

## **Le Sud-Ouest: Gouvernance des projets (DIRECTIVE)**

Date d'entrée en vigueur : 2018-04-16      Date de fin : 2020-02-28

Commentaire : Remplacé par S-OG-AR22-D-20-001

Arrondissement émetteur : Le Sud-Ouest

Arrondissement du signataire : Le Sud-Ouest , Bureau du directeur d'arrondissement

---

### **PRÉAMBULE**

Pour tous les projets inscrits dans le programme triennal d'investissements de l'arrondissement, une fiche projet doit être complétée. Ce document présente les principaux éléments d'un projet, dont les objectifs, le contenu, le budget, l'échéancier et les livrables. La directive prévoit un processus qui assure notamment le suivi des projets et qui fait des recommandations auprès d'un comité de révision de projets (CRP).

#### **1. OBJECTIF**

S'assurer d'une rigueur dans la gestion des projets (qualité, respect des échéanciers et des budgets) et s'assurer d'obtenir les autorisations requises à différentes phases du cycle de vie d'un projet afin que les objectifs initiaux soient respectés.

#### **2. CHAMP D'APPLICATION**

Cette directive de gouvernance des projets s'applique à tous les projets inscrits dans le programme triennal d'investissements de l'arrondissement le Sud-Ouest, à partir de l'identification du besoin jusqu'à la réception définitive des travaux.

Cet encadrement ne s'applique pas aux travaux d'entretien qui incluent les travaux qui doivent être réalisés pour maintenir en bon état les équipements.

### 3. DÉFINITION

- 3.1 **Gestionnaire du projet** : Chef de section ou de division responsable du projet aux étapes de réalisation des plans et devis et d'exécution.
- 3.2 **Chargé du projet** : professionnel responsable des études de faisabilité et d'avant-projet, ainsi que de la planification et l'exécution du projet.
- 3.3 **Exploitant** : la direction responsable d'exploiter une infrastructure municipale.
- 3.4 **Partie prenante** : personne interne ou externe, unité interne ou externe, service, utilité publique et autres partenaires impliqués ou affectés par le projet.
- 3.5 **Point de passage** : point dans le cycle de vie du projet qui requiert une approbation avant de passer à la phase suivante.
- 3.6 **Comité de révision de projet (CRP)** : comité responsable d'approuver les points de passage.
- 3.7 **Comité de suivi de projet (CSP)** : comité formé des élus des districts concernés par le projet, du maire, du directeur d'arrondissement et du gestionnaire de projet.

#### 3.7..1 COMPOSITION DU COMITÉ DE RÉVISION DES PROJETS

- 3.7..1.1 Le chargé de projet,
- 3.7..1.2 Le gestionnaire du projet,
- 3.7..1.3 Un représentant de la direction « exploitant »
- 3.7..1.4 Un représentant de la direction « client »

Il s'agit de la composition minimum. Au besoin le gestionnaire de projet s'adjoindra d'autres ressources, s'il le juge nécessaire.

### 4. PROCESSUS D'APPROBATION ET DE COORDINATION DES PROJETS

Le processus d'approbation et de coordination des projets définit le cycle de vie du projet avec les points de passage qui requièrent une prise de décision et les principales activités visées pour chaque étape d'un projet.

#### Phase 1 : Justification du projet

Tout projet qui requiert un investissement admissible au PTI doit être présenté au comité de direction de l'arrondissement par le directeur responsable pour obtenir une décision administrative basée sur des opportunités et des bénéfices pour l'organisation.

Le directeur d'arrondissement, le directeur concerné, ainsi que le gestionnaire de projet, présenteront au CSP les opportunités et les bénéfices, de projet en question, pour l'organisation, afin d'obtenir une orientation du conseil d'arrondissement. Par la suite, lors du prochain comité de direction, la décision sera inscrite dans le compte-rendu.

*Principales activités : identifications des opportunités et des bénéfices.*

*Livrables pour décision administrative : présentation du projet au comité de direction, la décision prise devra apparaître au compte-rendu de la prochaine rencontre.*

## **Phase 2 : Démarrage du projet**

La première phase du cycle de vie d'un projet, c'est-à-dire le démarrage, consiste essentiellement à définir le projet et à évaluer les différentes options de réalisation.

À la phase de démarrage, le directeur responsable fournit l'information (description et justification du projet). Une fois cette information reçue, le gestionnaire de projet identifie un chargé de projet qui élabore la fiche projet. Celle-ci doit fournir un aperçu détaillé du projet : les objectifs, un énoncé préliminaire de contenu, une estimation des coûts, les bénéfices attendus, les produits livrables, etc. La fiche projet permet à toutes les parties prenantes de s'entendre sur la définition du projet et sur ses principaux aspects. Il s'agit d'un document évolutif qui permet de suivre les changements apportés au projet tout au long de son cycle de vie. Le livrable est exigé pour une rencontre de coordination au CRP devrait être d'une durée maximale d'une heure.

*Principales activités : définition du projet, évaluation des options de réalisation.*

*Livrables pour décision administrative : fiche projet Annexe I*

## **Phase 3 : Planification du projet**

La phase de planification du projet comprend les principales activités suivantes : la réalisation d'études de faisabilité ou, selon le type de projet, d'un avant-projet préliminaire et d'un avant-projet définitif, ainsi que la définition de tous les éléments du projet et de la planification, incluant l'échéancier et le budget préliminaire.

La fiche projet devra alors être actualisée en fonction des nouveaux éléments faisant état de l'avancement du projet depuis la phase de démarrage.

La gestionnaire du projet doit s'assurer de créer une fiche de PTI en s'assurant au préalable d'avoir les fonds nécessaires pour les diverses phases du projet.

*Principales activités : définition du projet, évaluation des options de réalisation.*

*Livrables pour décision administrative : fiche projet actualisée et fiche PTI.*

#### **Phase 4 : Réalisation des plans et devis**

La réalisation des plans et devis peut être effectuée à l'interne ou avec l'appui d'un service professionnel. Les principales activités de cette phase sont :

- La production d'un concept préliminaire :

La fiche projet devra alors être actualisée en fonction des nouveaux éléments faisant état de l'avancement du projet depuis la phase de planification. Lorsque requis par la nature du projet, un ou des concepts préliminaires seront présentés au CRP et au CSP afin de valider le concept retenu. L'échéancier de réalisation prévu sera aussi présenté.

- La préparation des plans et devis définitifs ainsi que du cahier des charges

Les plans et devis sont préparés en fonction du concept préliminaire retenu et selon le budget prévu pour le projet. Si des informations nouvelles nécessitent une modification importante du concept ou un dépassement du budget, le chargé de projet devra en justifier la nature et le gestionnaire de projet devra alors aviser le directeur d'arrondissement. Au besoin, le CRP sera convoqué afin de redéfinir le projet et les modifications seront présentées au CSP si requis.

- Le processus d'appel d'offres

Le chargé de projet est responsable de la préparation de tous les documents requis afin de mener à terme le processus d'appel d'offre et d'octroi. À cet effet, il doit coordonner avec les divers intervenants et obtenir les documents et confirmations requises. Avant la publication de l'appel d'offres, le gestionnaire de projet présente le projet au CSP.

***Principales activités :** Préparation des plans et devis, élaboration du processus d'appel d'offres*

***Livrables pour décision administrative :** fiche projet et fiche PTI actualisée*

#### **Phase 5 : Exécution du projet**

La phase d'exécution du projet est celle de sa réalisation proprement dite. Les principales activités sont la réalisation des travaux, la réception provisoire et les suivis requis pendant la période de garantie.

Si en cours d'avancement de la phase d'exécution, le projet doit subir des modifications majeures par rapport aux conditions de réalisation définies dans le mandat d'exécution (produits livrables), le chargé de projet devra présenter une fiche projet révisée aux membres du CRP. Au besoin, le directeur et le CSP seront informés afin d'obtenir l'orientation nécessaire.

*Principales activités : redéfinition du projet, évaluation des options de réalisation, si requis.*

*Livrables pour décision administrative : fiche projet actualisée.*

## **Phase 6 : Évaluation d'un projet**

Si, après la réalisation d'un projet, il est constaté qu'une phase ou une activité du projet a présenté ou occasionné des problèmes imprévus importants, le gestionnaire du projet et son équipe devront organiser une rencontre de type «post-mortem» afin d'en tirer les leçons apprises par l'organisation.

Les problèmes peuvent être d'ordres légaux, de gestion du contrat, de santé et sécurité au travail, de sécurité publique, de risques divers non prévus ou mal évalués, etc. Cette rencontre doit être organisée dans un délai maximum de deux (2) mois après la réception provisoire des ouvrages.



Directive\_gouvernance projets\_schéma.pdf

## **5. PRÉSENTATION DES PHASES DES PROJETS AU CRP ET AU CSP**

Un projet est présenté aux membres du CRP lors des points de passage entre les différentes phases ou lorsqu'il y a des changements majeurs de contenu, de coûts ou de délais. Le projet est présenté aux membres du CSP avant son démarrage, suite à l'ébauche du concept préliminaire s'il y a lieu et avant la publication de l'appel d'offres.

Tout point de passage doit être accompagné d'une présentation selon le modèle défini à l'annexe II.

## **6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

6.1 Le chef de division du bureau de projets est responsable de l'application de la présente procédure.

6.2 Le gestionnaire du projet doit :

- Convoquer le CRP aux différentes phases identifiées;
- Approuver la fiche projet préparée par le chargé de projet;
- **Dans le cas où il n'y a pas de consensus sur les recommandations du CRP ou s'il y a un dépassement au niveau des délais ou des coûts, elles doivent être soumises au directeur de l'arrondissement pour orientation;**
- **Le directeur de l'arrondissement doit en aviser le CSP, et obtenir une**

### orientation de leur part.

6.3 Le CRP doit chercher à obtenir un consensus sur les recommandations. Les membres du comité doivent faire part de leurs préoccupations en prenant soin de préciser s'il s'agit soit d'une opportunité d'affaire, d'une contrainte légale réglementaire, ou d'une politique interne de la ville.

## **7. RESPONSABLE DE L'ÉLABORATION, DE L'IMPLANTATION ET DE L'ÉVALUATION DE L'ENCADREMENT**

Le directeur de l'arrondissement est responsable d'élaborer, d'implanter, de suivre et d'évaluer cette directive.

## **8. REDDITION DE COMPTE**

Chaque employé concerné est responsable d'appliquer cet encadrement sectoriel et d'en rendre compte dans sa ligne hiérarchique. Les dérogations aux principes contenus dans cet encadrement devront être signalées dans toute recommandation présentée pour approbation.

Le directeur de l'arrondissement pourra demander, en tout temps, une reddition de comptes sur l'application de l'encadrement.



Gouvernance projets\_Gabarit-Fiche\_projets.xls Gouvernance projets\_Présentation Projets\_Gabarit.pptx

-- Signé par Babak HERISCHI/MONTREAL le 2018-04-16 14:16:30, en fonction de /MONTREAL.

**Signataire :**

Babak HERISCHI

**Date :** 2018-04-16

---

Directeur d'arrondissement  
Le Sud-Ouest , Bureau du directeur  
d'arrondissement