 4);
- liste de contrôle proposée (facultative);
- liste des employés de l'Administration centrale et du bureau régional qui font partie de l'équipe d'évaluation (pièce n° 5).

Si cela n'est déjà fait, veuillez désigner un agent régional de coordination pour l'évaluation des projets et transmettre son nom à l'Administration centrale. Veillez aussi à ce que le bureau régional ou de district ait en main les documents énumérés au premier alinéa de la pièce n° 2 du mandat, et à ce que l'Administration centrale reçoive ceux qui apparaissent au deuxième alinéa de la même pièce. Ils doivent être expédiés par courrier à _____ (nom de l'agent responsable), au plus tard le _____ (date), pour donner aux membres de l'équipe le temps de se familiariser avec les éléments du projet.

(SIGNATURE)
LE DIRECTEUR
DES SERVICES PROFESSIONNELS

Annexe A

MANDAT - ÉVALUATION DU PROJET

1. BUT

Le projet d'immobilisation doit être évalué pour s'assurer de l'efficacité des méthodes d'exécution en matière de :

a) réalisation des objectifs généraux du projet;

b) utilisation pertinente des ressources disponibles;

c) contrôle des coûts et du calendrier des activités;

d) réponse aux besoins des usagers;

e) qualité des travaux;

f) respect des politiques, des normes, des lignes directrices et des devis;

g) insuffisances et prolèmes rencontrés;

h) recommandations pouvant influer sur le mode d'exécution des projets futurs.

L'évaluation vise à faire ressortir les aspects positifs du mode d'exécution du projet pour qu'ils soient répétés dans les projets futurs, et les aspects négatifs pour qu'ils donnent lieu à des recommandations visant à les éviter à l'avenir.

2. DÉSIGNATION DU PROJET

(Indiquer brièvement les données essentielles sur le projet : emplacement, nature des travaux, coût du projet, mode de réalisation, délai d'exécution, etc.).

3. POLITIQUES, NORMES, LIGNES DIRECTRICES

Les politiques, les normes et les lignes directrices à suivre lors de cette évaluation sont indiquées dans la pièce n° 1.

Annexe A

4. MODE D'ÉVALUATION

En général, l'évaluation est répartie en 4 étapes :

a) planification;

b) examen;

c) rapport préliminaire, et

d) rapport final.

L'étape d'examen comporte la revue des documents énumérés à la pièce n° 2 et fournis par le bureau régional, l'entrevue des principaux participants au projet (pièce n° 3) et une visite des lieux.

Cette étape franchie, un rapport préliminaire est présenté au bureau régional et à la direction compétente pour étude et commentaires.

Après l'examen du rapport préliminaire, le rapport final est présenté au bureau régional et au personnel compétent à l'Administration centrale.

5. FORME DU RAPPORT

Le rapport doit comprendre au minimum : la table des matières, le résumé, l'introduction, les conclusions et recommandations, et les annexes. Les conclusions et recommandations doivent porter sur les points (a) à (h) de la section 1 du mandat.

6. CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Le rapport final doit être présenté au plus tard le (date) en respectant les jalons indiqués dans le plan d'action (pièce n° 4).

Annexe A

7. PIÈCES JOINTES

1. Politiques, normes et lignes directrices
2. Documents clés du projet
3. Principaux participants
4. Plan d'action et programme
5. Liste des membres de l'équipe d'évaluation

Annexe A
Pièce n° 1

POLITIQUES, NORMES ET LIGNES DIRECTRICES

Voici la liste des politiques, normes et lignes directrices qui s'appliquent au présent projet ;

- GM 10-7 (Indiquer les sections et les titres pertinents)
- Manuel sur les méthodes de contrôle des projets
- GM 10-7/8, Marche à suivre pour la mise en oeuvre de projets par l'intermédiaire de Travaux publics Canada (seulement pour les projets de Travaux publics Canada)
- FD-5
- Lignes directrices sur le contrôle des coûts
- (Indiquer les autres documents requis, le cas échéant.)

Annexe A
Pièce n° 2

DOCUMENTS CLÉS

1. Le bureau régional ou de district doit mettre à la disposition de l'équipe d'évaluation les documents suivants :

   - le document de désignation et de modification du projet ou l'autorisation de projet;
   - le mandat du gestionnaire de projet ou des agents de projet;
   - le mandat de l'équipe;
   - la liste de contrôle relative au projet;
   - le ou les calendrier(s) des activités;
   - les autres documents, s'il y a lieu.

2. Les documents suivants doivent être transmis par courrier aux Services techniques et marchés, Administration centrale, pour être étudiés par l'équipe d'évaluation du projet :

   - l'énoncé du projet;
   - les plans, les devis, les études de faisabilité et les rapports des consultants;
   - l'accord de contribution et les modalités techniques (et autres documents, le cas échéant).

Annexe A
Pièce n° 3

PRINCIPAUX PARTICIPANTS

Voici la liste des personnes à interroger dans le cadre des travaux d'évaluation. Donner leur nom, leur fonction et le lieu de travail) :

- Directeur, Génie et Architecture
- Gestionnaire ou agent de projet
- Responsable de la conception
- Chef du centre de responsabilité
- Responsable des activités
- Chef de district
- Chef de bande
- Usagers ou occupants de l'installation
- Fonctionnaires d'autres ministères mis en cause (Travaux publics Canada, Environnement Canada, etc.)
- Surveillant de l'entretien

(Ajouter ou supprimer des noms, s'il y a lieu).

Annexe A
Pièce n° 4

PLAN D'ACTION ET PROGRAMME DES ACTIVITÉS
ÉVALUATION DU PROJET D'IMMOBILISATION
(Indiquer le nom du projet)

(DATE) ENVOI DU MANDAT

(DATE) ENVOI DES DOCUMENTS PRÉPARATOIRES À LA VISITE DES LIEUX

(DATE) VISITE AU BUREAU RÉGIONAL OU DE DISTRICT

(DATE) RÉUNION D'INFORMATION AVEC LE DIRECTEUR RÉGIONAL OU LE
(DURÉE) CHEF DE DISTRICT

(DURÉE) ÉTUDE DES DOCUMENTS ET ENTREVUES

(DATE) VISITE DU CHANTIER
(DURÉE)

(DATE) ÉTUDE DES DOCUMENTS ET ENTREVUES SUR L'EMPLACEMENT DU
(DURÉE) PROJET

(DATE) NOUVELLE VISITE AU BUREAU RÉGIONAL OU DE DISTRICT
(DURÉE)

(DATE) ÉTUDE DES DOCUMENTS ET ENTREVUE
(DURÉE)

(DATE) SÉANCE DE COMPTE-RENDU AVEC LE DIRECTEUR RÉGIONAL OU LE
(DURÉE) GESTIONNAIRE DE DISTRICT

(DATE) RETOUR DE VOYAGE
(DURÉE)

(DATE) COMPTE RENDU À LA RÉUNION DES CHEFS DE SERVICE DE LA DIRECTION

(DATE) ENVOI DE L'ÉBAUCHE DE RAPPORT AU BUREAU RÉGIONAL OU DE DISTRICT POUR COMMENTAIRES

(DATE) PUBLICATION ET DIFFUSION DU RAPPORT FINAL

ANNEXE A
Pièce n° 5

NOM DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION
ÉVALUATION DU PROJET D'IMMOBILISATION
(Indiquer le nom du projet)

CHEF DE L'ÉQUIPE _____

MEMBRE DE L'ÉQUIPE (Administration centrale) _____

MEMBRE DE L'ÉQUIPE (Administration centrale _____

MEMBRE DE L'ÉQUIPE (Bureau régional) (FACULTATIF) _____

MEMBRE DE L'ÉQUIPE (Bureau de district) (FACULTATIF) _____

MEMBRE DE L'ÉQUIPE (Travaux publics Canada) (FACULTATIF) _____

Annexe B

LISTE DE CONTRÔLE POUR LES ÉVALUATIONS DE PROJETS

I. GÉNÉRALITÉS (vaut pour tous les projets)

A. Détermination des besoins :

1. Quand a eu lieu la désignation initiale du projet?

   - A-t-il été intégré aux prévisions d'un programme quinquennal?

2. De quelle façon et à quel moment les besoins ou les demandes des usagers ont-ils été confirmés?

   - Programme?

   - Bande?

   - Importance ou capacité de l'installation?

3. S'insère-t-il dans le plan directeur ou le plan d'aménagement communautaire?

4. Désignation du gestionnaire de projet.

   - Selon quelles modalités?

   - Mandat?

   - Revue et approbation du projet?

5. Mise sur pied de l'équipe et liste des membres.

6. Études de faisabilité?

   - Résultats.

7. Estimation des coûts

8. Analyse des risques

B. Approbation de principe :

1. Le document de désignation et de modification du projet a-t-il été rempli selon les règles?

Annexe B

C. Acceptation du projet

1. Comment a-t-on réglé les conflits de politiques et d'objectifs?

2. Comment a-t-on obtenu les informations des usagers?

3. Comment a-t-on obtenu les informations de la clientèle?

4. Comment a-t-on assemblé les données techniques?

   a) Données géotechniques

   b) Données écologiques de base

   c) Règlements et statuts administratifs sur le zonage.

      - Étaient-ils en vigueur?

      - Ont-ils été respectés?

   d) Règlements de construction (code).

      - Étaient-ils en vigueur?

      - Ont-ils été respectés?

   e) Normes de conception? (GM, autres)

5. Quelles études de faisabilité ont été faites?

   Par qui et selon quelles modalités?

6. Solutions de rechange dans le cas de l'installation?

   - Comment le choix s'est-il fait? Par qui?

7. Étude des matériaux et de la main-d'oeuvre disponibles?

   - Par qui et selon quelles modalités?

   - Résultats?

8. Le calendrier des activités a-t-il été évalué?

   - Par qui?

D. Planification du projet

1. Le calendrier des activités a-t-il été préparé?

   - Par qui?

2. Le budget (prévision des dépenses "C") a-t-il été préparé?

   - Par qui?

3. Les données (exigences en matière de conception) ont-elles été recueillies auprès de l'usager ou du client?

   - Comment?

   - Par qui?

   - La bande a-t-elle participé à cette activité?

4. Plan opérationnel?

5. Les échéanciers et le calendrier des activités ont-ils été déterminés?

   - Selon quelles modalités?

   - Par qui?

6. Quand et comment a été accordée au MAINC ou à Travaux publics Canada une affectation à partir des crédits 10, 15 ou 25?

7. Autre évaluation de l'emplacement?

   - Accès

   - Services

Annexe B

8. Levés officiels?

9. Acquisition de terrains?

10. Formalités légales?

11. Examen détaillé de l'emplacement?

    - Sol

    - Services

    - Levé topographique

12. Options étudiées pour la conception et la programmation.

    a) A-t-on envisagé diverses solutions?

    b) Qu'est-ce qui a motivé l'adoption de la solution finale?

    c) A-t-on tenu compte de tous les éléments pertinents, par exemple :

        - Emplacement (région éloignée ou névralgique).

        - Conséquences écologiques.

        - Incidence socio-économique.

        - Possibilité de faire servir l'installation à d'autres fins ou d'en étendre les services.

        - Accessibilité.

        - Coût de construction.

        - Coût global de l'installation.

        - Coût d'opération et d'entretien de l'exploitation ultérieure de l'installation.

        - Faisabilité.

- Objectifs autres que ceux portant sur l'immobilisation.
- Possibilité de financement commun.
- Mise en place progressive.
- Infrastructuree nécessaire.
- Conséquences sur les autres installations qui répondent actuellement aux besoins.
- Évaluation judicieuse des risques (imprévus).
- Participation de la bande.

13. Travaux de construction (travaux en régie ou à forfait)?
    - Quels ont été les critères de décision?
    - Qui a pris la décision?
14. Évaluation du coût global de l'installation?
15. Analyse du coût des immobilisations, des frais d'exploitation et d'entretien?
16. Présentation au Conseil du Trésor (approbation préliminaire et approbation finale).
    - Qui a préparé le document?
    - A-t-on exigé que le document soit présenté à nouveau?
    - A-t-on procédé à une analyse des risques?

E. Énoncé du projet

1. Qui l'a préparé?
    - Selon quelles modalités? (participation de la bande, de Travaux publics Canada, du Programme).

2. Bureau d'études, entreprise de construction?

3. Les données sont-elles complètes?

4. Plan opérationnel?

5. Politiques, normes, lignes directrices.

   - Du Ministère?

   - Autres (le cas échéant, lesquelles)?

   - Les copies ont-elles été envoyées à Travaux publics Canada?

6. Méthode de construction de l'installation?

7. Dispositions en vue de l'expansion éventuelle?

8. Estimation des coûts ("C")?

9. Calendrier des activités et jalons?

10. Acceptation, commentaires, décisions émanant :

    - de la bande?

    - du Programme?

    - de l'équipe de conception?

11. Sélection des membres de l'équipe de conception?

    - Personnel interne?

    - Conseillers techniques?

    - Participation du MAINC et de la bande?

    - Les frais sont-ils en deça du budget prévu?

12. Travaux publics Canada a-t-il été informé du projet?

    - L'a-t-il approuvé?
    - Une filière hiérarchique a-t-elle été établie?
    - A-t-elle été respectée?
    - Travaux publics Canada devait-il faire des études sur les délais d'exécution, le budget?
    - Les travaux ont-ils été exécutés dans les délais et selon le budget prévus?

F. Conception

a. Activités préliminaires :

1. Visites des lieux (données)?

2. Rapports sur les frais et le programme?

    - Rapports sur les écarts?

3. A-t-on fait une analyse fonctionnelle et une analyse des coûts d'autres plans possibles?

4. A-t-on tenu compte et analysé la question de l'énergie?

5. Nombre (étapes) et types d'examens des plans exécutés par :

    - Génie et architecture?
    - La bande?
    - Le client?

6. Commentaires et approbations concernant les revues des plans?

Annexe B

7. Préparation et examen du budget "B"

   - Par qui?

   - Travaux publics Canada ou le MAINC? Raisons de l'écart?

8. Choix et approbation finale des plans.

   - Client?

   *- Usager (rapport d'achèvement des travaux).

   - MAINC - Génie et architecture

9. Comparaison du plan final avec l'énoncé du projet?

   - Y a-t-il eu des changements ou des ajouts?

10. Y a-t-il compatibilité avec les autres installations?

11. Analyse du coût global?

b. Épure

1. Calendrier des activités relatives à l'établissement des plans?

   - Rapports sur les écarts?

2. Autres données?

   - Détermination des besoins?

   - Comment ces données ont-elles été recueillies?

3. Revues des plans et modifications demandées.

   - 33%

   - 66%

- 99%
- 100%
- A-t-on utilisé la main-d'oeuvre et les matériaux locaux?

4. Participation de la bande?

5. Participation du programme?

6. Ingénierie de la valeur? Analyse de la valeur?

7. Analyse du coût global?
   - Coûts d'exploitation et d'entretien?

8. Approbations.
   - Commissaire des incendies?
   - Santé et Bien-être social Canada?

9. Commentaires, corrections et modifications des plans?

10. Révisions de l'estimation des coûts?

11. Présentation au Conseil du Trésor (révisée)?

12. Comparaison du plan final avec l'énoncé du projet et le plan préliminaire?
    - Portée?
    - Niveau de service?
    - Changements ou ajouts?
    - Politiques, normes, lignes directrices?
    - Exigences fonctionnelles?

- Application du Code national du bâtiment ou du code provincial ou municipal?

- Application du Devis directeur du Gouvernement (DDG), du Devis directeur national ou de celui du MAINC?

- Plans directeurs?

13. Réunions pour revoir le travail accompli, analyser les difficultés?

    - Procès-verbaux?

14. Méthode de règlement des problèmes et de modification des plans.

15. Estimation de catégorie "A"?

G. Appel d'offres

1. Préparation des documents?

    - Taux de salaire de la main-d'oeuvre, etc.

    - Revue des documents par l'agent de projet?

2. Méthode d'appel d'offres.

    - Document affiché au bureau de la bande?

    - Addenda?

3. Clôture de l'appel d'offres.

    - Prorogation de délai? (raison)

4. Réception et étude des soumissions

    - Prorogation de délai?

    - Participation de l'agent de projet?

- Autres offres de prix non sollicitées?
- Comment les a-t-on traitées?

5. Soumissions sélectionnées et soumissions rejetées.

6. Présentation au Conseil du Trésor? (Changements apportés aux coûts ou à l'envergure des travaux?)

7. Attestation des fonds?

8. Autorisation et adjudication de marché?

   - Délais après la clôture de l'appel d'offres?

H. Construction

i. Travaux de construction

1. Retards dans le calendrier des activités?

   - Délai entre l'adjudication du marché et le début des travaux?
   - Causes?

2. Instructions modifiées? (décrire les changements, les frais occasionnés et en donner la raison).

   - Coût final?
   - Présentation au Conseil du Trésor.

3. Méthodes de contrôle de la qualité?

   a) Fréquence des rapports et coût des inspections du chantier.

      - Travaux publics Canada.
      - Conseiller technique.
      - MAINC

b) Essai des matériaux?

c) Essai du matériel?

d) Autres?

4. Accidents sur le chantier?

5. Nettoyage du chantier?

6. Liste des lacunes et méthodes de correction?

7. Attestation(s) d'achèvement des travaux?

- Provisoire.

- Finale.

8. Compétence du personnel employé sur le chantier? (auteur des plans, entrepreneur, etc.)

9. Liaison entre le bureau, l'usager, le client, Génie et Architecture?

10. Liaison entre l'entrepreneur, l'usager et le client?

ii. Gestion

1. Attestation des fonds?

2. Prévisions des mouvements de trésorerie?

3. Calendrier des travaux de construction?

- Rapports sur les écarts?

4. Méthodes comptables appliquées au projet?

5. Rapports sur l'état d'avancement des travaux?

- Échéancier?

- Contenu?

- Mesures prises?
- Rapprochement entre la situation financière et l'état des travaux?

6. Formalités relatives aux certificats de paiement?

7. Réunions sur le chantier (et ailleurs)?

   - Détermination des mesures à prendre et résolution des problèmes?

8. Dessins d'atelier?

9. Manquements, litiges, règlements?

10. Manquements au contrat?

11. Formation à l'exploitation et à l'entretien?

12. Manuel(s) d'exploitation et d'entretien?

13. Dessins d'exécution?

14. Garanties d'exécution?

    - A-t-on reçu tous les documents exigés?

15. Rapport sur l'achèvement du projet?

16. Le client a-t-il formulé des plaintes sérieuses sur l'exécution du projet?

I. Installation

1. Qualité (générale) des travaux?

2. Défauts de conception ou de construction non corrigés?

3. Installation fonctionnelle et adaptée aux besoins?

   - Satisfaction du client et de l'usager?

- Problèmes de circulation?
- Espace suffisant?

4. Fonctionnement technique?

5. Budget et frais d'entretien?

6. Qualité des travaux d'entretien?

   - Qualité du manuel d'exploitation et d'entretien?
   - Problèmes de sécurité?
   - Difficultés sérieuses, temps de panne?
   - Difficulté d'approvisionnement en pièces de rechange?
   - Plaintes émanant de l'usager?
   - Incommodités causées par la température, l'humidité, les courants d'air, les mauvaises odeurs, le bruit?

7. Problèmes relatifs aux garanties?

8. Respect des politiques, des normes, des lignes directrices?

   - Énoncé du projet?

9. Comparaison avec les exigences initiales? (énoncé du projet, rapport de l'achèvement des travaux, etc).

10. Modifications depuis l'achèvement des travaux?

    - Raison?
    - Comment et par qui?

Annexe B

11. Défauts sérieux de conception ou de construction constatés?

    - causes?

12. Conséquences de la construction sur les installations ou systèmes existants?

    - Accès.

    - Système de drainage et système d'égout.

    - Installation d'éclairage et installation électrique.

    - Alimentation en eau.

    - Utilisation des bâtiments existants?

Annexe B

II. PROJETS, CRÉDIT 15 (autres éléments)

A. Détermination des besoins

1. Désignation de l'agent de projet (MAINC)?

2. Désignation du gestionnaire de projet (bande)?

- Expérience connexe?
- Agréé mutuellement - Bande et agent de projet.
- Mandat?

3. Définition technique et étude de faisabilité?

- Estimation de catégorie 'C'
  - préparée?
  - approuvée?

4. Accord de contribution (Négociation/élaboration/acceptation).

- GM 10-7/10, Modalités techniques pour les ententes de contribution avec les conseils de bandes.

- Normes, codes.

- Arrangements financiers.

- Inspections techniques, approbations.

- Données techniques.

- Méthode d'exécution.

- Modalités contractuelles.

- Sécurité au travail.

- Indemnisation des accidents du travail.

- Assurance contre les risques de responsabilité civile.

- Taux de salaire de la main-d'oeuvre, avantages sociaux.

- Qui a préparé les documents?
- Qui les a signés?

B. Approbation de principe

1. Modalités techniques?
2. Analyse des risques?
3. Niveau d'approbation? (Bureau régional, Administration centrale, Conseil du Trésor).

C. Acceptation du projet

1. Désignation du bureau d'études?
2. Étude de faisabilité?
3. Décision ou accord portant sur les méthodes de construction?

D. Planification du projet

1. Prévision des dépenses?
2. Échéancier de l'établissement du plan et de la construction de l'installation?

E. Énoncé du projet

1. Préparé par qui?
2. Apport du Ministère
3. Approbation du Ministère?

F. Conception

a. Études préliminaires

1. Revues et acceptations - participation du Ministère?
2. Paiement des travaux préparatoires? (échéancier, modalités, données fournies, etc.)

Annexe B

b. Étape de l'épure

1. Revues et acceptations - participation du Ministère?

2. Respect des modalités techniques?

   - Codes et normes
   - Écarts?

3. Approbation de la bande?

4. Versement d'acomptes?

5. Estimations de catégorie 'B'?

G. Appel d'offres

1. Procédures?

2. Examen et acceptation par le Ministère?

3. Signature du marché?

H. Construction

i. Travaux de construction

1. Inspections par le Ministère?
   (fréquence/portée/résultats).

   - Rapports?
   - Réunions sur le chantier - procès-verbaux?

2. Rapports de la bande sur l'état des travaux?

   - Présentés au fur et à mesure des besoins?
   - Dépenses et état des travaux réels par rapport à ceux prévus?

3. Surveillance du chantier - inspecteurs
   - commis
   - résident

ii. Gestion de la construction

1. Versements de contributions?

   - Inspections du chantier par le conseiller technique.
   - Certificat de paiement (bande)?
   - Retenue de garantie.
   - Conditions de remise.
   - Relevé des dépenses supérieures ou inférieures au budget prévu.
   - Corrections à apporter.

2. Changements apportés à la conception ou à la portée du projet?

3. Règlement des différends?

4. Main-d'oeuvre locale - qualifiée.

5. Acceptation finale - Approbation de l'agent de projet et du chef du centre de responsabilité.
   - Remise de retenue.

I. Installation

a. Changements apportés à la conception ou à la portée du projet.

b. Respect des modalités techniques.

c. Accord de contribution pour les frais d'entretien prévus au budget?

d. Le personnel d'entretien a-t-il la formation nécessaire?

e. A-t-il en main les manuels d'exploitation et d'entretien?

J. Autres

a. Évaluation du fonctionnement de l'installation? (efficacité/rendement)

b. Formation technique et transfert technologique (bande).

Annexe B

Évaluation du projet d'immobilisation
Liste de contrôle - Services municipaux

A. Système d'approvisionnement d'eau

1. Quelles solutions ont été envisagées?

- Canalisation.
- Transport par camion.
- Libre-service.
- Puits.

2. Sur quoi la décision finale a-t-elle été fondée?

- Considérations socio-économiques.
- Exigences du programme.
- Considérations d'ordre technique.
- Coût.

3. Qui a pris la décision finale?

4. A-t-on pensé à assurer la protection de la construction contre les incendies?
Quelle norme a-t-on appliquée?

5. Quelles normes techniques et quelles lignes directrices ont servi de critères pour établir les plans?

6. Si l'on n'a pas suivi les directives du GM-7/40, Alimentation en eau et distribution, en donner la raison. Étaient-elles incompatibles avec le point 5?

Annexe B

7. A-t-on appliqué les normes provinciales?

8. Quelles essais de pression ont été faits? Les résultats sont-ils disponibles?

9. Les essais satisfont-ils aux exigences du GM?

10. Comment a-t-on évalué les besoins en eau?

11. La qualité de l'eau est-elle conforme aux normes canadiennes établies pour l'eau potable? S'il y a des problèmes, quels sont-ils?

12. Les dessins d'exécution comportent-ils des écarts par rapport au plan original? Pourquoi?

13. La qualité de l'eau est-elle vérifiée régulièrement?

14. A-t-on noté des baisses importantes de pression?

Annexe B

15. A-t-on reçu des plaintes sur la qualité de l'eau?
A-t-on fait enquête?

16. Quelles est la fréquence des arrêts dans le service?
Quelles en sont les causes?

17. A-t-on fait l'épreuve de réception des pompes à incendie?

18. Quelles difficultés a-t-on éprouvées pour l'entretien du système?

19. A-t-on constaté :

- Des lacunes de conception?
- Des problèmes de fonctionnement et d'entretien?

20. La conception du système est-elle considérée comme complexe?

21. Le système est-il difficile à faire fonctionner?

22. L'opérateur a-t-il reçu la formation nécessaire? Qui s'en est chargé?

23. L'opérateur a-t-il en main les manuels d'entretien et les plans d'exécution?

B. Mesures de lutte contre la pollution

1. Quelles solutions ont été envisagées?

- Moyens mécaniques.
- Lagunages.
- Fosses septiques.
- Fosses d'aisances.
- Bassin de retention.

2. Qu'est-ce qui a motivé la décision finale?

- Considérations socio-économiques.
- Exigences du programme.
- Considérations d'ordre technique.
- Coût.
- Autres motifs.

3. Qui a pris la décision finale?

Annexe B

4. Quelles sont les normes techniques et les lignes directrices qui ont servi de critères pour établir les plans? Si l'on n'a pas suivi les directives du GM 10-7/41, Captage, traitement et évacuation des eaux usées, en donner la raison et indiquer en quoi elles étaient incompatibles, le cas échéant.

5. Quelles normes provinciales a-t-on appliquées? Étaient-elle supérieures ou inférieures à la normale?

6. A-t-on obtenu l'approbation requise ou sollicité les commentaires des organismes provinciaux et fédéraux qui s'occupent d'environnement?

7. A-t-on fait des essais d'infiltration et d'exfiltration? Qui les a faits? Les résultats sont-ils disponibles?

8. Comment a-t-on évalué les besoins concernant les eaux usées?

9. Des études ont-elles été faites sur le sujet?

10. Le plan d'exécution comporte-t-il des écarts par rapport au plan original. Pourquoi?

Annexe B

11. A-t-on fait des essais de DBO_5?
Qui les a faits et quels sont les résultats?

12. A-t-on reçu des plaintes au sujet d'odeurs désagréables?

13. La crue printanière fait-elle l'objet d'une vérification?

14. Quelle est la fréquence des pannes?

15. A-t-on signalé des obstructions?

16. Quelles difficultés d'entretien a-t-on éprouvées avec le système?

17. Ces difficultés relevaient-elles :

- de la conception?
- de l'exploitation et de l'entretien?

18. Le système présente-t-il des difficultés de fonctionnement?

19. L'opérateur a-t-il reçu une formation suffisante? Qui s'en est chargé et quels ont été les résultats?

20. L'opérateur a-t-il en main les guides d'entretien et les plans d'exécution?

C. Production et districution d'énergie électrique

1. Quelles solutions a-t-on envisagées pour produire l'électricité?

   - Vent.
   - Diesel.
   - Tourbe.
   - Énergie solaire.
   - Énergie hydro-électrique.?

2. Sur quoi la décision finale a-t-elle été fondée?

   - Considérations socio-économiques.
   - Exigences du programme.
   - Considérations d'ordre technique.
   - Coût.

3. Qui a pris la décision finale?

4. Quelles sont les normes techniques et les lignes directrices qui ont servi de critères pour établir les plans? Si l'on n'a pas utilisé le GM 10-7/43, Alimentation en énergie électrique et distribution, en donner la raison et indiquer en quoi ces directives étaient incompatibles.

5. Quelles normes provinciales a-t-on appliquées? Étaient-elles supérieures ou inférieures à la normale? Les systèmes de production et de distribution respectent-ils les normes de l'Hydro?

6. A-t-on obtenu l'approbation requise ou sollicité les commentaires des organismes provinciaux et fédéraux qui s'occupent d'environnement?

7. A-t-on fait des études hydrologiques?

8. Comment a-t-on évalué la charge requise? Qu'est-ce qui a motivé le choix du type de génératrice et autre équipement? Comment a-t-on sélectionné les tensions de production et de districution?

9. Quels essais de réception a-t-on faits? Les résultats sont-ils disponibles? A-t-on sollicité la collaboration des inspecteurs provinciaux?

10. Le plan d'exécution comporte-t-il des écarts par rapport au plan original? Pourquoi?

11. A-t-on fait des études sur l'emmagasinage d'eau ou les barrages de retenue?

12. Est-ce qu'on fait régulièrement des essais de fréquence, de tension et de rendement? A-t-on noté des variations importantes?

13. Est-il possible d'augmenter la capacité de la station génératrice?

14. Quels éléments ont été pris en considération en ce qui a trait à la distance entre la station génératrice et la charge, et l'approvisionnement d'eau?

15. A-t-on reçu des plaintes sur la qualité de l'installation électrique?

16. Quelle est la fréquence des pannes? Quelles en sont les causes? A-t-on signalé le phénomène de gel, la présence de glace, ou autres causes de défectuosité ou d'engorgement?

17. A-t-on procédé à des essais de réception sur l'appareillage de distribution, le matériel, etc.?

18. Quels problèmes d'entretien a-t-on eu avec le système?

19. A-t-on signalé des problèmes :
    - de conception?
    - d'exploitation et d'entretien?

20. Le plan de l'installation est-il tenu pour complexe?

21. Le système est-il difficile à faire fonctionner?

22. L'opérateur a-t-il reçu la formation nécessaire? Qui s'en est chargé?

23. L'opérateur a-t-il en main les manuels d'entretien et les plans d'exécution?

Annexe C

OTTAWA (Ontario) K1A 0H4
(DATE)

Directeur régional
(Génie et architecture)

A-1733-5

Évaluation du projet - (NOM DU PROJET) (NUMÉRO DU RAPPORT)

Vous trouverez ci-joint deux copies de l'ébauche de rapport sur l'évaluation du projet susmentionné.

Veuillez en prendre connaissance et nous faire parvenir vos commentaires et vos observations au plus tard le (DATE).

Au nom de l'équipe d'évaluation, je tiens à vous remercier ainsi que tous les autres participants du bureau régional pour votre excellente collaboration.

SIGNATURE
DU DIRECTEUR
SERVICES PROFESSIONNELS

P.j.
c.c. (AUTEUR)
(AGENT DE REVUE FONCTIONNELLE, AVEC COPIE DU RAPPORT)

MANDAT

Évaluation de projet d'immobilisation
(nom du (des) projets (s)

ÉTAT DE LA QUESTION

Le programme d'évaluation des projets d'immobilisation vise à améliorer les méthodes de réalisation des projets du ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAINC). Pour atteindre cet objectif, il faut faire la revue et la synthèse des données sur les méthodes d'exécution des projets réalisés depuis la planification, la conception, la construction jusqu'à la mise en service, en vue d'améliorer les méthodes de gestion et d'exécution des projets à venir.

OBJECTIF

L'objectif de l'évaluation est de faire ressortir les aspects positifs de la réalisation du projet afin qu'on les applique lors de la mise en oeuvre des futurs projets, de déterminer les éléments négatifs qui devront être évités à l'avenir et de faire des recommandations à cet effet.

MÉTHODE D'ÉVALUATION ET PRÉSENTATION DES RAPPORTS

Le document ci-joint, le DTC-6-2 Évaluation des projets d'immobilisation, décrit la méthode à suivre pour faire une évaluation et présenter les rapports. Avant de commencer une évaluation, il faut préparer un plan de travail et le présenter au directeur, Génie et Architecture, bureau régional de _____, MAINC, pour fin d'approbation. Le plan doit comporter au moins le calendrier des travaux et indiquer les ressources qu'on pense y affecter (budget et membres de l'équipe).

Il faut d'abord présenter un rapport préliminaire au directeur, Génie et Architecture, pour fin de commentaires et d'approbation. Cette revue effectuée, on présente le rapport final.

Annexe D

ÉCHÉANCE

Le rapport final sur l'évaluation du projet doit être présenté au plus tard le _____.

HISTORIQUE DU PROJET

(NOM DU PROJET)

(Décrire brièvement le projet et indiquer son emplacement).

Annexe D

CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROPOSITIONS

Voici les critères d'évaluation des propositions.

1) Entrepreneur ou société

Expérience de projets semblables et exécution satisfaisante des travaux.

2) Équipe

Le nombre des membres du personnel pouvant être désignés ou détachés pour faire ce travail, leur compétence et leur expérience.

3) Proposition

Énoncé complet et détaillé qui dénote la compréhension de la portée pour faire ce travail, leur compétence et leur expérience.

4) Calendrier des travaux

Calendrier qu'on se propose d'adopter par rapport à celui qu'envisageait le Ministère.

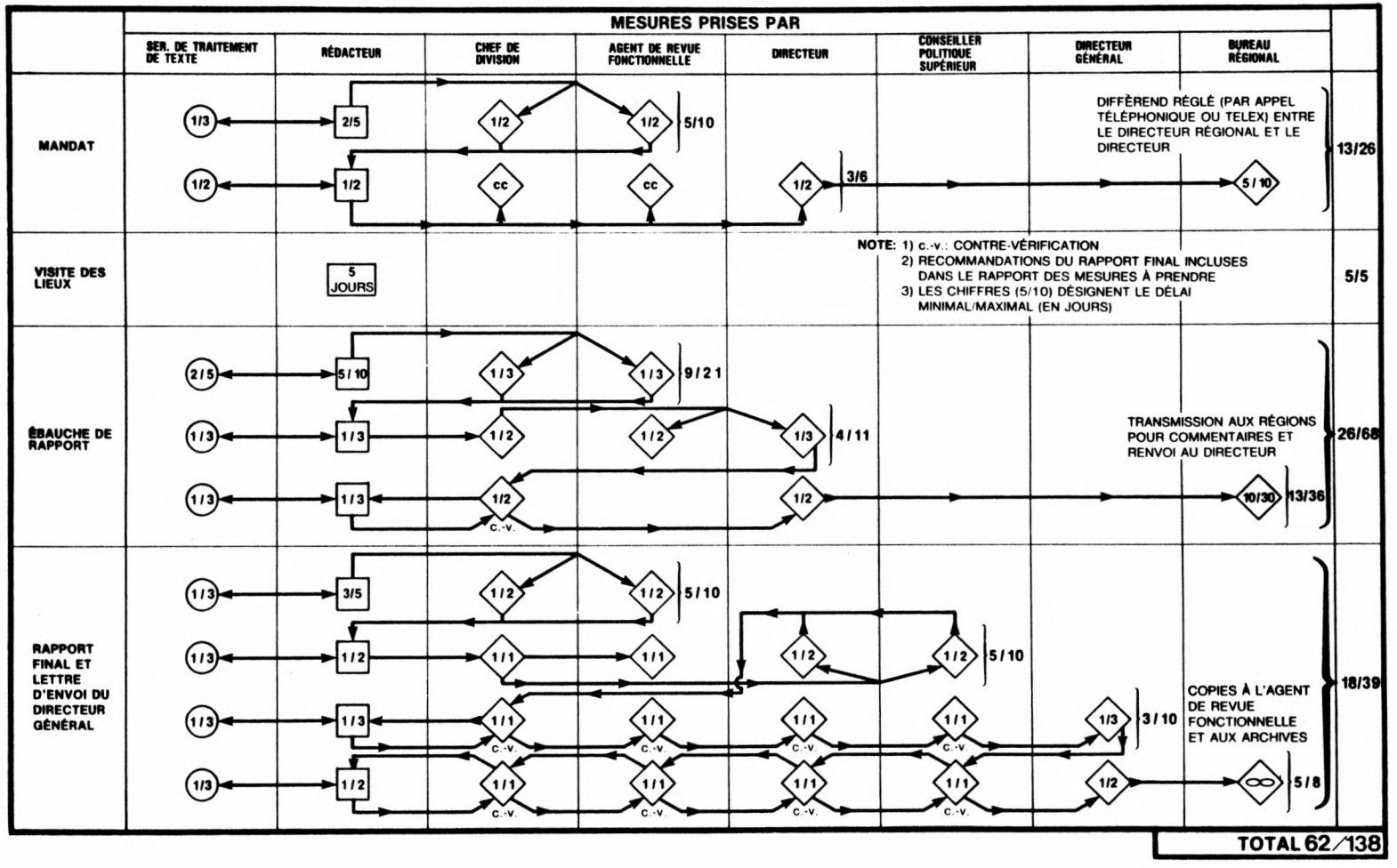
5) Contrôle

Gestion des travaux, délégation de responsabilité, plans d'action, contrôle du calendrier des travaux et des coûts, contrôle des rapports et de la qualité.

6) Méthodes

Méthodes et procédés techniques envisagés pour exécuter le travail et toute idée nouvelle et constructive présentée.

7) Coûts

Le coût total du travail et les honoraires prévus.

REVUE FONCTIONNELLE OU ÉVALUATION DE PROJET D'IMMOBILISATION
ORDRE DE SUCCESSION DES ACTIVITÉS - ADMINISTRATION CENTRALE