

Guide d'élaboration de la charte de projet

CHARTE DE PROJET

Direction générale

Roger Croteau, directeur associé, Bureau principal de gestion de projets
Catherine Bernard-M., agente de recherche, Bureau principal de gestion de projets
Christine Tarpin, conseillère en planification, Bureau principal de gestion de projets
Préparé : Jean-Marc Kilian, conseiller analyse - contrôle de gestion, Bureau principal de gestion de projets
Auteur (Nom / Titre)

Approuvé : Roger Croteau, directeur associé, Bureau principal de gestion de projets, 2012.11.19
Unité administrative, Directions, Services, Arrondissements, Partenaires
(Nom / Titre / aaa.mm.jj)

Émis : Roger Croteau, directeur associé, Bureau principal de gestion de projets, 2012.11.19
Unité administrative ou service (Nom / Titre / aaa.mm.jj)

Propriétaire : BPGP

No. Identification du projet : [12]-[001]
[année de démarrage] – [programme. projet]

Version : 03_2012-11-19

Suivi des modifications du document

N° de version	Date de publication	Titre du document
A	2012-09-04	Version préliminaire
B	2012-09-07	Version préliminaire
C	2012-10-03	Version préliminaire finale
D	2012-10-12	Version préliminaire finale – révision suite aux recommandations des membres du CCGPE le 9 octobre 2012.
01	2012-10-15	Version finale
02	2012-10-25	Version finale - révision
03	2012-11-19	Version finale - révision

Historique des modifications

Sous-sections modifiées	Date de révision	Description des modifications majeures
Titre en-tête	2012-11-19	Ajout avant le titre du projet : « Recommandations touchant : ».
p. 5	2012-11-19	Précision quant aux informations fournies dans la charte sur le projet. La charte de projet demeure un document pour recommandations à l'usage interne seulement.
p. 6	2012-11-19	Précision ajoutée quant à la façon dont le canevas doit être rempli. Introduction d'un document district contenant uniquement le canevas de la charte de projet. Aucune modification ne doit être effectuée à la table des matières du canevas. Le cas échéant, si une ou plusieurs sous-sections du canevas de la charte de projet ne sont pas pertinentes à votre projet, indiquer à chacune d'elle : « Ne s'applique pas. ».
1.3	2012-11-19	L'engagement envers la charte de projet découle de la présence des participants lors du CCGPE et de la décision d'aller de l'avant avec le projet.
2.6.1	2012-11-19	Ajustement du tableau en exemple afin de tenir compte que les coûts doivent être inventoriés et ventilés par phase du projet et par exercice pour les projets pluriannuels.

Table des matières

INTRODUCTION AU GUIDE D'ÉLABORATION	5
Qu'est-ce qu'une charte de projet?.....	5
Quand et pourquoi rédiger une charte de projet?.....	5
Qui est responsable de la charte de projet?	5
La charte s'applique-t-elle à tous les types de projets?	6
Comment utiliser le canevas de charte de projet?	6
Comment la charte de projet évolue-t-elle à travers les phases d'un projet ?.....	7
GUIDE D'ÉLABORATION DE LA CHARTE DE PROJET	8
Section 1 – Introduction.....	8
1.1 Suivi et historique des modifications	8
1.2 Résumé.....	8
1.3 Engagement	9
Section 2 – Aperçu du projet.....	10
2.1 Buts, objectifs du projet et résultats opérationnels	10
2.2 Portée du projet.....	11
2.2.1 Définition de la portée	11
2.2.2 Champ d'application.....	11
2.3 Parties prenantes	12
2.4 Jalons	13
2.5 Produits livrables et calendrier.....	13
2.6 Enveloppe budgétaire globale du projet et sources de financement.....	14
2.6.1 Estimation de l'enveloppe budgétaire globale du projet	15
2.6.2 Sources potentielles de financement	16
2.6 Planification intégrée	17
2.7.1 Planification intégrée des travaux	17

2.7.2	Dépendances	17
2.8	Risques, hypothèses et contraintes du projet.....	18
2.8.1	Risques	18
2.8.2	Hypothèses	18
2.8.3	Contraintes.....	19
2.9	Développement durable.....	20
2.10	Qualité du projet.....	21
2.10.1	Démarche qualité	21
2.10.1.1	Qualité du design.....	21
2.10.2	Contrôle de la qualité	22
2.11	Acceptabilité sociale.....	23
2.12	Communications.....	24
Section 3 – Organisation du projet		25
3.1	Gouvernance du projet	25
3.2	Structure de l'équipe de projet	26
3.4	Installations et ressources du projet	27
ANNEXE 1 : RÉCAPITULATION DES DOCUMENTS EN RÉFÉRENCE.....		28

INTRODUCTION AU GUIDE D'ÉLABORATION

Qu'est-ce qu'une charte de projet?

Une charte de projet est un document émis par l'instigateur ou le commanditaire du projet, qui confirme officiellement l'existence du projet. La charte de projet sert en quelque sorte de «contrat».

Elle permet à toutes les parties prenantes de s'entendre sur les principaux aspects du projet : les objectifs, la portée, les coûts, les produits livrables et les ressources nécessaires. La charte soutient le processus de prise de décisions et elle est souvent employée comme un outil de communication.

La charte fournit un aperçu détaillé du projet. Elle demeure un document pour recommandations¹ à l'usage interne seulement. Il n'y a donc pas lieu de limiter l'information qu'elle contient.

Quand et pourquoi rédiger une charte de projet?

L'élaboration d'une charte de projet doit débiter dès les prémisses de la phase d'incubation d'un projet. La charte doit présenter les éléments d'un « énoncé préliminaire de portée de projet » qui définissent ce qui fait et ne fait pas partie du projet. Elle permet également de suivre et de contrôler les changements apportés à la portée du projet tout au long de son cycle de vie. Elle a ainsi le mérite de traiter dans un seul document les activités liées à l'ensemble des processus de livraison du projet et se s'assurer de l'intégration de toutes les parties prenantes dès le début du projet.

Le contenu de la charte est donc évolutif. La charte servira de document de support pour les présentations aux comités de gouvernance² ainsi que lors des points de passage de la phase d'incubation à la phase de faisabilité et de la phase de faisabilité à celle de réalisation.

Qui est responsable de la charte de projet?

Dans la pratique, le chargé de projet est souvent responsable de l'élaboration de la charte de projet. Il travaille en étroite collaboration avec les parties prenantes du projet, qui lui fournissent des renseignements généraux sur le projet (p. ex., les buts du projet et les liens avec les besoins opérationnels, les priorités stratégiques, les objectifs et les résultats).

¹ Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., chapitre A-2.1, art. 37)

² Comité corporatif de gestion des projets d'envergure (CCGPE) et Comité de monitoring des projets d'envergure (CMPE).

La charte s'applique-t-elle à tous les types de projets?

Peu importe la taille et le type de projet, les éléments de la charte de projet demeurent les mêmes, tout comme les processus et les principes fondamentaux de gestion de projets. Bien que l'application de ces processus et de ces principes ne soit pas aussi étendue d'un projet à l'autre, le cadre demeure le même. De plus, tous les projets d'envergure doivent posséder une charte de projet.

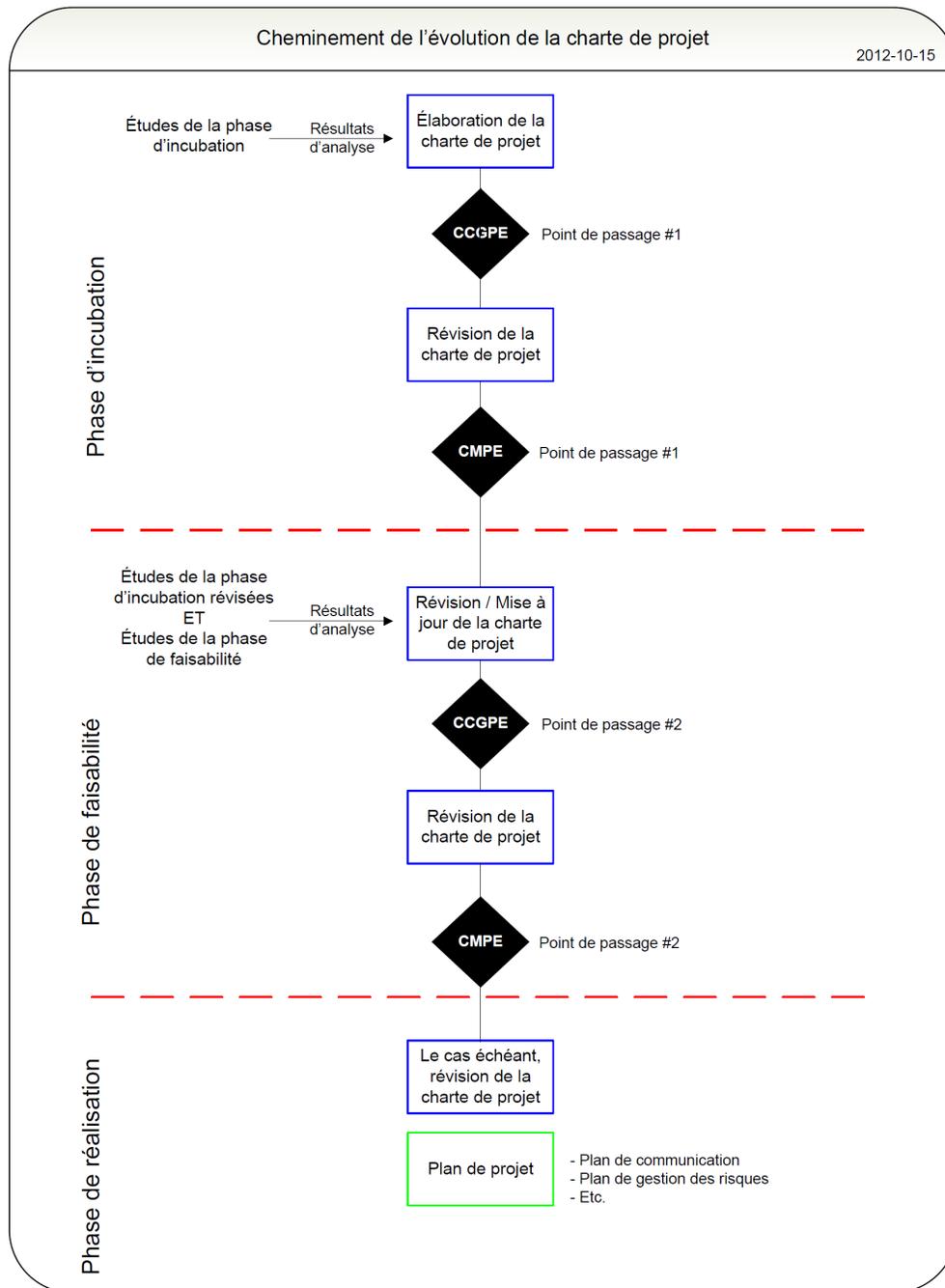
Comment utiliser le canevas de charte de projet?

Le guide d'élaboration de la charte de projet contient les informations nécessaires pour remplir le canevas de la charte de projet (document distinct). L'auteur de la charte est invité à compléter chacune des trois sections du canevas en s'inspirant des explications inscrites dans le guide d'élaboration, il en va de même pour les tableaux. Aucune modification ne doit être effectuée à la table des matières du canevas. Le cas échéant, si une ou plusieurs sous-sections du canevas de la charte de projet ne sont pas pertinentes à votre projet, indiquer à chacune d'elle : « Ne s'applique pas. ».

Pour remplir certaines sections spécialisées (p. ex. : acceptabilité sociale, communication, développement durable et qualité du design), il est conseillé de faire appel aux groupes d'expertises municipales associés à ces domaines.

Puisque la rédaction de la charte de projet est entreprise dès les prémises de l'incubation d'un projet, certaines informations (ex. l'enveloppe budgétaire globale du projet, les produits livrables) seront d'ordre général au départ et se préciseront au cours de l'évolution du projet.

Comment la charte de projet évolue-t-elle à travers les phases d'un projet ?



GUIDE D'ÉLABORATION DE LA CHARTE DE PROJET

Section 1 – Introduction

1.1 Suivi et historique des modifications

La charte de projet étant un document évolutif qui reflète les avancées et les changements à un projet. Il est important d'identifier d'emblée la version du document.

N° de version	Date de publication	Titre du document
A	aaaa-mm-jj	Version préliminaire
B	aaaa-mm-jj	Version préliminaire finale
C	aaaa-mm-jj	Version préliminaire finale – révision <i>suite aux recommandations des membres du CCGPE le aaaa-mm-jj.</i>
01	aaaa-mm-jj	Version finale
02	aaaa-mm-jj	Version finale - révision <i>en prévision du point de passage de la faisabilité à la réalisation</i>

Au fur et à mesure qu'un projet évolue, sa portée se précise et les produits livrables sont mieux identifiés. Il est donc nécessaire de modifier la charte de projet en conséquence. Les révisions les plus fréquentes surviennent notamment en prévision d'un point de passage du projet d'une phase à l'autre. Elles peuvent également survenir à la suite de recommandations émises lors des comités de gouvernance.

L'historique des modifications permet d'avoir rapidement une synthèse des décisions prises sur des éléments clés du projet. Il s'agit d'indiquer les changements majeurs apportés au document comparativement à la version précédente. Toutes les modifications majeures doivent être indiquées, et ce, section par section.

Sous-sections modifiées	Date de modification	Description des modifications majeures
1.1	aaaa-mm-jj	
2.3	aaaa-mm-jj	
2.5	aaaa-mm-jj	

1.2 Résumé

Le résumé joue le rôle de sommaire exécutif de la charte du projet. Il doit présenter brièvement le projet en termes de résultats optimaux voulus. Il comprend des renseignements généraux sur le projet, notamment les raisons de sa création (p. ex. : un besoin opérationnel, l'accompagnement d'un organisme public provincial, etc.) et identifie les principales parties prenantes qui bénéficieront des résultats du projet (p. ex. : le projet contribue à améliorer le milieu de vie des citoyens). De plus, il présente brièvement la charte de projet ainsi que les éléments qui

demandent un engagement de la part de l'administration municipale : les buts et les objectifs du projet, les principaux jalons, les produits livrables clés, les principaux risques et les coûts estimatifs totaux.

Le résumé doit démontrer que le projet est harmonisé avec les objectifs stratégiques et avec la vision de l'organisation ou avec les initiatives municipales connexes. Des liens devraient également être établis entre le projet et les résultats opérationnels escomptés, ainsi qu'avec les projets définis dans le plan triennal d'immobilisation.

1.3 Engagement

Cette sous-section contient l'engagement des représentants désignés par l'administration municipale. L'ensemble des directeurs principaux, le ou les directeurs d'arrondissements concernés par le projet, ainsi que le gestionnaire principal du Bureau principal de gestion de projets de la Direction générale doivent s'engager envers la charte de projet.

Cet engagement découle de la présence des participants lors du Comité corporatif de gestion des projets d'envergure (CCGPE), et de la décision prise d'aller de l'avant avec le projet. Ceci confirme que les membres du CCGPE ont pris connaissance du dossier et qu'ils collaboreront, tout au long de la réalisation du projet, à transmettre l'ensemble des informations pouvant affecter ce même projet.

En cas d'absence au CCGPE, la personne désignée sera considérée comme habilitée à confirmer l'engagement. De plus, lorsqu'aucune personne désignée n'est nommée, une copie de la charte de projet sera envoyée à la personne absente afin d'obtenir une confirmation de l'engagement par courriel. Lorsqu'il y a présentation d'une charte de projet au CCGPE, toutes les personnes interpellées par le projet (figurant sur la liste suivante) seront invitées lors de la séance du CCGPE.

Nom et titre	Date	Présence au CCGPE
Marc Blanchet, directeur principal, Service des infrastructures, du transport et de l'environnement	aaaa-mm-jj	
Roger Croteau, directeur associé, Bureau de gestion de projets	aaaa-mm-jj	
Benoit Dagenais, directeur principal, Service des affaires juridiques et de l'évaluation foncière	aaaa-mm-jj	
Alain Dufort, directeur général adjoint, Arrondissement Ville-Marie	aaaa-mm-jj	
Chantal I. Gagnon, directrice principale, Service de la qualité de vie	aaaa-mm-jj	
Jean-Yves Hinse, directeur principal, Services du capital humain et des communications	aaaa-mm-jj	
Robert Lamontagne, directeur principal, Service des finances	aaaa-mm-jj	
Serge Lamontagne, directeur principal, Service de concertation avec les arrondissements et des ressources matérielles	aaaa-mm-jj	
Chantal Morissette, directrice principale, Service de l'eau	aaaa-mm-jj	
Nancy Shoiry, directrice principale, Service de la mise en valeur du territoire	aaaa-mm-jj	
Directeurs d'arrondissements concernés	aaaa-mm-jj	

Section 2 – Aperçu du projet

2.1 Buts, objectifs du projet et résultats opérationnels

Il s'agit de présenter le ou les buts du projet et d'établir pour chacun des objectifs mesurables ainsi que les critères d'évaluation qui seront utilisés pour confirmer l'atteinte de ces objectifs. De plus, les résultats opérationnels qui découlent des buts et objectifs du projet doivent être décrits.

Les **buts** du projet sont des énoncés globaux qui présentent ce que le projet veut accomplir. Il s'agit de visées générales qui sont habituellement de nature intangible et abstraite.

Exemples :

- (1) Assurer aux riverains un approvisionnement continu en services municipaux sur la rue Sainte-Catherine Ouest, entre les rues Mansfield et De Bleury, en réalisant des travaux d'infrastructures;*
- (2) Tirer profit des interventions obligatoires sur les infrastructures souterraines de la rue Sainte-Catherine Ouest pour mettre en valeur cette artère commerciale emblématique.*

Les **objectifs** du projet sont des énoncés qui décrivent précisément les résultats concrets souhaités par rapport au projet. Ils sont étroitement liés aux buts et il arrive que des objectifs représentent des étapes pour l'atteinte de buts.

Exemples :

- (1) Faire de cette intervention une vitrine du savoir-faire des Montréalais en matière de gestion de projet, de design, de mise en valeur du patrimoine architectural et d'innovation technologique;*
- (2) Mener le projet à terme selon un échéancier réaliste et le plus court possible;*
- (3) Minimiser les interventions sur les infrastructures de la rue Sainte-Catherine au cours des cinquante prochaines années;*
- (4) Faire de la rue Sainte-Catherine un lieu plus accueillant pour les piétons, plus compétitif pour les commerçants et plus attrayant pour les Montréalais et les visiteurs de l'extérieur;*
- (5) Assurer un lien entre les différents quartiers significatifs, les grands établissements du centre et le réseau de transport public.*

Les **résultats opérationnels** sont ceux que l'on prévoit obtenir à la fin du projet. Ils peuvent souvent être exprimés en quelques mots.

Exemples :

- (1) *Peu d'interventions sur le domaine public et peu d'interruptions de services au cours des cinquante prochaines années;*
- (2) *Augmentation de l'achalandage touristique;*
- (3) *Appréciation générale du projet et reconnaissance de la qualité;*
- (4) *Déroulement harmonieux des travaux en maintenant l'activité commerciale.*

Les **critères d'évaluation** sont des caractéristiques associées à des objectifs et à des résultats opérationnels et qui peuvent être suivies au cours d'une période donnée. Ils sont utilisés pour mesurer si un objectif a été atteint.

Exemples :

- (1) *Nombre d'interventions réalisées et leur justification après la fin des travaux d'infrastructures;*
- (2) *Sondage de satisfaction;*
- (3) *Nombre de plaintes durant la réalisation des travaux;*
- (4) *Prix et récompenses attribués au projet.*

2.2 Portée du projet

2.2.1 Définition de la portée

La définition de la portée du projet donne une description d'ensemble des caractéristiques et des fonctions qui sont propres au produit, au service ou au résultat que le projet cherche à offrir ou atteindre. Elle comprend des aspects supplémentaires sur la nature du projet comme l'emplacement physique, le contexte juridique, les personnes touchées, les processus, etc.

Joindre un plan de localisation du secteur visé par le projet et, le cas échéant, du secteur du projet lui-même.

2.2.2 Champ d'application

Le champ d'application présente les principales activités nécessaires à la réussite du projet, ainsi que celles qui n'en font pas partie, et ce, d'un point de vue plus large que dans la définition de la portée du projet.

Ainsi, les activités qui sont « hors de la portée » du projet doivent être indiquées afin d'éliminer toute ambiguïté. Pour les projets réalisés par étapes ou qui font partie d'un ensemble plus vaste (programme, portefeuille), il est particulièrement important de définir ce qui doit être livré dans le cadre de la charte de projet.

Le champ d'application des projets à petite échelle peut être défini en termes d'activités alors que celui des projets plus importants peut l'être en termes de champs de travail ou de projets subordonnés. Dans de nombreux cas, de plus amples renseignements peuvent être requis pour permettre une présentation détaillée de la portée.

Activités visées par la portée du projet	Activités hors de la portée du projet
<i>Réfection des infrastructures et aménagement de surface</i>	<i>Décontamination des sols</i>
<i>Aménagement d'une place publique</i>	<i>Oeuvre d'art</i>
<i>Programme de communication Ville</i>	

2.3 Parties prenantes

Les parties prenantes sont : « l'ensemble des personnes et organisations activement impliquées dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de manière positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement du projet. »³ Elles peuvent être internes ou externes à la Ville (p. ex. : services municipaux, arrondissements, CSÉM, promoteurs immobiliers, autres partenaires). Les parties prenantes peuvent également influencer le projet et ses livrables.

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
<i>Direction des transactions immobilières</i>	<i>Héritage Montréal</i>
<i>Direction des transports</i>	<i>Promoteur immobilier</i>
<i>Service de l'eau</i>	<i>Association de commerçants et société de développement commercial</i>
	<i>Gouvernements provincial et fédéral</i>

³ Project Management Institute, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) – quatrième édition.

2.4 Jalons

Les jalons sont les échéanciers ou les événements importants du projet comme les phases, les étapes, les points de décision ou l'approbation d'un produit livrable. Cette sous-section devrait faire figure d'échéancier global de projet.

Jalons du projet	Dates prévues
Phase d'incubation (Lancement du projet)	<i>En cours à septembre 2012</i>
Phase de faisabilité et avant-projet détaillé	<i>Septembre 2012 à juin 2013</i>
Phase de réalisation <ul style="list-style-type: none"> • Plans et devis • Début construction 	<i>Juin 2013 à début 2014 Début 2014 à fin 2016</i>

2.5 Produits livrables et calendrier

Il s'agit d'identifier les principaux produits livrables du projet contribuant à l'atteinte des objectifs fixés, y compris les produits livrables faisant partie du processus de gestion de projets aux fins d'évaluation et d'approbation (p. ex. : la charte de projet).

Les produits livrables présentés ici pourraient être utilisés pour élaborer des niveaux supérieurs de structure de répartition du travail en subdivisant les principaux produits livrables et les travaux du projet en petits éléments faciles à gérer.

Produits livrables	Dates	Unités responsables
Phase d'incubation		
<i>Modification réglementaire</i>	<i>4 à 6 mois : juillet à décembre 2012</i>	<i>Arrondissement</i>
<i>Acquisition de terrain</i>	<i>mai 2012 à août 2012</i>	<i>DTI</i>
<i>Charte de projet</i>	<i>août 2012</i>	<i>BGGP</i>
Phase de faisabilité et avant-projet détaillé		
<i>Réfection des infrastructures souterraines : Mandat de services professionnels</i>	<i>août 2012</i>	<i>Arrondissement</i>
<i>Plans et devis</i>	<i>septembre 2012 à novembre 2012</i>	
<i>Lancement des appels d'offres</i>	<i>décembre 2012</i>	<i>Arrondissement</i>
<i>Aménagement de surface : Mandat de services professionnels</i>	<i>août 2012</i>	<i>Arrondissement</i>

<i>Concept d'aménagement</i>	<i>septembre 2012</i>	
<i>Plans et devis</i>	<i>septembre 2012 à novembre 2012</i>	
<i>Lancement des appels d'offres</i>	<i>décembre 2012</i>	<i>Arrondissement</i>
<i>Charte de projet- révision</i>	<i>décembre 2012</i>	<i>BGGP et arrondissement</i>
Phase de réalisation		
<i>Travaux d'infrastructures – Octroi du contrat</i>	<i>février 2013</i>	<i>BGGP</i>
<i>Aménagement de surface – Octroi du contrat</i>	<i>février 2013</i>	<i>BGGP</i>
<i>Début des travaux de construction</i>	<i>avril 2013</i>	
<i>Inspections et suivi des travaux (comité technique)</i>	<i>À toutes les deux semaines durant la période des travaux</i>	<i>DDEU et arrondissement</i>
<i>Fin des travaux de construction</i>	<i>automne 2013</i>	

2.6 Enveloppe budgétaire globale du projet et sources de financement

L'enveloppe budgétaire globale du projet (EBGP) représente l'ensemble des coûts qui seront supportés par le projet tout au long de son cycle de vie. Il doit y avoir une adéquation parfaite entre la portée du projet, telle que décrite dans la charte, et l'EBGP :

- l'EBGP doit prendre en compte le coût de tous les items inclus dans la portée du projet,
- l'EBGP ne doit pas intégrer de coût des items exclus de la portée du projet.

L'EBGP doit être représentative du coût réel final du projet le plus tôt possible dans le cycle de vie du projet, car :

- cette enveloppe sert à déterminer la rentabilité du projet;
- cette enveloppe fait partie des critères de décision pour savoir si le projet peut aller de l'avant (en incluant éventuellement des réorientations) ou si le projet doit être arrêté.

L'EBGP, comme déterminée à la fin de la phase de faisabilité, sera le budget de référence du projet. Elle permettra de faire le suivi des coûts du projet lors de la phase de réalisation. Malgré les méconnaissances et les incertitudes existantes sur le projet à ce jalon, le montant de l'EBGP ne devrait pas évoluer au cours de la phase de réalisation, sauf en cas d'évolution de la portée du projet.

L'EBGP représentant l'ensemble des coûts qui seront supportés par le projet, elle doit prendre en compte notamment les coûts suivants :

- le coût de l'ensemble des travaux, acquisition de terrains, etc., tels que décrits dans la portée du projet;
- le coût des services professionnels incluant, notamment, les plans et devis, la surveillance des travaux, les frais de laboratoire, d'arpentage, etc.;
- le coût des études réalisées aux différentes étapes du projet;
- le coût d'un concours si celui-ci est partie intégrante du projet;
- les frais associés à la gestion du projet;
- les taxes et la ristourne;
- une contingence qui quantifie les méconnaissances et les incertitudes existantes sur le projet et qui, sans être exhaustive, prend en compte :
 - une contingence de construction (cf. directive C-OG-DG-D-12-010 « Gestion des contingences, incidences et déboursés dans tous les contrats »),
 - une contingence de contenu et de conception,
 - une contingence pour inflation;
- etc.

Dès la phase d'incubation du projet, le chargé de projet est invité à contacter la Direction du budget afin de coordonner l'approche financière à adopter dans le cadre du projet visé (p.ex. : l'analyse financière).

2.6.1 Estimation de l'enveloppe budgétaire globale du projet

Le tableau ci-dessous est un exemple et permet de documenter l'EBGP pour un projet donné. Une distinction est également faite entre les coûts prévus en faisabilité (payés via le budget de fonctionnement) et les coûts prévus en réalisation (payés pour l'essentiel via le PTI).

Les coûts doivent être inventoriés et ventilés par phase du projet et par exercice pour les projets pluriannuels.

Catégories de coûts	Coûts prévus en budget de fonctionnement (en milliers de \$)			Coûts prévus en PTI (en milliers de \$)			Total (en milliers de \$)			Grand total (en milliers de \$)
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 1	Année 2	Année 3	Année 1	Année 2	Année 3	
Coût des travaux et contingences	0	0	0	0	10 000	15 700	0	10 000	15 700	25 700 \$
Contingences de contenu et de conception	0	0	0	0	1 945	3 055	0	1 945	3 055	5 000\$
Services professionnels	600	200	0	0	2 140	3 360	600	2 340	3 360	6 300 \$
Gestion de projet	260	88	0	0	544	858	260	632	858	1 750 \$
Taxes et ristourne	85	30	0	0	1 460	2 290	85	1 490	2 290	3 865\$
Contingence pour inflation	0	0	0	0	2 723	4 277	0	2 723	4 277	7 000\$
Total	945	318	0	0	18 812	29 540	945	19 130	29 540	49 615 \$

2.6.2 Sources potentielles de financement

Les sources potentielles de financement sont explorées et présentées à la phase de faisabilité du projet.

Sources potentielles de financement	Montants estimatifs (en milliers de \$)
<i>Environnement Canada</i>	
<i>Programme Climazol</i>	
<i>Ministère des Transports (MTQ)</i>	

2.6 Planification intégrée

2.7.1 Planification intégrée des travaux

La Direction des transports a, notamment, le mandat de réaliser la planification intégrée des interventions sur le domaine public. La planification des travaux se fait en fonction des principes suivants :

- réalisation du PTI;
- favoriser l'accès au centre-ville;
- éviter les travaux sur les axes parallèles (le réseau artériel en particulier);
- simplifier les détours et déviations;
- faciliter les accès aux ponts;
- maximiser l'intégration des travaux;
- favoriser une meilleure circulation avec le réseau supérieur;
- accommoder, lorsque possible, les activités locales (p. ex. : l'économie, accès aux terminus).

Dans la majorité des cas, les projets ont des impacts sur le domaine public lors de leur réalisation. Il s'agit de tirer profit des opportunités et de tenir compte des contraintes en termes d'espace et de temps afin d'optimiser la réalisation de son projet, tant en phase de planification que de réalisation des travaux, tout en s'assurant de la mobilité des personnes et des biens sur l'île de Montréal. Le chargé de projet est invité à identifier ces opportunités et contraintes, qui devront également se refléter, le cas échéant, dans les produits livrables et calendrier à sous-section 2.5.

Le chargé de projet doit également s'assurer à chaque point de passage (selon le cadre de gouvernance⁴) que les informations relatives à l'emplacement, la nature et la durée de son projet sont transmises à la Direction des transports afin d'en assurer l'intégration sur le domaine public. L'outil de planification nommé Info RTU demeure la plateforme privilégiée à cette fin.

2.7.2 Dépendances

De nombreux projets dépendent d'autres projets, qu'il s'agisse de projets internes à la Ville ou externes, et ce, de différentes façons :

- Une relation prédécesseur-successeur existe avec un autre projet (p. ex. : un protocole d'entente ou un partenariat).
- Un projet connexe nécessite un produit livrable du projet ou vice versa.
- Le projet nécessite un produit livrable d'un projet connexe.

Il est important de cerner rapidement ces relations et d'inscrire ici les dépendances avec le projet connexe. Si le projet fait partie d'un programme, la charte du programme peut contenir les renseignements sur les dépendances. Il suffit alors d'y faire référence.

⁴ *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux* de la Ville de Montréal (2010).

Toutes les dépendances doivent être répertoriées et analysées dans la sous-section suivante afin de garantir, au besoin, la surveillance et le suivi d'un risque en particulier.

Pour chacune des dépendances, ajouter une entrée au tableau ci-dessous et préciser l'organisation ou l'intervenant qui doit être informé de l'état d'avancement du projet. S'il n'y a aucune dépendance, le mentionner dans un énoncé général.

Dépendances	Dates importantes	Organisations et/ou intervenants informés
<i>Fin des travaux d'infrastructures sur une rue adjacente au projet et devant être complétés avant d'entamer tout autres travaux.</i>	<i>Décembre 2012</i>	<i>Service de l'eau</i>

2.8 Risques, hypothèses et contraintes du projet

2.8.1 Risques

L'évaluation des risques est un processus itératif durant toute la durée du projet. Il s'agit d'indiquer les principaux risques associés au projet issus de l'analyse des risques.⁵

En effet, tous les risques doivent être accompagnés d'une évaluation de leur importance (probabilité et incidence) ainsi que de la manière d'en assurer le suivi. Cette évaluation initiale des risques est accompagnée d'une évaluation intégrale réalisée pendant l'étape de la planification et détaillée dans le plan de projet.

Description des risques
<i>1) Modifications du calendrier de travail dues à l'incompatibilité des activités prévues d'être réalisées en même temps (p. ex. : processus de modification réglementaire et activités liées à l'aménagement de surface).</i>
<i>2) Un livrable associé à un projet connexe doit être complété sans faute avant le début d'une des phases du projet.</i>
<i>3) Négociation d'une entente avec le Canadien National (CP), le MTQ, etc.</i>
<i>4) Obligation de faire une caractérisation des sols et possibilité de devoir procéder à des travaux de décontamination et d'élimination des sols contaminés.</i>

2.8.2 Hypothèses

Cette sous-section précise tous les facteurs à considérer, vrais, réels ou certains, mais sans présenter de preuves, et ce, pour des raisons de planification. Ces hypothèses seront validées au cours du processus de planification. Une hypothèse qui se révèle inexacte, incohérente ou incomplète engendrera des risques pour le projet et pourra avoir des conséquences négatives sur la portée, le temps et les coûts du projet.

⁵ Le document nommé *Registre des risques du projet* est disponible sur demande au Bureau principal de gestion de projets.

Il s'agit de répertorier tous les éléments qui ne peuvent être prouvés ou démontrés pendant la préparation de la charte de projet. Ils doivent toutefois être documentés afin de bien planifier le projet.

Description des hypothèses
1) <i>On suppose qu'il sera possible de mener à terme les travaux avant le début de la période hivernale 2013.</i>
2) <i>On suppose qu'il sera possible de réaliser en concomitance les activités liées au processus de modification réglementaire et celles liées à l'aménagement de surface.</i>

2.8.3 Contraintes

Il s'agit ici de recenser les contraintes ou les restrictions particulières qui limitent le projet ou qui lui imposent des conditions, en particulier celles qui sont liées à la portée du projet. Par exemple, un échéancier difficile à respecter, un budget prédéterminé, un jalon établi, des exigences contractuelles, la prise en considération de la protection de la vie privée ou de la sécurité.

Les contraintes peuvent provenir de **facteurs externes** (sociaux, environnementaux, politiques, économiques et technologiques) ou de **facteurs internes** (ressources, expertise, exigences opérationnelles, exigences juridiques, installations, etc.). Il faut analyser l'environnement du projet afin de recenser les contraintes. Si plusieurs contraintes sont recensées, elles doivent être classées par catégorie. Il s'agit de répertorier les facteurs établis ou préétablis auxquels le projet doit correspondre et en fonction desquels il doit être réalisé.

Description des contraintes
1) <i>Impacts importants sur l'accessibilité du secteur durant la période des travaux (p. ex. : livraison de marchandises, circulation automobile, transport en commun, piétons) nécessitant une attention particulière à la gestion de la circulation.</i>
2) <i>Réduction de l'offre en stationnements sur rue lors de la période des travaux.</i>
3) <i>Maintient d'une continuité de service durant toute la durée des travaux.</i>
4) <i>Restriction d'exécution des travaux uniquement de jour.</i>
5) <i>Accommodation des événements (p. ex. : défilés) qui se déroulent dans le secteur des travaux.</i>

2.9 Développement durable

Pour faire suite à l'adoption du *Plan corporatif de Montréal en développement durable 2010-2015*, la Division du développement durable a conçu une grille d'accompagnement de développement durable et son guide d'utilisation⁶. Ces outils visent à favoriser l'intégration des principes et des critères de développement durable lors de la planification des projets d'aménagement urbain.

Cette section vise à identifier les principaux enjeux du projet liés au développement durable dès la phase d'incubation. Afin d'assurer l'intégration des critères de développement durable, les résultats de l'analyse de la grille de développement durable devront être révisés aux moments clés du projet. En fonction des quatre grands principes, les critères de développement durable sont les suivants :

Principe 1 : Une collectivité au cœur du développement durable

- participation et concertation; accessibilité universelle; équité entre les genres et les générations

Principe 2 : Une meilleure qualité de vie

- cohésion sociale et solidarité; diversité et dynamisme culturels; protection du patrimoine; accès à un logement sain; accès aux espaces verts et aux équipements de loisirs; aménagement urbain centré sur les déplacements actifs et collectifs; densification et mixité des fonctions urbaines

Principe 3 : Une protection accrue de l'environnement

- préservation des ressources naturelles; conservations des milieux naturels; réduction des nuisances et des impacts sur l'environnement et les paysages; lutte contre les changements climatiques

Principe 4 : Une croissance économique durable

- amélioration des conditions de vie; innovation et savoir; promotion de l'économie locale; compétitivité

La grille de développement durable permet d'identifier les principaux éléments couverts par le projet et les questions à poser dès l'élaboration de la charte de projet afin de répondre aux objectifs de développement durable contenus dans les différents plans et politiques de la Ville. Il s'agit de présenter un résumé des résultats issus de cette analyse.

À la suite d'une première identification, le chargé de projet est invité à contacter la Division du développement durable afin de discuter des enjeux, de réfléchir à des propositions dans le respect de la politique en développement durable et à leur transposition en activités concrètes.

⁶ La grille de développement durable et les informations s'y rapportant sont disponibles à l'adresse suivante : [http://wiki/index.php/Grille_de_d%C3%A9veloppement_durable]

2.10 Qualité du projet

Cette sous-section vise à identifier les normes de qualité et les moyens mis en œuvre pour les respecter.

2.10.1 Démarche qualité

Le chargé de projet explique comment il entend intégrer la **démarche qualité** durant toutes les phases du projet, tant en ce qui a trait à la qualité de la conception, du design, de l'exécution, des matériaux que de l'entretien.

L'assurance qualité consiste à préétablir l'ensemble des actions (p. ex. : concours de projet, comité de coordination, comité technique, etc.) qui serviront à mesurer la conformité du projet aux exigences fixées relatives à la qualité et à s'assurer qu'elles seront suivies. Elle peut prendre la forme d'un plan d'assurance qualité.

2.10.1.1 Qualité du design

Bien que la démarche qualité doive être présentée de façon globale, la qualité du design est détaillée à titre d'exemple. En fonction des objectifs du projet, différents processus peuvent accompagner sa réalisation en vue de bonifier la qualité du design :

- un processus d'idéation (développement de la réflexion visant une définition plus claire du projet);
- un processus d'attribution d'une commande (sélection d'un professionnel qui contribuera à un projet de qualité).

À la suite d'une première identification du ou des processus pertinents au projet, le chargé de projet est invité à contacter le Bureau du design afin de discuter de la pertinence du processus retenu et de l'objet à mettre en concours (l'ensemble du projet ou un élément spécifique). L'identification du bon processus à cette étape contribuera à mieux atteindre les objectifs définis pour le projet dans sa globalité.

Processus d'idéation : il est pertinent lorsque ce qui est à faire n'est pas encore entièrement déterminé. Il peut consister en :

- 1) Un **atelier de design urbain** : c'est un processus ouvert qui constitue un exercice d'exploration et de communication favorable au développement de visions partagées.
- 2) Un **concours d'idées** : on y recourt principalement lorsqu'un maître d'ouvrage désire alimenter sa réflexion sur la définition du projet et sur des idées problématiques souvent complexes. Il permet de donner une forme concrète à des options possibles, en vue de définir la commande.

Processus d'attribution d'une commande :

- 3) Lorsque les paramètres du projet sont bien définis et qu'une commande est prête à être donnée à un professionnel, le processus d'attribution d'un contrat peut se faire au moyen d'un appel d'offres ou du concours de projets. Dans le cadre du **concours de projets**, la sélection du professionnel se fait sur la base d'un concept. Une fois le concept retenu, le professionnel est alors chargé de développer le concept pour lequel il a été choisi.

En complément des processus présentés ci-dessus, ou pour assurer le développement d'une approche intégrée, un **panel de design** peut agir à titre de comité-conseil. Le rôle du panel est de donner un avis professionnel sur le projet à ses différentes étapes d'élaboration pour en rehausser la qualité grâce à l'accompagnement d'experts. Il ne remplace pas les processus courants d'approbation de la Ville, mais donne son avis sur l'évolution du projet et sur la nature des appels de propositions (appels d'offres, concours). Les membres du panel se rencontrent à quelques reprises au cours de séances qui peuvent être publiques, incluant la diffusion des comptes rendus.

Le tableau présente l'insertion du processus dans le développement du projet.⁷

Panel de design	Étude d'opportunité
	Études de faisabilité
	Programme de besoins
Atelier de design	Phase de recherche conceptuelle
	Études d'avant-projet
Concours de design	Programme de construction
	Sélection des professionnels architectes / ingénieurs
	Phase de conception
	Plans et devis d'exécution
	Appels d'offres pour la construction
	Travaux
	Livraison et mise en service
	Évaluation post-occupation

2.10.2 Contrôle de la qualité

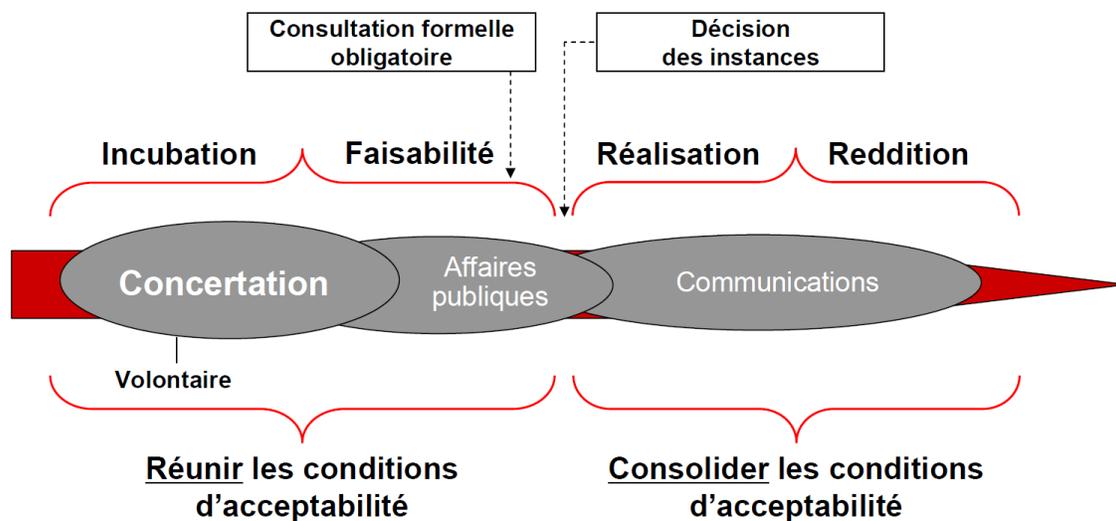
Le **contrôle de la qualité**, lors des phases d'incubation et de faisabilité, repose sur la vérification du respect du processus de livraison de projet mis en œuvre, ainsi que sur des vérifications visant à garantir l'adéquation et la cohérence entre les exigences fixées et les résultats (p. ex. plan directeur d'urbanisme, définition fonctionnelle des besoins, charte du projet, qualité du design, etc.). Lors de la phase de réalisation, le contrôle de la qualité porte, entre autres, sur la gestion des travaux (p. ex. : définition de la maîtrise d'oeuvre, responsabilité de la sécurité sur le site visé, organisation des comités de suivi, etc.), sur les inspections de chantier, etc.

⁷ Imaginer Réaliser la ville du 21^e siècle. Cahiers des bonnes pratiques en design. Bureau Design Montréal, cahier 2. p. 19.

2.11 Acceptabilité sociale

Cette sous-section sert à identifier les risques et les enjeux en matière d'acceptabilité sociale et à proposer une stratégie de concertation permettant de réunir les conditions d'acceptabilité favorables à l'adoption du projet par les instances décisionnelles.

Pierre angulaire du processus d'acceptabilité sociale, la démarche de concertation vise à rallier une masse critique d'acteurs au projet, incluant les commerçants, le cas échéant. À cette fin, elle doit permettre d'identifier les aspirations des parties prenantes externes et d'adapter le contenu du projet de manière à favoriser l'adhésion des acteurs. Le schéma ci-dessous présente une vision conceptuelle du **processus d'acceptabilité sociale**.



Dès la phase d'incubation du projet, le chargé de projet doit s'assurer de définir les objectifs, d'identifier la stratégie de concertation à développer et les activités (en régie interne et en régie externe) liées à la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale.

En général, les activités en régie interne, sous la responsabilité des ressources de la Ville, consistent à :

- l'identification des parties prenantes et des enjeux; l'élaboration de la stratégie de concertation; la formulation de l'argumentaire et arrimage interne; le suivi de la stratégie de concertation; l'élaboration du plan de gestion des impacts

En général, les activités en régie externe, responsabilités confiées aux consultants, consistent à :

- l'élaboration et le déploiement du programme d'activités de concertation

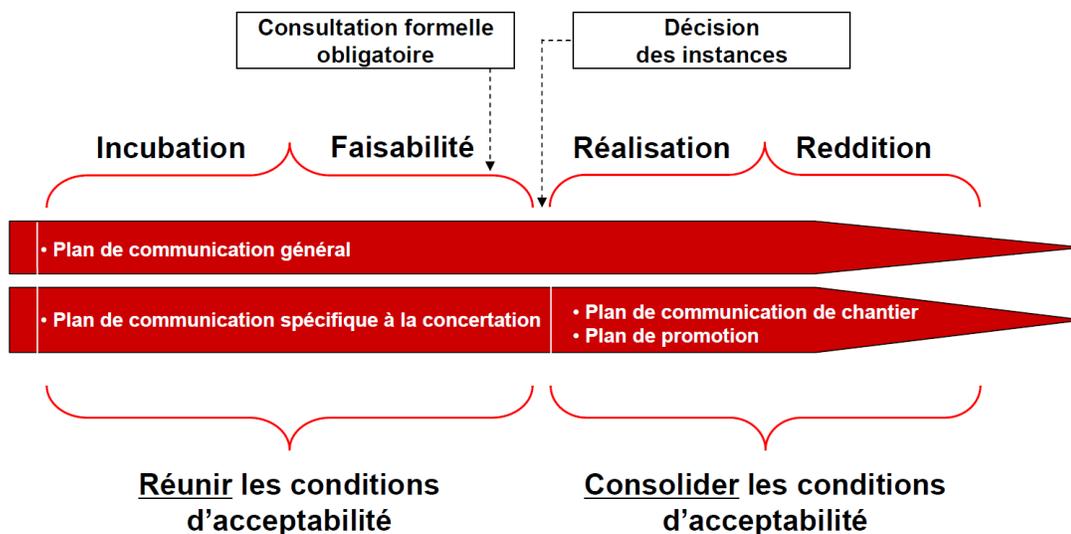
Les messages et les stratégies d'affaires publiques doivent être développés en partenariat avec la Direction des communications dans une optique de cohérence, en vue d'une efficacité dans l'atteinte des résultats recherchés.

2.12 Communications

Cette sous-section vise à identifier les grands enjeux en matière de communication et à présenter les grandes lignes de la stratégie de communication. Une attention particulière doit être portée aux éléments distinctifs et hors normes spécifiques au projet.

Pour sa part, le plan de communication de projet, qui se décline en quatre volets (le plan général de communication, le plan de communication spécifique à la concertation, le plan de communication de chantier et le plan de promotion/marketing) sera inclus dans le plan de projet. Les deux premiers volets du plan s'élaborent aux phases de l'incubation et de la faisabilité. Les deux autres, aux phases de la réalisation et de la reddition (voir le schéma ci-dessous). Les activités de promotion du projet devront être prévues et intégrées au plan de communication général.

Le plan général de communication permet de définir le positionnement du projet dans le cadre du plan de communication corporatif de la Ville et de développer les outils de communication nécessaires à chacune des phases de gestion du projet.



Dès la phase d'incubation, le chargé de projet peut recourir à l'équipe de la Direction des communications afin de définir les enjeux spécifiques, d'identifier la stratégie de communication à développer et les activités qui en découleront.

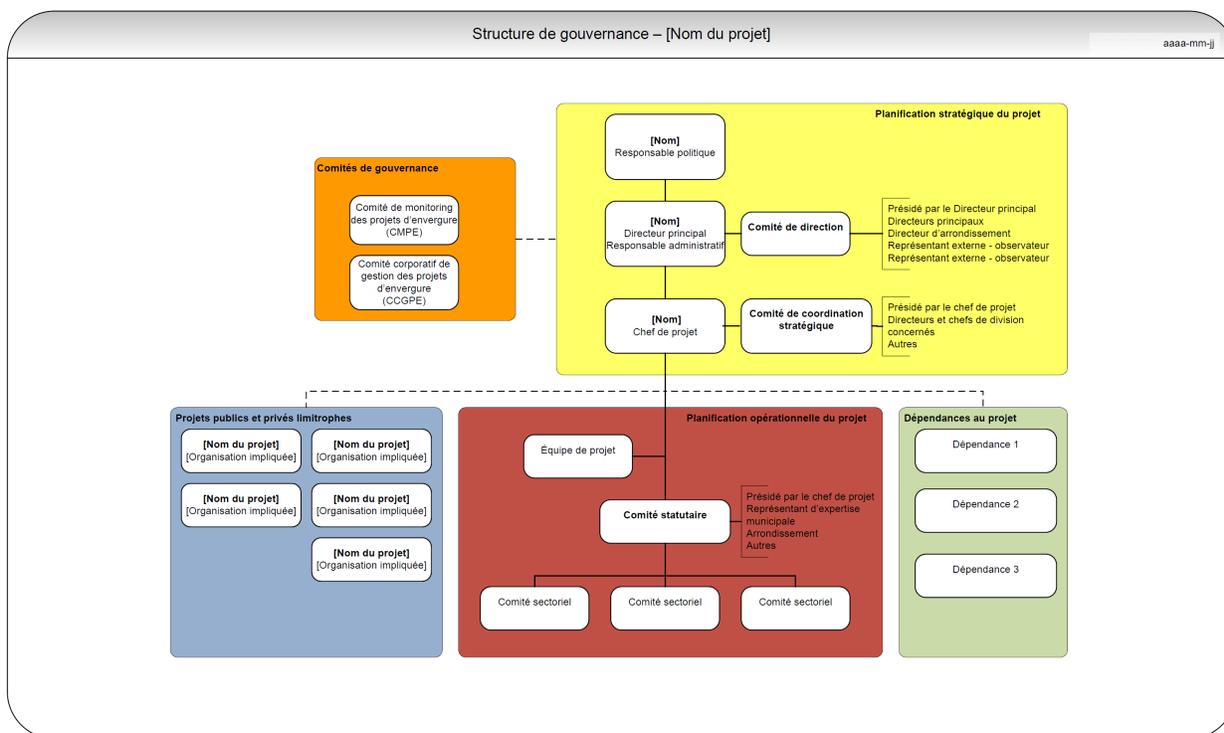
Section 3 – Organisation du projet

3.1 Gouvernance du projet

L'organisation du projet est une structure mise en place, qui peut évoluer au fil du temps. Elle est au service du projet et des participants. Elle définit les rôles et les responsabilités de l'équipe du projet, de même que les interfaces avec tous les intervenants, afin d'illustrer comment s'opèrent la prise de décisions et le traitement des enjeux. La mise en œuvre d'une gouvernance de projet constitue un élément clé de l'organisation d'un projet.

L'organigramme suivant donne un exemple de structure de gouvernance. Cette dernière doit être conçue pour faciliter l'atteinte des résultats dans le processus de réalisation du projet. Elle doit permettre l'examen, à intervalles réguliers, des risques et des enjeux du projet, dont les modifications à la portée, à l'échéancier ainsi qu'aux coûts.

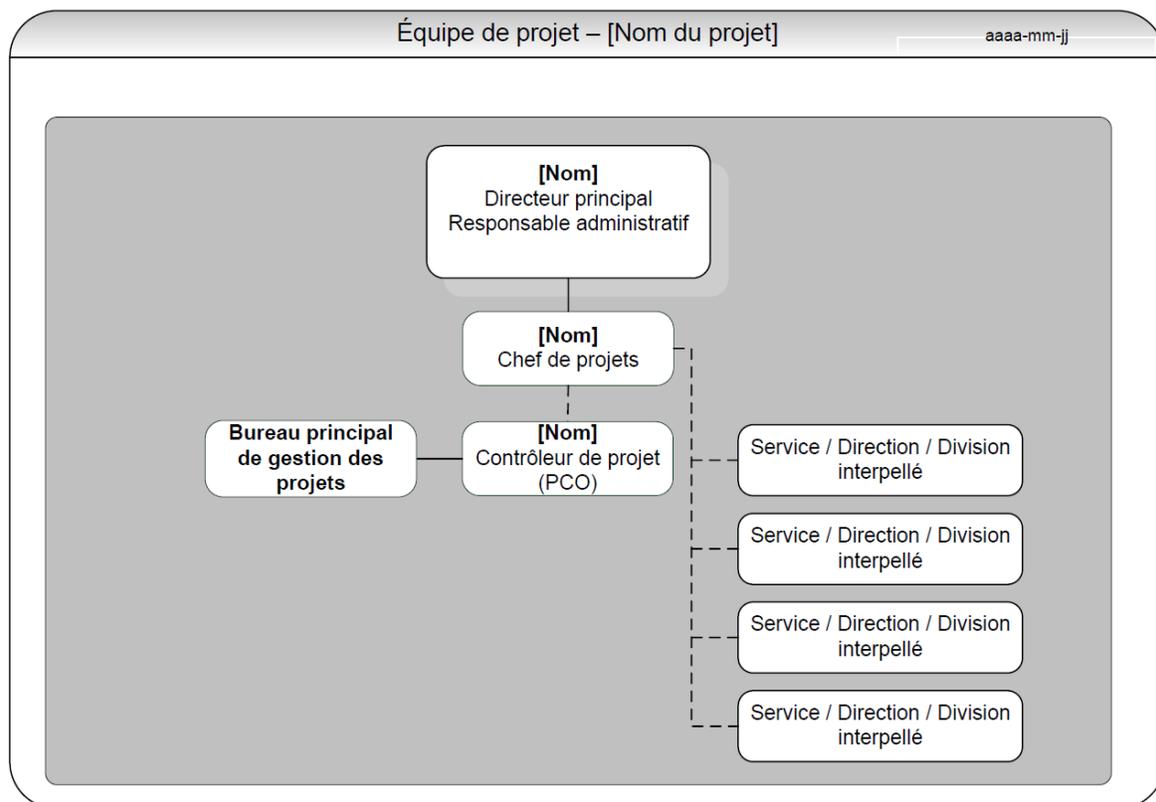
La structure de gouvernance suivante est donnée à titre d'exemple.



3.2 Structure de l'équipe de projet

L'organigramme de l'équipe de projet est un graphique illustrant la structure de l'équipe et des intervenants du projet. En ce qui a trait aux petits projets, le nom des membres de l'équipe peut être indiqué, tandis que pour les projets plus importants, le graphique devrait mentionner les groupes ou les entités qui composent les équipes de projet. Les noms du commanditaire, du directeur ou du gestionnaire chargé de projets, ainsi que ceux des spécialistes, devraient être clairement indiqués pour tous les projets.

La mise sur pied d'une équipe de projet constitue un important facteur de réussite. Une stratégie de gestion des ressources humaines devrait être élaborée et incluse dans la charte de projet si des postes clés ont été identifiés vacants et qu'ils doivent être comblés en vue d'assurer la réussite du projet.



3.3 Rôles et responsabilités

Cette sous-section définit les rôles et les responsabilités qui ont été confiés à chaque membre de l'équipe de projet et aux intervenants. Elle identifie également les groupes de travail qui influencent considérablement le projet. Les rôles et les responsabilités de l'ensemble des intervenants, des groupes de travail et des comités présentés dans les sections, « Gouvernance du projet » et « Structure de l'équipe de projet », doivent être déterminés.

Les rôles et responsabilités de l'ensemble des membres de l'équipe peuvent être présentés sous la forme d'un tableau. Ce tableau doit présenter les responsabilités relatives à chacun des principaux produits livrables.

3.4 Installations et ressources du projet

Selon la taille et la complexité du projet, les besoins en matière d'installations et de ressources matérielles (p. ex. : les locaux, le matériel informatique, le matériel de bureau et les outils de soutien) peuvent nécessiter un travail considérable sur le plan logistique et un financement important. Cette sous-section décrit les exigences du projet concernant ces installations et ces ressources. De plus, elle précise les responsabilités qui doivent être assumées afin d'obtenir les éléments précis permettant de soutenir l'environnement propice à l'élaboration du projet.

ANNEXE 1 : RÉCAPITULATION DES DOCUMENTS EN RÉFÉRENCE

Project Management Institute Global Standard (2008). *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK) – Quatrième édition, 459 pp.

Ville de Montréal (2010). *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*, 8 pp.

Ville de Montréal (2012). *Contingences, incidences et déboursés dans les contrats (DIRECTIVE)*, Encadrement corporatif, organisation et gestion, C-OG-DG-D-12-010, Direction générale. Date d'entrée en vigueur : 12/06/22.

Ville de Montréal (2008). *Imaginer Réaliser la ville du 21^e siècle*. Cahiers des bonnes pratiques en design. Bureau Design Montréal, cahier 2, 19 pp. Disponible à l'adresse suivante : [http://mtlunescodesign.com/docs/projects/Cahier%20bonnes%20pratiques_02.pdf]

Ville de Montréal. (2010). *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015*. Direction de l'environnement et du développement durable, 112 pp.

Ville de Montréal. *Grille de développement durable*. Direction de l'environnement et du développement durable. Disponible à l'adresse suivante : [http://wiki/index.php/Grille_de_d%C3%A9veloppement_durable]

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., chapitre A-2.1, art. 37.

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes ayant participé de près ou de loin à l'élaboration de ce guide.

Montréal 