

Paramètres opérationnels
pour l'étude et l'évaluation
des projets de gestion de la construction

**Paramètres opérationnels
pour l'étude et l'évaluation
des projets de gestion de la construction**

Table des matières

Introduction	1
Objectif	1
Contexte	1
Application des paramètres	2
Principes de base	2
Processus d'autorisation	3
Équipe d'évaluation de gestion de la construction (ÉÉGC)	3
Plan d'affaires de la gestion de la construction à l'étape de l'autorisation préliminaire .	3
Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire	4
Révision/finalisation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive	4
Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive	4
Détermination des niveaux d'affectation des ressources	4
Gestion de la construction - Évaluation consécutive au projet	6
Respect des paramètres	6
<u>Annexe "A"</u> Définition des termes	
<u>Annexe "B"</u> Plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire	
<u>Annexe "C"</u> Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire	
<u>Annexe "D"</u> Plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive	
<u>Annexe "E"</u> Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive	
<u>Annexe "F"</u> Gestion de la construction - Évaluation consécutive au projet	

Paramètres opérationnels pour l'étude et l'évaluation des projets de gestion de la construction

- **Introduction**

Le présent document a été rédigé sous la direction de la sous-ministre adjointe du Secteur de la politique socio-économique et de la programmation et de la restructuration des programmes du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC). Ces paramètres opérationnels devront être utilisés par les régions pour l'étude et l'évaluation des propositions de projets de gestion de la construction soumis par les Premières nations. La consultation et la collaboration approfondies avec les Premières nations, l'entreprise privée et les parties intéressées du gouvernement fédéral ont permis le développement des idées et des hypothèses qui sont formulées dans le présent document. On trouvera à l'Annexe A un glossaire des termes employés. Il est à noter que certains éléments sont fournis à titre d'exemples et de suggestions et ne constituent pas une exigence.

- **Objectif**

Le MAINC appuie, au moyen de son programme d'immobilisations, le développement de communautés des Premières nations fortes et saines. Pour ce faire, il contribue financièrement aux infrastructures, aux installations communautaires et aux logements. Un cadre national d'élaboration des politiques en matière d'appels d'offres a été élaboré pour assurer le soutien du processus de responsabilisation en ce qui concerne l'utilisation des fonds publics fournis aux Premières nations.

Ces paramètres opérationnels visent à permettre aux Premières nations d'optimiser les avantages socio-économiques et de tirer parti des possibilités de développement des capacités dans leurs collectivités tout en veillant à respecter les principes de valeur optimale et de saine gestion de la construction au moment de mettre sur pied des projets d'immobilisations avec l'appui financier du gouvernement fédéral. L'intégration d'une méthodologie équitable et uniforme au processus d'appel d'offres du Ministère permettra aux régions de disposer des paramètres nécessaires pour étudier et évaluer avec efficacité les propositions de projets faisant appel à la gestion de la construction pour la mise en oeuvre de projets.

- **Contexte**

La gestion de la construction est utilisée avec succès depuis de nombreuses années comme méthodologie de mise en oeuvre de projets par les organismes gouvernementaux et l'entreprise privée et plus récemment par les Premières nations. Depuis la publication, en février 1998, du document provisoire « Cadre d'élaboration des politiques d'appel d'offres des Premières nations pour les projets d'immobilisations financés par le gouvernement fédéral (Excluant le logement) », on élabore un processus qui permettrait une approche uniforme et axée sur la responsabilisation en ce qui concerne l'approbation des projets de gestion de la construction menés par les Premières nations et financés en totalité ou en partie par le gouvernement fédéral.

En septembre 1998, un groupe de travail représentant les Premières nations, l'entreprise privée, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ainsi que les bureaux régionaux et l'administration centrale du MAINC s'est réuni pour examiner et élaborer ces paramètres. Il s'agissait d'établir des directives permettant de recourir à la gestion de la construction, ce qui satisfaisait aux besoins des Premières nations tout en assurant la responsabilisation à l'égard de l'utilisation des fonds publics.

Ces paramètres opérationnels contribueront à la création de gouvernements et d'entreprises autochtones forts, efficaces et responsables, en particulier en matière de gestion des dépenses des fonds publics. L'élaboration de politiques et l'établissement de pratiques locales rigoureuses en matière de gestion des appels d'offres et des marchés est une fonction essentielle des activités de travaux publics d'un gouvernement autochtone efficace.

- **Application des paramètres**

Les paramètres opérationnels décrits dans le présent document s'appliquent à toutes les régions et aux promoteurs des Premières nations qui demandent à faire autoriser les projets d'immobilisations ou le financement de ces projets pour lesquels la gestion de la construction est le mode de mise en oeuvre.

- **Principes de base**

Dans sa politique relative aux demandes de soumissions, la Première nation s'engage obligatoirement à :

- ! traiter équitablement tous les soumissionnaires éventuels;
- ! fixer des critères précis qui seront appliqués dans les appels d'offres ouverts et qui seront fondés sur une bonne pratique contractuelle et tiendront compte de la valeur monétaire, de la complexité des travaux prévus et du nombre d'entreprises au sein de la région visée par l'appel d'offres qui possèdent le niveau d'expertise et les compétences nécessaires;
- ! assurer la confidentialité de tous les documents d'appel d'offres;
- ! ouvrir publiquement toutes les soumissions et adopter des mesures de sécurité adéquates;
- ! évaluer toutes les soumissions selon des critères d'évaluation clairs, cohérents et définis au préalable.

La Première nation peut également, dans sa politique relative aux demandes de soumissions, s'engager à :

- ! favoriser le plus possible l'utilisation et le développement des ressources ou compétences des Premières nations ;
- ! élaborer et réviser chaque année une liste des fournisseurs autochtones locaux qui sont compétents et à qui seront envoyés les appels d'offres pour les contrats de moins de 500 000 \$;

! envisager divers modes d'exécution des travaux (p. ex. : travaux en régie, gérance de la construction et entrepreneur général).

- **Processus d'autorisation**

Lorsque la gestion de la construction est proposée comme méthodologie de mise en oeuvre d'un projet, d'autres informations présentées sous la forme d'un plan d'affaires et d'une étude par l'équipe d'évaluation de gestion de la construction (ÉÉGC) doivent être intégrées aux exigences relatives à la soumission et aux processus d'autorisation nécessaires. Toutes les étapes du processus d'autorisation d'un projet d'immobilisations d'une région doivent être scrupuleusement respectées. On n'entreprend pas de travaux tant que le plan des ressources final n'a pas été établi.

- **Équipe d'évaluation de gestion de la construction (ÉÉGC)**

Une équipe d'étude doit être mise sur pied pour chaque projet pour lequel la gestion de la construction est envisagé. Chaque équipe se compose d'un représentant de la Première nation promotrice du projet et du MAINC. L'ÉÉGC étudie le plan d'affaires présenté par le promoteur et détermine si le plan répond ou non aux critères d'évaluation fixés plus loin. Bien que les parties puissent demander des conseils techniques et financiers supplémentaires, il est prévu qu'elles travaillent en équipe pour se mettre d'accord sur l'évaluation.

On prévoit que trois études seront nécessaires, la première pour l'autorisation préliminaire (conception), la deuxième pour l'autorisation définitive (acquisition/construction) et la troisième après l'achèvement du projet. L'équipe formule des recommandations en vue de renforcer ou modifier le plan, selon le cas, pour permettre la mise en oeuvre efficace du projet. L'approbation de tous les membres de l'équipe doit être jointe au plan d'affaires avant d'être incluse dans la soumission du projet.

- **Plan d'affaires de la gestion de la construction à l'étape de l'autorisation préliminaire**

La Première nation soumet un plan d'affaires acceptable donnant un aperçu de la mise en oeuvre et de la gestion du projet avant la soumission officielle aux fins d'autorisation du projet préliminaire. Il est nécessaire de présenter un plan d'affaires initial, qui peut être préparé dans le cadre de l'étude de faisabilité, qui sera étudié par l'équipe d'évaluation de la gestion de la construction (ÉÉGC). Cette information doit être complète et exacte, car elle constituera la base de l'évaluation qui sera effectuée par l'équipe. Le plan d'affaires préliminaire doit comprendre au minimum, une analyse des questions figurant à l'Annexe "B". La préparation d'un plan d'affaires de gestion de la construction est considérée comme une dépense de projet légitime, mais étant donné que presque toute l'information requise doit être communiquée dans le cadre du processus normal de gestion de la construction, le coût de préparation du plan d'affaires doit être réduit au minimum.

- **Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire**

L'évaluation du plan d'affaires par l'ÉEGC doit porter sur le respect des facteurs figurant à l'Annexe "C" afin d'évaluer le succès probable du plan.

- **Révision/finalisation du plan d'affaires de la gestion de la construction à l'étape de l'autorisation définitive**

La Première nation révisé et remet un plan d'affaires acceptable expliquant en détail la mise en oeuvre et la gestion du projet. Il est prévu que cela serait normalement une étape ou un élément de la présentation officielle aux fins de l'autorisation définitive du projet. La version finale du plan d'affaires doit être une version améliorée du plan initial dont les éléments dans chaque section sont complets. Le plan d'affaires final doit comprendre notamment l'information exigée à l'Annexe "D".

- **Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation effective**

L'évaluation du plan d'affaires par l'ÉEGC doit porter sur le respect des facteurs figurant à l'Annexe "E" afin d'évaluer le succès probable du plan.

- **Détermination des niveaux d'affectation des ressources**

Les ressources affectées aux projets financés par le MAINC seront réparties en deux éléments :

- **Premier élément : Acquisition par appel d'offres (AAO)**

Les fonds maximums admissibles pour l'acquisition par appels d'offres public du projet de gestion de la construction correspondent à la somme totale de tous les travaux faisant l'objet d'un appel d'offres et aux fonds limités affectés aux dépenses imprévues tel que convenu. Une justification appropriée sera requise avant que les fonds pour éventualités ne soient remboursés. Pour tous les projets, au moins 90 % des travaux effectués (valeur monétaire) doivent faire l'objet d'un appel d'offres avant que le niveau des ressources ne soit finalisé et que les travaux ne commencent. Dans le cas des projets s'étendant sur plusieurs années, au moins 90 % des travaux effectués (valeur monétaire) qui doivent être achevés au cours de l'année financière en cours doivent faire l'objet d'un appel d'offres avant que le niveau des ressources ne soit finalisé et que les travaux ne commencent.

Le MAINC doit examiner les résultats du processus d'adjudication par appel d'offres en les comparant à l'estimation de « classe B » qui a été faite au moment de l'autorisation définitive (acquisition/construction). L'autorisation définitive des niveaux d'affectation des ressources sera donnée si les résultats sont jugés satisfaisants.

Les limites des contrats pour la partie des projets de gestion de construction adjudgée par acquisition par appel d'offres sont les suivantes :

- S pour les contrats de plus de 100 000 \$, appel d'offres public
- S pour les contrats entre 25 000 et 100 000 \$, soumission sur invitation ou appel d'offres public
- S pour les contrats de moins de 25 000 \$, de façon à garantir la valeur optimale

' **Deuxième élément - Utilisation des compétences locales (UCL)**

Cet élément permet l'acquisition de biens et de services directement en utilisant les propres ressources des Premières nations (main d'oeuvre locale et employés des bandes) ainsi que de l'équipement et des matériaux fabriqués ou produits localement, mais exclut les entreprises privées et celles qui appartiennent aux bandes. Pour pouvoir utiliser les compétences locales, la Première nation doit faire la preuve de sa capacité à fournir la main d'oeuvre qualifiée ou l'équipement et les matériaux nécessaires pour exécuter pleinement tous les aspects des travaux impartis conformément aux normes et stipulations de la soumission du projet approuvée.

En l'absence d'un processus concurrentiel pour les travaux entrepris en utilisant les propres ressources de la Première nation, une évaluation indépendante sera effectuée afin de vérifier si une valeur optimale sera obtenue. Aucun profit n'est prévu puisque la Première nation ne doit pas tirer un profit de l'utilisation des compétences locales.

Lorsque la valeur estimée de tous les éléments impartis est inférieure à 100 000\$, qui est le seuil fixé pour les appels d'offres par acquisition par appels d'offres public, l'architecte du projet, l'ingénieur, le MAINC (utilisant l'expertise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) et la Première nation doivent fixer et accepter la valeur des travaux déterminés pour cette spécialité, en se fondant sur les normes de l'industrie et la valeur marchande. Pour ce faire, on élabore une estimation précise à partir de la ventilation des éléments des travaux à exécuter et des coûts connexes.

Lorsque la valeur estimée de tous les éléments impartis est supérieure à 100 000\$ Les services d'un économiste en construction sont retenus pour évaluer une juste valeur marchande des biens et des services fournis par le recours aux ressources locales, à l'exclusion de tout profit. L'économiste en construction est une personne qui, de par sa formation et son expérience, est qualifié pour donner des conseils sur la planification des coûts de construction, la préparation des estimations de coûts et les analyses de la valeur, l'établissement de systèmes de contrôle des coûts et pour agir à titre de témoin expert. La Première nation et le MAINC doivent se mettre d'accord à l'avance sur les qualifications de l'économiste en construction, sur les services qu'il doit fournir et sur sa sélection. Le coût des services d'un économiste en construction indépendant afin d'analyser le recours aux ressources locales est considéré comme une dépense légitime du projet.

L'économiste en construction indépendant prépare et présente un rapport sur chaque partie des travaux impartis de plus de 100 000 \$ utilisant des ressources locales. Lorsque le MAINC et la Première nation a examiné et approuvé le rapport, le second niveau des ressources (l'élément compétences locales) sera établi.

L'élément faisant appel aux compétences locales sera la somme des estimations de l'économiste en construction indépendant ainsi que des fonds pour éventualités limités convenus semblables à ceux qui sont autorisés pour les acquisitions par appel d'offres. La responsabilité de la gestion de cet élément des travaux à ce niveau de ressources incombe à la Première nation. Celle-ci doit confirmer auprès du MAINC qu'elle accepte d'exécuter les travaux à l'aide des ressources locales.

Les économies réalisées en utilisant cette méthode doivent être réintégrées dans le projet (portée élargie comme l'achat d'ordinateurs s'il s'agit de la construction d'une école) ou être remises au Ministère.

' **Application du partage des coûts**

Lorsqu'il y a partage des coûts du projet, la partie des fonds fournis par le MAINC correspond habituellement au premier niveau de financement du projet effectué par acquisition par appel d'offres. Les fonds fournis par le MAINC ne sont affectés à la portion du projet faisant appel aux compétences locales que s'ils dépassent la valeur totale de l'AAO. Ce principe s'applique aussi dans des cas où les fonds du MAINC permettent d'accroître le financement de base déjà prévu dans un accord de financement global.

- **Gestion de la construction - Évaluation consécutive au projet**

Au cours de l'application de ces paramètres, l'ÉÉGC doit faire une évaluation consécutive au projet pour que les Premières nations et le Ministère tirent une leçon des réussites et des échecs qui accompagneront sans aucun doute la réalisation des projets d'immobilisations faisant appel à la gestion de la construction. Les régions verseront en dossier les résultats de ces évaluations et se verront demander de communiquer ces résultats à l'occasion à l'administration centrale. Selon les résultats de ces évaluations, les paramètres pourront être modifiés. Le niveau minimum d'évaluation et de communication de données est précisé à l'annexe "F" du présent document.

- **Respect des paramètres**

L'application des présents paramètres doit être considérée comme une condition préalable à l'autorisation par le bureau régional du MAINC des projets d'immobilisations faisant appel à la gestion de la construction. Si ces directives ne sont pas respectées, l'autorisation pourra être retirée.

Annexe “A”

Définition des termes

Définitions

On ne définit ci-dessous que les expressions qui ne sont pas déjà définies dans le document-cadre.

- **Classe des estimations**

- ‘ Estimation de classe A

- C’est une estimation détaillée basée sur l’avant-métré établi à partir des dessins et des devis finaux. Elle permet d’évaluer les appels d’offres ou de contrôler les coûts pendant les travaux en régie.

- ‘ Estimation de classe B

- Cette estimation est préparée après que les enquêtes et les études sur place ont été terminées et qu’on a effectué les travaux de conception nécessaires pour illustrer et définir tous les systèmes majeurs, y compris les devis de chacun. Elle s’appuie sur l’énoncé de projet et la conception préliminaire.

- ‘ Estimation de classe C

- Cette estimation qui est préparée à l’aide d’informations restreintes sur le site s’appuie sur les conditions probables qui affectent le projet. Elle représente la somme de tous les coûts des éléments identifiables du projet. Elle sert à planifier le programme, à mieux définir les besoins des clients et à obtenir l’autorisation de principe.

- ‘ Estimation de classe D

- C’est une estimation préliminaire qui, en raison de l’absence ou de la petite quantité d’informations sur le site, indique le coût approximatif des travaux proposés lequel est établi en fonction des exigences des clients dans les grandes lignes. Cette estimation globale des coûts peut s’appuyer sur un montant forfaitaire ou les coûts unitaires définis dans le manuel des coûts de construction d’un projet similaire. Elle peut servir à obtenir l’autorisation de principe et pour les besoins de l’étude.

- **La gestion de la construction** est une méthodologie d’acquisition mise en oeuvre sous la direction d’un directeur des travaux de profession ou une société de gestion de la construction. La répartition au moyen de cette méthode s’effectue surtout métier par métier et est planifiée et coordonnée par le directeur des travaux.

- **Directeur des travaux**

Le directeur des travaux a les responsabilités suivantes :

- C contribuer à la planification et à la conception préliminaires du projet tenant compte des besoins de la communauté en précisant et en incorporant les possibilités socio-économiques
- C informer sur les calendriers, le contrôle budgétaire et les avantages économiques des diverses méthodes et sélection des matériaux
- C assurer la gestion du chantier et offrir des services techniques
- C coordonner les gens de métier, la main-d'oeuvre et les fournitures
- C planifier le projet et ordonnancer les activités des gens de métier
- C faire l'évaluation et la gestion des risques
- C superviser les activités des gens de métier

Un directeur des travaux est choisi par le propriétaire par sélection de propositions, ses services sont retenus par le client contre rémunération forfaitaire ou remboursement des dépenses et il est responsable de mener à bien le projet. Comme membre de l'équipe de projet, le directeur des travaux prépare comme il se doit les travaux requis par le projet aux fins de l'appel d'offres afin de faire en sorte que le projet soit mené à bien tout en tirant parti le mieux possible des ressources locales (main-d'oeuvre, équipement et matériaux). Les relations contractuelles se font habituellement directement avec le client qui conserve la responsabilité de régler les comptes et les factures. Le directeur des travaux est l'agent du propriétaire et ne doit pas agir comme sous-traitant ou fournisseur dans le cadre du projet.

On peut retenir les services d'un gestionnaire de la construction professionnel jusqu'à l'achèvement du projet ou jusqu'au début de la construction, ses services devant être rendus jusqu'à la fin de la construction, si la Première nation souhaite procéder en utilisant un entrepreneur général ou la gestion de la construction.

- **Acquisition par appel d'offres (AAO)**

L'acquisition de biens et de services par appel d'offres ou d'autres types de mise en concurrence requis par le cadre stratégique en matière d'appel d'offres du Ministère et conformément à celui-ci. Aux fins du présent document, cette expression s'appliquera aussi à l'ensemble des biens et des services dont on fera l'acquisition de cette manière.

- **Utilisation des compétences locales (UCL)**

L'acquisition de biens et de services directement au moyen de l'équipement, des matériaux fabriqués ou produits localement ou de la main-d'oeuvre fournie par les employés permanents ou occasionnels du conseil de bande. Aux fins du présent document, l'expression s'appliquera aussi à l'ensemble des biens et des services dont on fera l'acquisition de cette manière.

Pour pouvoir utiliser ses propres ressources, la Première nation doit faire la preuve de sa capacité à mener à bien tous les aspects des travaux sous-traités conformément aux normes et stipulations de la soumission du projet approuvée.

- **Économiste en construction (ÉC)**

Un économiste en construction est une personne qui, par sa formation, son expérience et ses qualifications, est membre agréé des économistes en construction de la province où elle exerce sa profession ou est accrédité par l'Institut canadien des économistes en construction. L'ÉC est en mesure de donner des conseils sur la planification des coûts de construction, la préparation des documents d'appels d'offres, le devis quantitatif, les devis, etc., de vérifier et d'analyser les appels d'offres, de préparer les calendriers, d'établir les systèmes de contrôle de coûts, d'évaluer les ordres de modification et de faire fonction de témoin expert. Aux fins du présent document, l'expertise de l'ÉC s'applique à la préparation des estimations des coûts dans les domaines de la construction ou du génie civil et de l'analyse de la valeur nécessaires pour établir une juste valeur pour les éléments locaux du projet.

Critères de base à utiliser pour engager un économiste en construction :

- il est qualifié et agréé ou admissible à être agréé par l'association des économistes en construction de la province en cause ou est accrédité auprès de l'institut canadien des économistes en construction
- préparera de façon indépendante et validera l'estimation des coûts du projet en établissant la valeur optimale pour les éléments à quantité variable et pour les éléments correspondant à une portion précise des travaux, à l'exclusion de tout profit
- confirmera les quantités de matériaux, de main d'oeuvre et d'équipement
- préparera une analyse de la valeur du projet proposé et comparera les coûts d'autres méthodes de mise en oeuvre et fournira les données sur les coûts et les taux du marché comparables pour la main d'oeuvre, les matériaux et l'équipement
- rendra compte directement à l'équipe d'évaluation de la gestion de la construction
- la proposition et le mandat de l'économiste en construction feront partie du marché final.

- **Gestionnaire du projet**

Pour les projets de plus de 1,5 million \$, il peut être nécessaire de retenir les services d'un gestionnaire de projet professionnel. Bon nombre des fonctions du gestionnaire de projet sont, dans le cadre de la gestion de la construction, assumées par le directeur des travaux professionnel, ce qui élimine le besoin de recourir à un gestionnaire de projet. Mais si un gestionnaire de projet (assimilable à un contremaître) est engagé, ses responsabilités ne doivent pas empiéter sur celles du directeur des travaux (assimilable à un surintendant). La réduction des rôles et des responsabilités doit être reflétée dans les honoraires accordés au gestionnaire du projet et au directeur des travaux.

Le gestionnaire du projet est normalement responsable des fonctions suivantes :

- définition des besoins du propriétaire
- sélection des concepteurs et consultants
- budgétisation, contrôle des coûts, comptabilité de projet
- évaluation et gestion des risques
- établissement du calendrier
- rapports et tenue des dossiers du projet
- surveillance des progrès par rapport au calendrier
- émission des ordres de modification
- résolution des plaintes et des conflits
- obtention des rapports définitifs et préparation des certificats
- procédures opérationnelles
- contrôle de la qualité
- mise en service
- relations publiques
- appui aux objectifs socio-économiques du propriétaire

Annexe “B”

Plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire du projet

- **Aperçu**

Cette section doit comprendre un bref exposé donnant un aperçu du but d'ensemble du projet, les modalités de mise en oeuvre et les avantages qui sont prévus pour la communauté.

- **Équipe du projet**

Décrire de façon suffisamment détaillée toute l'équipe de projet ainsi que les rôles et responsabilités de chaque membre, au moyen d'un court texte et des documents d'appui appropriés pour permettre à l'ÉÉGC de déterminer avec efficacité si l'équipe proposée répond aux normes requises ou nécessite d'autres améliorations. L'équipe du projet est chargée de la mise en oeuvre du projet.

- **Profil du promoteur**

Le profil du promoteur doit comprendre un texte donnant un aperçu de la Première nation et insistant sur la capacité financière et le bien-être de la communauté. Il faut également donner un aperçu de la structure de gestion de la bande et de la capacité de ses administrateurs et de l'information relative à l'expérience antérieure d'autres grands projets d'immobilisations ou des projets du même type.

- **Profil de l'équipe de projet**

Ce profil doit comprendre l'identification de tous les membres de l'équipe de projet, leurs responsabilités et rôles principaux et leurs qualifications respectives, notamment professionnelles, techniques, administratives ou financières. Si des représentants du Ministère ou d'autres organismes fédéraux font partie de l'équipe, leurs rôles et le niveau de soutien prévu qui est recherché doivent être précisés dans l'aperçu. Les exigences de chaque projet sont uniques. Toutefois, on trouvera ci-dessous un guide type de sélection des membres d'une équipe de projet :

Profil d'équipe recommandé pour les projets de moins de 1,5 million de dollars:

- " Agent du programme d'immobilisations/Gestionnaire de projet de la Première nation
- " Directeur des travaux
- " Architecte concepteur/Ingénieur concepteur

Profil d'équipe recommandé pour les projets de plus de 1,5 million de dollars :

- " Agent du programme d'immobilisations de la Première nation
- " Gestionnaire du projet
- " Directeur des travaux
- " Directeur des travaux adjoint de la Première nation
- " Architecte concepteur/Ingénieur concepteur
- " Agent des services de financement/Agent du programme d'immobilisations
- " Représentant technique des Services immobiliers

' Organisation de l'équipe du projet

Les éléments organisationnels suivants doivent être décrits :

- " plan organisationnel de l'équipe du projet et liens hiérarchiques
- " responsabilité à l'égard de la surveillance du budget
- " responsabilité à l'égard de la surveillance du calendrier
- " responsabilité à l'égard de la constatation des écarts de budget et de calendrier et aux ajustements nécessaires
- " responsabilité à l'égard des rapports sur l'état d'avancement du projet
- " responsabilité à l'égard de l'analyse et de l'évaluation des risques préliminaires
- " responsabilité à l'égard de l'exécution du projet selon la portée établie, dans les délais et en respectant le budget

' Directeur des travaux/Entreprise chargée des travaux

Le plan d'affaires doit comprendre une section complète donnant un aperçu des qualifications de l'entreprise chargée des travaux ou du directeur des travaux que l'on propose. La sélection du directeur des travaux ou de l'entreprise chargée des travaux avant de passer à l'étape de la préconception et conception est généralement recommandée car elle appuie le processus de conception et contribue à assurer la continuité du projet.

Si le directeur des travaux ou l'entreprise chargée des travaux est engagé après l'autorisation préliminaire du projet, une des conditions de l'autorisation préliminaire sera la présentation ultérieure d'une proposition acceptable du directeur des travaux ou de l'entreprise chargée des travaux avant l'autorisation définitive du projet. L'ÉÉGÉC évaluera ensuite la proposition.

Toute entreprise engagée pour fournir des services de gestion de la construction ne sera pas autorisée à présenter une soumission pour d'autres projets de construction et restera indépendante de tous les soumissionnaires potentiels.

Un exemplaire de la proposition reçue du directeur des travaux ou de l'entreprise chargée des travaux doit donner les informations suivantes :

- " Les qualifications et l'expérience du directeur des travaux proposé et du personnel de soutien sur place et ailleurs (CV détaillés requis);
- " la structure organisationnelle appuyant le directeur des travaux, y compris les remplaçants des membres du personnel clé et la disponibilité du personnel multidisciplinaire;
- " les rôles et les responsabilités du directeur des travaux
- " les systèmes et les procédures établies pour la planification, l'analyse des coûts, l'établissement du calendrier, les estimations, le contrôle des coûts, les appels d'offres, les achats et l'administration des travaux;
- " une connaissance éprouvée du marché en ce qui concerne le coût et la disponibilité des matières premières, les conditions de travail, les conventions collectives, les coûts du matériel de construction et la disponibilité des entrepreneurs spécialisés qualifiés;
- " la participation à des projets antérieurs d'une Première nation;
- " la participation à des projets appartenant à une discipline similaire et d'une envergure similaire et menés à bien dans un secteur géographique similaire;
- " la charge de travail présente du directeur des travaux et le bilan des toutes dernières réalisations.

‘ **Directeur des travaux adjoint de la Première nation**

Comme l'on s'attend à ce que l'un des principaux avantages de la gestion de la construction soit dans le domaine du développement des capacités, le plan d'affaires des projets supérieurs à 1,5 million de dollars doit comporter une section donnant un aperçu des qualifications et de l'expérience du directeur des travaux adjoint proposé de la Première nation et des rôles et des responsabilités associés à ce poste. L'information demandée comporte le temps qui sera consacré au projet, les tâches qui seront exécutées, les rapports hiérarchiques et l'implication avec le directeur des travaux principal.

• **Ressources locales**

Décrire en termes généraux les ressources humaines, l'équipement et les matériaux que l'on prévoit utiliser au titre de la politique d'utilisation des compétences locales.

- **Plan de mise en oeuvre**

On prévoit que les projets de gestion de la construction comprendront deux éléments distincts. Il s'agit de l'acquisition par appel d'offres et de l'utilisation des compétences locales.

Une description générale des travaux projetés qui doivent faire l'objet d'un appel d'offres et des travaux qui feront appel aux compétences locales doit être faite dans le plan de mise en oeuvre. La valeur et le pourcentage approximatifs des travaux des divers éléments doivent être indiqués. Il faut également fournir le calendrier prévu des travaux.

- **Acquisition par appel d'offres**

La partie des travaux qui sera adjugée par appel d'offres conformément à la politique d'appel d'offres du Ministère.

- **Utilisation des compétences locales**

Pour pouvoir utiliser ses propres ressources, la Première nation doit faire la preuve de sa capacité à mener à bien tous les aspects des travaux sous-traités conformément aux normes et stipulations de la soumission du projet approuvée en fournissant la main d'oeuvre qualifiée, l'équipement approprié ou les matériaux fabriqués ou produits sur place.

- **Plan d'attribution des ressources**

Le plan d'attribution des ressources de tout le projet doit être élaboré au moyen d'une estimation de « classe C ». Les coûts des services de conception et de mise en oeuvre architecturale et technique ainsi que les coûts des services de gestion de la construction doivent être identifiés et détaillés par type de travaux.

Comme dans le cas des avances préliminaires qui peuvent être autorisées pour couvrir des coûts accessoires comme les honoraires de l'architecte et de l'ingénieur, il faut prévoir une somme couvrant la rémunération de l'économiste en construction et l'inclure dans toute demande de financement. Comme l'ÉÉGC devra examiner les titres de compétences de l'économiste en construction de la tierce partie, un CV ou un autre document approprié doit être fourni. La sélection de l'ÉC et la communication du rapport doivent se faire en commun entre la Première nation et le MAINC.

Les fonds pour éventualités doivent être calculés conformément aux pratiques régionales appropriées et selon la complexité du projet.

- **Développement des capacités**

Description générale des relations de travail proposées avec les représentants de la Première nation dans le cadre du processus de gestion de la construction. Doit donner une valeur approximative des services de main-d'oeuvre fournis par la communauté des Premières nations.

Annexe “C”

Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire

Lorsque la ÉÉGC examine le plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire du projet, elle doit s'assurer que les renseignements suivants sont fournis et sont satisfaisants :

- **Organisation du projet**

- S Structure de gestion, capacité administrative, capacité financière de la Première nation expérience de projets semblables
- S Respect par l'équipe de projet des exigences du projet
- S Présentation d'un organigramme, d'un plan de dotation et des liens hiérarchiques
- S Respect par l'équipe de projet des exigences du projet, y compris la responsabilité pour les budgets, les calendriers, les rapports et les risques
- S Rôles et responsabilités de l'équipe de projet définie
- S Proposition de la société de gestion de la construction ou du directeur des travaux proposé indiquant les qualifications, l'expérience et les ressources disponibles
- S procédures pour la planification, l'analyse des coûts, l'établissement du calendrier, les estimations, le contrôle des coûts, les appels d'offres, etc. [note: le directeur des travaux ou la société de gestion de la construction peuvent être présentés après l'autorisation préliminaire, mais avant l'autorisation définitive]

- **Ressources locales**

- S un aperçu des ressources humaines de la Première nation qui seront utilisées
- S un aperçu de l'équipement et des matériaux locaux qui seront utilisés

- **Plan de mise en oeuvre**

- S description générale de la stratégie de mise en oeuvre proposée précisant les éléments acquis par appels d'offres public et les ressources locales en indiquant la valeur approximative et le pourcentage du total des travaux correspondant à la méthode d'acquisition.
- S précisions sur les portions et la valeur du projet devant être adjugé par appel d'offres

- **Plan d'attribution des ressources**

- S estimation des coûts de construction de classe "C" comprenant les fonds pour éventualités et les prévisions des mouvements de trésorerie
- S coûts de conception et de mise en oeuvre architecturale et technique et coûts estimés pendant la construction
- S coûts des services de gestion de la construction et de gestion de projet et coûts estimés pendant la construction
- S honoraires de l'économiste en construction indépendant ou estimation convenue par l'ÉÉGC si elle inférieure à 100 000 \$
- S coûts de chaque marché ou valeur des services obtenus sur place
- S valeur des matériaux à acheter localement et à l'extérieur de la communauté
- S calendrier prévu des besoins en ressources

- **Développement des capacités**

- S Description des relations de travail proposées avec les représentants de la Première nation dans le cadre du processus de gestion de la construction
- S Valeur approximative des services de main-d'oeuvre fournis par la communauté des Premières nations

- **Avantages socio-économiques**

- S stagiaires spécialisés de la communautés utilisés
- S emploi direct de la main d'oeuvre de la communauté utilisé
- S équipement de la communauté utilisé
- S valeur des matériaux achetés localement

Annexe “D”

Plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive

- **Aperçu**

Révision du texte original faisant ressortir tout changement significatif du projet complété par de l'information supplémentaire ou plus détaillée portant sur la mise en oeuvre du projet et les avantages pour toute la communauté. (Voir l'annexe B pour plus de détails sur le contenu de chaque section)

- **Équipe de projet**

L'équipe de projet proposée à l'étape de l'autorisation préliminaire du projet et les responsabilités et rôles respectifs doivent être confirmés en ce qui concerne la mise en oeuvre du projet. Les responsabilités relatives au contrôle de la qualité, à l'inspection, à la certification du parachèvement du projet et au rapport sur le projet doivent être indiquées à cette étape.

Les éléments relatifs à l'organisation de l'équipe doivent être confirmés, notamment les rôles et responsabilités ainsi que les liens hiérarchiques. Lorsque des changements sont proposés à la composition de l'équipe, il faut inclure les CV des nouveaux membres.

Les ressources fournies par le directeur des travaux ou la société de gestion de la construction pour la mise en oeuvre du projet doivent être identifiées.

Tout changement apporté au plan d'affaires à l'étape de l'autorisation préliminaire doit être expliqué dans le contexte de ce projet, y compris les incidences sur le projet.

- **Ressources locales**

Donner des précisions sur les ressources humaines, l'équipement et les matériaux qui seront utilisés au titre de la politique d'utilisation des compétences locales.

- **Plan de mise en oeuvre**

Une description détaillée des travaux qui seront adjugés par appel d'offres et de ceux qui seront effectués au moyen des compétences locales doit être fournie dans le plan de mise en oeuvre. On doit établir un calendrier des activités proposées, notamment les principales étapes comme les achats et les autorisations. Cette section doit comprendre une explication de la façon dont le projet sera mis en oeuvre et des dispositions particulières qui seront prises pour s'assurer que le projet sera mené à bien.

- **Plan d'attribution des ressources**

- ' **Estimations du plan des ressources**

On doit décrire précisément dans le plan d'attribution les travaux qui seront effectués en vertu des deux méthodes d'acquisition. Les évaluations des coûts des travaux effectués doivent être établies au niveau de la « classe B ».

Les estimations des travaux faisant appel aux compétences locales doivent être établies conformément à un avant-métré (par ex. Mètres carrés de moquette) et à une évaluation des travaux proposés faits par un tiers selon les stipulations d'un économiste en construction dont les titres de compétences ont été reconnus et le services convenus à l'avance par le promoteur et le MAINC.

Un coût final des travaux faisant appel aux compétences locales ne devrait pas être établi sans avoir l'ensemble complet des plans et spécifications qui sont normalement exigés pour un estimé de Classe A où la valeur précise du projet est confirmée. Par conséquent, il sera peut-être nécessaire d'utiliser les services d'un économiste en construction aux niveaux B et A de l'évaluation des coûts.

- ' **Dépenses imprévues**

Les plans d'attribution des ressources doivent prendre en compte les dépenses imprévues établies en fonction du niveau d'estimation à cette étape. Les dépenses imprévues ne doivent pas excéder généralement 2 % des éléments fonctionnels de construction ou 10 % des éléments de génie civil

- **Garanties contractuelles et autres garanties**

Les contrats de plus de 100 000 \$ doivent être accompagnés de garanties dans le cadre du processus d'appel d'offres. Cela représente une garantie qui couvre habituellement de 60 à 80 % du projet. Les autres volets des travaux n'ont pas à être couverts par une garantie : régie intéressée, petits contrats, honoraires et articles généraux. Toutefois, une Première nation peut exiger des garanties pour des contrats de moins de 100 000 \$ si, à son avis, elle croit que les risques du projet justifient une garantie. Toutefois, une Première nation peut demander une garantie pour les marchés inférieurs à 100 000 \$ si elle estime que les risques le justifient.

D'autres types de sécurité de la performance peuvent être autorisés. Une lettre de crédit irrévocable ou un cautionnement en espèces sont fréquemment utilisés dans le secteur de la construction.

En ce qui concerne les travaux garantis, les entrepreneurs spécialisés sont responsables de leurs travaux au moins un an. Pendant cette période, le directeur des travaux conserve la responsabilité auprès du propriétaire de s'assurer que l'entrepreneur exécute le travail garanti. Une allocation couvrant la période de garantie, assurée par la Première nation, doit être prévue dans le budget et administrée par le directeur des travaux de manière à couvrir ce qui n'est pas inclus dans le contrat.

- **Plan d'évaluation et d'atténuation des risques**

- **Acquisition par appel d'offres**

Les Premières nations doivent fournir une analyse des risques possibles relatifs aux travaux entrepris et des responsabilités confiées en vertu de l'acquisition par appel d'offres. Il doit également remettre un plan d'atténuation qui décrit comment ces risques seront gérés et les ressources nécessaires seront fournies, le cas échéant.

- **Utilisation des compétences locales**

En ce qui concerne les travaux entrepris par le promoteur et les responsabilités qui lui sont confiées au titre de la politique d'utilisation des compétences locales, une analyse des risques possibles, y compris un plan d'atténuation qui décrit comment ces risques seront gérés et les ressources seront fournies.

Pour pouvoir utiliser ses propres ressources, la Première nation doit faire la preuve de sa capacité à mener à bien tous les aspects des travaux sous-traités conformément aux normes et stipulations de la soumission du projet approuvée en fournissant la main d'oeuvre qualifiée, l'équipement approprié ou les matériaux nécessaires fabriqués ou produits localement.

- **Développement de la capacité**

Fournir une description quantifiable des avantages sociaux et économiques directs que retire la communauté de l'utilisation des compétences locales. Comparer ces avantages et les risques potentiels déjà définis pour justifier une décision d'aller de l'avant et d'appuyer l'évaluation qui en est faite.

Annexe “E”

Évaluation du plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive

Lorsque l'ÉÉGC examine le plan d'affaires à l'étape de l'autorisation définitive, elle doit s'assurer que les renseignements suivants sont fournis de façon satisfaisante.

- **Équipe du projet**

- S confirmation de l'équipe du projet
- S confirmation ou modification de l'organigramme, du plan de dotation et des liens hiérarchiques précédents
- S rôles et responsabilités de l'équipe de projet confirmée
- S modifications des dispositions relatives à la gestion de la construction
- S justification des changements apportés à l'autorisation préliminaire

- **Ressources locales**

- S détails sur les ressources humaines de la Première nation qui seront utilisées
- S détails sur l'équipement et les matériaux local proposés qui seront utilisés

- **Plan de mise en oeuvre**

- S description des stratégies de mise en oeuvre du projet pour des éléments définis des travaux en précisant la valeur et le pourcentage du total des travaux faisant l'objet d'un appel d'offres et ceux faisant appel aux compétences locales
- S précision sur les portions et la valeur du projet faisant l'objet d'un appel d'offres
- S valeur de chaque contrat ou valeur monétaire des services devant être obtenus en faisant appel aux ressources locales.
- S valeur des matériaux devant être achetés sur place et ailleurs
- S calendrier de toutes les activités, y compris les appels d'offres et l'achat des ressources
- S description de la façon dont le calendrier sera respecté

- **Plan d'attribution des ressources**

- S estimations des coûts de construction de classe “B” comprenant les fonds pour éventualités et les prévisions des mouvements de trésorerie fournies pour les appels d'offres
- S estimations des coûts de construction de classe “B” comprenant les fonds pour éventualités et les prévisions des mouvements de trésorerie fournies pour les travaux devant être exécutés en faisant appel aux compétences locales [information à fournir par l'économiste en construction indépendant ou estimation acceptée par ÉÉGC lorsque le montant est inférieur à 100 000\$]
- S frais de conception technique et architecturale pendant la construction
- S frais de conception de la gestion des travaux pendant la construction
- S détails sur le cautionnement et les garanties
- S autres coûts comme les frais de gestion de projet

- **Plan d'évaluation et d'atténuation des risques**

- S description des risques possibles et du plan d'atténuation permettant de gérer les risques pour les travaux entrepris en procédant par appel d'offres
- S description des risques possibles et du plan d'atténuation permettant de gérer les risques pour les travaux entrepris en utilisant les compétences locales

- **Développement de la capacité**

- S Description des relations de travail proposées avec le représentant de la Première nation dans le cadre du processus de gestion de la construction
- S Valeur des services de main-d'oeuvre fournis par la communauté des Premières nations
- S Sommaire des avantages socio-économiques directs quantifiables
- S Analyse comparant les avantages socio-économiques directs et les risques possibles

- **Avantages socio-économiques**

- S recours aux stagiaires spécialisés de la communauté
- S emploi direct de la main d'oeuvre de la communauté
- S recours à l'équipement de la communauté
- S valeur des matériaux achetés sur place

Annexe "F"

Gestion de la construction - Indicateurs de l'évaluation consécutive au projet

Le ministère utilisera les évaluations consécutives au projet pour améliorer la gestion de la construction. L'analyse des avantages retirés par la Première nation par rapport aux coûts du projet permettra de déterminer l'intérêt de recourir à cette méthode.

• **Achèvement du projet**

- S Le projet a-t-il atteint les objectifs fixés? Oui/Non
- S L'envergure du projet a-t-elle dû être modifiée? Oui/Non
Si oui, raisons: _____
- S Quelle était la valeur monétaire de tout changement apporté à l'envergure du projet? _____ \$

• **Budget du projet**

- ' Comparaison de la valeur des travaux de construction effectués à l'aide des compétences locales et de la valeur des travaux effectués au moyen de l'AAO.

Cote proposée :

au-dessus de 75 %	- cote de 10
de 50 à 75 %	- cote de 8
de 25 à 50 %	- cote de 5
de 10 à 25 %	- cote de 3
de 5 % à 10 %	- cote de 1

- ' Comparaison du budget et du coût réel final du projet

- S Le projet a-t-il respecté le budget alloué? Oui/Non
Si non, raisons: _____
- S Cote proposée - calculer le pourcentage des économies en dollars (dépassement des coûts) et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. économies de 100 000 \$ sur un projet de 1 million de dollars, par conséquent 10 % + 10 points; dépassement des coûts de l'ordre de 100 000 \$: - 10 points.

• **Calendrier du projet**

- S Le projet a-t-il été terminé selon le calendrier prévu? Oui/Non
Si non, raisons: _____
- S Cote proposée - calculer le pourcentage de la réalisation d'une partie substantielle des travaux en rapport avec le calendrier réel et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. avance de 10 jours sur 100 jours, donc 10 % ou +10 points ou retard de 10 jours - 10 points.

- **Main-d'oeuvre communautaire utilisée - Stagiaires de métiers spécialisés**
 - S Déterminer le nombre d'heures de travail des stagiaires de métiers spécialisés.
 - S Évaluer le nombre d'heures de travail en valeur monétaire comparativement à la valeur du projet.
 - S Cote proposée - calculer le pourcentage des sommes consacrées aux stagiaires de métiers spécialisés comparativement à la valeur du projet et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. si c'est 10 %, accorder 10 points

- **Main-d'oeuvre communautaire utilisée - Heures d'emploi direct**
 - S Déterminer le nombre d'heures d'emploi direct.
 - S Évaluer le nombre d'heures de travail de travail en valeur monétaire comparativement à la valeur du projet [noter que cette évaluation ne prend pas en compte l'impact du peu de main-d'oeuvre disponible et de la valeur monétaire d'un grand projet].
 - S Cote proposée - calculer le pourcentage des sommes affectées aux heures d'emploi direct comparativement à la valeur du projet et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. si c'est 10 %, accorder 10 points.

- **Équipement communautaire utilisé**
 - S Déterminer le nombre d'heures d'utilisation de l'équipement communautaire.
 - S Évaluer le nombre d'heures en valeur monétaire comparativement à la valeur du projet.
 - S Cote proposée - calculer le pourcentage des sommes affectées aux heures d'emploi direct comparativement à la valeur du projet et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. si c'est 10 %, accorder 10.

- **Mise en valeur des capacités communautaires en ce qui concerne le processus de gestion de la construction**
 - S Déterminer le nombre d'heures affectées à la mise en valeur des capacités communautaires et prévues pour le projet comparativement à la valeur monétaire de la gestion de la construction.
 - S Cote proposée - calculer le pourcentage des sommes affectées à la mise en valeur des capacités comparativement à la valeur monétaire de la gestion de la construction et de gestion de la construction et s'en servir pour l'attribution de points, c.-à-d. si c'est 10 %, accorder 10 points.

- **Valeur des matériaux achetés sur place**

S Déterminer la valeur des matériaux achetés sur place comparativement à la valeur monétaire totale de l'achat des matériaux.

S Cote proposée - calculer le pourcentage des sommes affectés à l'achat des matériaux sur place comparativement à l'ensemble des sommes consacrées à l'achat des matériaux et s'en servir pour l'achat de points, c.-à-d. si c'est 10 %, accorder 10 points.

- **Qualité du travail**

S A-t-on obtenu une attestation professionnelle du travail terminé? Oui/Non
Si non, raisons: _____

S A-t-on respecté les exigences en ce qui concerne la communication de données sur l'évaluation en matière d'environnement? Oui/Non
Si non, raisons: _____

- **Exigences en matière de communication de données**

S Des rapports d'étape ont-ils été produits au besoin? Oui/Non
Si non, raisons: _____

S Le rapport sur l'achèvement des travaux a-t-il été produit? Oui/Non
Si non, raisons: _____

- **Évaluation générale**

S Quels résultats positifs ont été atteints?

S Quelles leçons ont été apprises?

S Si un projet semblable devait être mis en oeuvre, la méthode de gestion de la construction serait-elle la même? Si oui, faudrait-il apporter des changements pour améliorer la mise en oeuvre du projet?

Si non, pour quelles raisons ferait-on appel à une entreprise générale ?

Note : Chaque bureau régional doit déterminer la pondération des facteurs d'évaluation.