



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada

Direction générale de la  
vérification et de l'éthique

Audit and Ethics  
Branch

**2004-610**

## **Rapport final**

# **Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers**

**Le 26 mai 2005**

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

## **TABLE DES MATIÈRES**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Sommaire exécutif</i> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1.0 Introduction</b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1 But .....  | 6         |
| 1.2 Méthodologie.....  | 6         |
| <b>2.0 Contexte</b> .....  | <b>7</b>  |
| 2.1 Environnement .....  | 7         |
| 2.2 AFPS 1998-2005 .....   | 8         |
| <b>3.0 Éléments constitutifs du profil</b> .....   | <b>10</b> |
| 3.1 Le rôle de TPSGC en matière de Biens immobiliers.....  | 10        |
| 3.2 Les objectifs des AFPS.....  | 10        |
| 3.3 Méthode de mise en œuvre des AFPS .....  | 11        |
| 3.3.1 Paiement des frais de performance.....   | 16        |
| 3.4 Modèle logique des AFPS .....  | 17        |
| 3.4.1 Modèle logique.....  | 19        |
| 3.4.2 Description détaillée.....   | 20        |
| <b>4.0 Stratégie d'évaluation</b> .....  | <b>28</b> |
| 4.1 L'approche d'évaluation.....   | 28        |
| 4.1.1 Évaluation intérimaire .....   | 28        |
| 4.1.2 Évaluation finale.....   | 29        |
| 4.2 Les enjeux de l'évaluation.....  | 29        |
| 4.3 Données requises .....   | 31        |
| 4.4 Détermination des indicateurs de rendement.....  | 32        |
| <b>5.0 Recommandations</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>Appendice A — Estimé des coûts prévus des évaluations</b> .....   | <b>40</b> |
| <b>Appendice B — Documents examinés, parties prenantes clés interrogées et participants</b><br><b>aux ateliers</b> ..... | <b>41</b> |
| <b>Appendice C — Liste des sigles</b> .....  | <b>43</b> |

## **Sommaire exécutif**

### **Mandat**

Le cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) a été élaboré en conformité avec le plan annuel 2004-2005 de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

### **Objectif et portée**

Le présent document a pour but de soumettre un cadre qui servira aux évaluations officielles de l'initiative des AFPS qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2005. Dans son Plan d'affaires, TPSGC a indiqué son intention d'avoir recours aux AFPS pour offrir ses services de gestion des biens immobiliers et de réalisation des projets dans bon nombre de ses immeubles à bureaux et de ses installations à utilisation commune partout au Canada, ce qui lui permettra d'élargir ses possibilités et de concentrer ses ressources internes sur les activités immobilières stratégiques. L'objectif est d'élaborer un cadre d'évaluation qui servira en définitive à évaluer la pertinence, le succès ainsi que la rentabilité de l'initiative.

### **Contexte**

TPSGC est l'un des principaux gardiens des biens immobiliers du gouvernement fédéral. Ce rôle l'amène à protéger les intérêts du propriétaire et à gérer des immeubles à bureaux et des installations à usage particulier situés partout au Canada.

En 1998, le Ministère a entrepris l'impartition à grande échelle des services de gestion des biens immobiliers et de son service de réalisation de projets pour la plupart de ses immeubles à bureaux au Canada. TPSGC continue de confier en sous-traitance au secteur privé la prestation de services de première qualité à ses clients. De plus, à titre de gardien des installations, le Ministère conservera la responsabilité générale des biens et de la gestion de la clientèle. Il continuera également d'établir des normes et des exigences de rendement pour ses biens immobiliers. Voici les objectifs que vise le Ministère dans le cadre de l'initiative des AFPS qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2005 :

- récolter tous les avantages des compétences du secteur privé et établir des relations d'envergure

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

mondiale entre le secteur public et le secteur privé;

- atteindre le meilleur rapport qualité-prix en matière de prestation de services immobiliers;
- continuer à offrir des services de première qualité à ses clients, dans un contexte d'amélioration continue;
- préserver sur une base continue l'état et la valeur des biens immobiliers fédéraux.

#### Aperçu du cadre d'évaluation

Le présent cadre d'évaluation décrit les objectifs, la raison d'être, le processus de mise en œuvre ainsi que les résultats prévus. Ce cadre d'évaluation est composé du contexte entourant l'initiative des AFPS, le profil d'éléments constitutifs décrivant les trois principales activités de l'initiative des AFPS, leurs extrants ainsi que les résultats prévus. Ces éléments sont illustrés en une page sous forme de schéma du modèle logique. Le présent cadre comprend également la stratégie d'évaluation présentant les différentes options d'évaluation possibles, les questions et enjeux potentiels de l'évaluation, les indicateurs de rendement permettant d'évaluer ces questions et enjeux, les différentes sources et méthodes de collecte des données ainsi que le calendrier des évaluations.

Les évaluations proposées de l'initiative des AFPS offrira périodiquement l'occasion d'examiner en profondeur les questions importantes relatives à l'efficacité de l'initiative jusque-là et de déterminer quels changements pourraient être apportés ou quelles orientations pourraient être prises pour faciliter l'atteinte des objectifs et des résultats visés pour les AFPS.

Les enjeux de l'évaluation portent sur les catégories suivantes (selon la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor [SCT]) :

- la raison d'être et la pertinence;
- la conception et l'exécution du programme;
- la réussite;
- la rentabilité dans son ensemble et les solutions de rechange appropriées.

Les options d'évaluation proposées incluent une évaluation intérimaire à être menée dès la phase d'initiation de l'initiative des AFPS et incluent également une évaluation finale à être menée tôt au cours de la troisième année afin de permettre aux options de renouvellement de contrat d'avoir lieu au moment opportun. Un estimé des coûts d'évaluation se trouve à l'appendice A.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

Voici quelques-unes des méthodes de collecte de données et de sources d'information proposées aux fins d'évaluation de l'initiative des AFPS :

- examen des documents;
- examen des dossiers;
- examen des données administratives;
- entrevues avec les parties prenantes clés;
- sondages.

## **Recommandations**

### **Il est recommandé :**

1. que le SMA de la Direction générale des Biens immobiliers approuve ce cadre d'évaluation ainsi que la stratégie décrite à titre de base pour les prochaines évaluations incluant que l'évaluation finale proposée à la troisième année qui représentera les évaluations subséquentes, même si TPSGC a l'intention à ce moment de prolonger au-delà de la période initiale de quatre ans.

2. que le SMA de la Direction générale des Biens immobiliers veille à ce que l'information sur le rendement, décrite dans le présent cadre d'évaluation (tableau 1) et requise pour la conduite des évaluations à venir, soit intégrée dans leur processus de gestion de l'information du secteur d'activités des biens immobiliers et soit recueillie en temps opportun et de façon continue;

3. que le SMA de la Direction générale des Biens immobiliers, en concomitance avec le SMA de l'Intégration des services, le SMA des Approvisionnements et le SMA des Finances, Comptabilité, Gestion bancaire et Rémunération identifient tous les éléments de coût associés à l'initiative des AFPS et établissent de même que mettent en œuvre les mécanismes nécessaires requis afin de faire la collecte et la compilation de tous les coûts significatifs de l'initiative des AFPS.

# 1.0 Introduction

## 1.1 But

Le présent document a pour but de présenter un cadre d'évaluation qui servira aux évaluations formelles de l'initiative des AFPS qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2005. Le présent cadre d'évaluation est proposé afin qu'il soit utilisé, en définitive, lors de l'évaluation de l'efficacité et des résultats de l'initiative des AFPS.

## 1.2 Méthodologie

La méthodologie utilisée afin d'élaborer le cadre d'évaluation comporte différentes étapes dont :

- l'examen de la documentation relative à l'Initiative des AFPS;
- la tenue d'une première série d'entrevues avec les parties prenantes clés qui a résulté en la définition des enjeux, des défis, des avantages, des objectifs, des critères de réussite et des leçons apprises concernant l'initiative des AFPS;
- la tenue d'ateliers auxquels ont pris part les parties prenantes clés participant directement à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'initiative des AFPS;
- l'analyse des commentaires recueillis au cours des entrevues et des ateliers aux fins d'élaboration de ce qui suit :
  - un modèle logique illustrant clairement l'initiative des AFPS,
  - des enjeux et des questions d'évaluation significatives,
  - une stratégie d'évaluation;
- la préparation et présentation d'un rapport préliminaire pour examen et commentaires;
- la présentation d'une version révisée du rapport préliminaire aux fins d'approbation par le SM-BI;
- la publication d'un rapport final.

## 2.0 Contexte

### 2.1 Environnement

TPSGC fournit des services à plus de 140 ministères, organismes et sociétés d'État de ce gouvernement. L'objectif de TPSGC, qui a des effectifs de près de 14 000 personnes partout au Canada et des établissements aux États-Unis et en Europe, consiste à fournir le meilleur rapport qualité-prix pour l'argent des contribuables dans le cadre des services communs et centraux pour le gouvernement du Canada, en tenant compte, comme il se doit, des valeurs essentielles de circonspection, de probité et de transparence.

La Direction générale des biens immobiliers de TPSGC est le gestionnaire et le conseiller stratégique du gouvernement du Canada (GC) dans la prestation de services de biens immobiliers. À ce titre, elle est l'entité ministérielle chargée de réaliser les opérations immobilières, soit l'acquisition, la gestion, l'exploitation, l'entretien, la construction, la réparation et l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. Le parc immobilier comprend aussi bien de grands complexes plurivocationnels dans les grands centres urbains que de petits immeubles dans les villes et les villages partout au Canada ainsi que des bâtiments industriels, des laboratoires et d'autres installations spécialisées.

Le GC préconise l'amélioration continue et l'innovation dans l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services. La politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les différents modes de prestation de services a été mise en application afin de rechercher des mécanismes et modes organisationnels nouveaux et appropriés incluant des partenariats avec les autres ordres de gouvernement et les autres secteurs d'activité de la société et ce, afin d'améliorer l'exécution des programmes et la prestation de services. Parmi les avantages que devraient offrir les mécanismes organisationnels novateurs de prestation des services, mentionnons :

- une prestation plus rentable, mieux adaptée aux besoins des citoyens canadiens;
- des changements au chapitre de la culture organisationnelle et des pratiques de gestion qui permettent à l'organisation de fonctionner plus efficacement;
- un pouvoir accru pour les gestionnaires qui permet de rapprocher le processus décisionnel du point de prestation de services, des collectivités desservies et des citoyens canadiens.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

Voilà les concepts autour desquels s'articule l'initiative des AFPS de TPSGC.

## **2.2 AFPS 1998-2005**

Les contrats présentement en place pour l'initiative des AFPS ont été signés le 18 mars 1998 et doivent venir à échéance le 31 mars 2005. Au cours du premier terme de cette initiative, il y a eu une étude minutieuse effectuée. L'étude la plus pertinente pour l'élaboration du cadre d'évaluation pour l'initiative des AFPS qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2005 est décrite ci-dessous.

Le cadre d'évaluation pour l'initiative présentement en place fut complété en septembre 1998 (# 97-613). L'objectif de ce cadre était de fournir une base permettant l'évaluation formelle de l'efficacité et des résultats de l'initiative des AFPS. Le rapport du Vérificateur général fut publié en septembre 1999. Le Chapitre 18 intitulé «Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – Autres formes de prestation de services : l'impartition des services de gestion des biens immobiliers » traite du processus de passation des contrats de TPSGC et la gestion continue des contrats. Le rapport en arrive à des conclusions ainsi qu'à des leçons apprises. Au cours de l'année 2000, Conseils et Vérification Canada a produit un rapport intitulé « Review of the Implementation of the Alternative Forms of Delivery for Property Management Services Stakeholders Perspectives » (# 330-0890). Le point majeur de cet examen portait sur des enjeux spécifiques d'élaboration et de mise en œuvre ainsi que des enjeux de conception et de prestation des services reliés à la mise en œuvre de la première initiative.

Un cadre d'évaluation révisé fut complété en 2002, juste avant le début d'une évaluation sommative de la présente initiative (# 2002-640). Quatre modifications précises méritent une attention particulière : deux modifications ont trait aux enjeux relatifs au caractère adéquat des systèmes financiers de TPSGC et le processus de contrôle pour les dépenses en capital; le troisième sujet porté à modification est relié aux économies de coûts générées par les AFPS et la disponibilité des données le prouvant; le dernier sujet porté à modification est relié à la mise de l'avant du moment opportun pour l'évaluation sommative de 2004 à 2002. L'évaluation sommative fut complétée en mars 2003 et a présenté quatre recommandations primaires. Dans le rapport du SMA de la DGBI intitulé « Real Property Branch Audit File Action Plan/ Closure Analysis », il est stipulé que les recommandations 1, 2 et 4 seront adressées par le biais d'amélioration à l'EDT et aux documents opérationnels qui y sont reliés pour l'initiative des AFPS qui débute le 1<sup>er</sup> avril 2005. En réponse à

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

la recommandation 3, un champion a été nommé et travaille à la consolidation et à la provision de façon continue d'information globale de gestion disponible au moment opportun.

## **3.0 Éléments constitutifs du profil**

### **3.1 Le rôle de TPSGC en matière de Biens immobiliers**

En matière de biens immobiliers, TPSGC s'engage à :

- fournir des solutions en matière de biens immobiliers et des milieux de travail sûrs, sains, sécuritaires, abordables et durables sur le plan environnemental qui contribuent à la productivité et au succès des programmes et à la réalisation des objectifs des locataires;
- assurer la régie responsable des biens de l'État et en maintenir la valeur au nom de tous les Canadiens; et
- veiller à ce que sa clientèle soit très satisfaite en lui offrant des services intégrés et personnalisés en temps opportun .

### **3.2 Les objectifs des AFPS**

Les contrats actuellement en vigueur des AFPS viendront à échéance le 31 mars 2005 et TPSGC améliore son approche des AFPS en matière de prestation des services via l'initiative des AFPS qui débutera le 1<sup>er</sup> avril 2005. Cette initiative vise à :

- récolter tous les avantages des compétences du secteur privé et établir des relations d'envergure mondiale entre le secteur public et le secteur privé;
- permettre au Ministère de consacrer ses ressources aux principaux éléments de la gestion des biens immobiliers et des relations avec la clientèle;
- atteindre le meilleur rapport qualité-prix en matière de prestation de services des biens immobiliers;
- continuer d'offrir des services de première qualité à ses clients;
- préserver l'état et la valeur des biens immobiliers fédéraux.

Afin d'atteindre les objectifs énumérés ci-dessus, le Ministère entend faire appel à des prestataires de services de biens immobiliers du secteur privé dynamiques et soucieux d'apporter des solutions aux problèmes et à s'engager dans des relations de collaboration à long terme dans le cadre pour offrir à la clientèle du ministère des services de qualité supérieure. Le processus de passation des

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

contrats est en cours et leur adjudication est prévue pour le troisième trimestre de l'année 2004-2005.

### 3.3 Méthode de mise en œuvre des AFPS

Les contrats des AFPS, débutant le 1<sup>er</sup> avril 2005, permettront l'impartition des services de gestion des biens immobiliers et de réalisation de projets pour plus de trois cents immeubles fédéraux situés partout au Canada et représentant quelque 2,9 millions de mètres carrés de superficie louable. Ce nouveau processus d'impartition a été conçu afin de remplacer treize contrats et deux accords provinciaux existants qui viendront à échéance le 31 mars 2005. L'initiative des AFPS prévoit l'attribution de huit contrats de services des biens immobiliers, d'une durée pouvant atteindre jusqu'à dix ans chacun. Chaque contrat a une durée initiale de quatre ans. Chacun sera assorti d'options grâce auxquelles l'État, s'il décide de les exercer, pourra en prolonger la durée par tranches de deux ans, jusqu'à concurrence de six ans au total, selon les mêmes modalités et conditions.

Puisque les biens immobiliers visés par l'initiative des AFPS ont été divisés en huit portefeuilles, huit contrats seront attribués. Ces portefeuilles ont été constitués en fonction de la région et comprennent les volumes estimatifs suivants :

| Portefeuille                   | Superficie<br>approximative<br>(m <sup>2</sup> ) | Volume d'affaires/an<br>***Gestion des biens<br>immobiliers | Volume d'affaires/an<br>***Projets |
|--------------------------------|--|---|------------------------------------|
| 1. Atlantique                  | 274 596  | 21 100 000  | 8 500 000                          |
| 2. Québec                      | 381 493  | 30 000 000  | 9 200 000                          |
| 3. Ontario                     | 340 412  | 27 400 000  | 11 900 000                         |
| 4. Gatineau (SCN)              | 487 609  | 33 800 000  | 14 000 000                         |
| 5. Ottawa — Centre-ville (SCN) | 435 033  | 41 600 000  | 14 300 000                         |
| 6. Ottawa — Périphérie (SCN)   | 511 535  | 36 500 000  | 13 600 000                         |
| 7. Ouest*                      | 294 418  | 20 300 000  | 11 500 000                         |
| 8. Pacifique**                 | 194 151  | 12 000 000  | 3 600 000                          |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2 919 247</b>                                 | <b>222 700 000</b>  | <b>86 600 000</b>                  |

\*Le portefeuille de l'Ouest ne comprend pas les immeubles de la Saskatchewan.

\*\*Le portefeuille du Pacifique comprend les immeubles actuellement gérés par la British Columbia Building Corporation (BCBC) en vertu d'une entente conclue entre le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial.

\*\*\* Prévisions pour 2005-2006 en fonction des activités d'exploitation et de maintenance et des projets évalués à moins de 200 000 \$ incluant les travaux demandés par les locataires

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

Dans le cadre de l'initiative des AFPS, le Ministère conservera la responsabilité dans son ensemble de la gestion des biens. De plus, il continuera d'établir des normes et des exigences de rendement pour ses biens immobiliers. Les entrepreneurs, pour leur part, seront appelés à faire affaire avec diverses organisations et divers représentants du gouvernement pour pouvoir fournir efficacement les services définis dans l'énoncé de travail (EDT). Une importance doit être accordée aux nombreux locataires des immeubles de TPSGC qui reposent sur TPSGC pour fournir un milieu de travail productif. En effet, les entrepreneurs devront répondre aux besoins et aux préoccupations des locataires concernant les services tout en respectant les exigences de TPSGC en matière de satisfaction de la clientèle. Pour chaque contrat, TPSGC désignera un responsable technique chargé des questions touchant à l'exécution de l'énoncé de travail; il nommera également une autorité contractante chargée des questions relatives à l'administration des contrats. L'élaboration d'une structure de gouvernance ainsi que d'un cadre de responsabilisation est en cours au moment de la rédaction de ce présent rapport.

Les services offerts, dans le cadre de l'initiative des AFPS, sont groupés sous huit catégories. Les trois principales catégories de services de la gestion immobilière, de la réalisation des projets et des services optionnels se rapportent au système de responsabilisation et de rapports sur les indicateurs de rendement clés (IRC). Les huit catégories sont les suivantes :

- I) exigences relatives à tous les services;
- II) planification, budgétisation et gestion des dépenses;
- III) services de gestion immobilière;
- IV) services de réalisation de projets;
- V) gestion de l'information et rapports;
- VI) services optionnels;
- VII) lancement et achèvement du contrat;
- VIII) services exclus.

La nature et la portée de chaque service sont décrites brièvement dans les paragraphes qui suivent.

**I) Les exigences relatives à tous les services consistent en :**

- la gestion des relations avec les locataires;
- la gestion de la qualité;

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

- la gestion des contrats de sous-traitance;
- la santé et la sécurité au travail;
- la protection et conservation de l'environnement;
- la gestion des relations contractuelles;
- la gestion des contrats de TPSGC;
- la novation et la cession des contrats en vigueur;
- la régie du caractère patrimonial et la qualité de la conception des immeubles;
- les incidents critiques; et
- la gestion des risques.

Les onze besoins généraux se retrouvent dans tous les volets de l'énoncé de travail qu'il s'agisse de gestion immobilière, de réalisation des projets ou de services optionnels. En lien avec la gestion des relations avec les locataires, les équipes de l'intégration des services (EIS) constituent un point de convergence pour la prestation de services immobiliers intégrés aux locataires. Les EIS négocient des ententes de prestation de services, élaborent les stratégies relatives aux locataires, établissent des relations avec les locataires à l'échelle nationale et régionale, veillent à la satisfaction générale des locataires et réalisent les objectifs de la viabilité financière et les autres objectifs de la gestion du parc immobilier. Pour appuyer les EIS dans leurs fonctions, l'entrepreneur assume la responsabilité de la gestion des relations quotidiennes avec les locataires des immeubles.

Puisque la santé et la sécurité revêtent une importance primordiale, le gouvernement fédéral opère en conformité avec un ensemble de lignes directrices et l'on veut également que les entrepreneurs respectent les normes les plus rigoureuses en matière de santé et de sécurité dans la prestation de leurs services. Étant donné que TPSGC est fermement engagé à jouer un rôle de premier plan dans le domaine de l'environnement, les entrepreneurs devront atteindre les objectifs démontrant également cet engagement.

#### **II) La planification, la budgétisation et la gestion des dépenses consistent en :**

- la planification et la budgétisation annuelles;
- la gestion des dépenses.

En ce qui a trait à la fonction de la planification du travail, TPSGC s'attend à ce que les entrepreneurs fassent preuve de sens d'analyse, de créativité et d'innovation. À chaque année, les

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

entrepreneurs devront soumettre un plan de gestion des immeubles et un budget pour chaque immeuble comprenant les prévisions des revenus, des coûts d'exploitation et d'entretien et un plan de projet de réparations et d'amélioration des immobilisations ainsi qu'une analyse globale de gestion. Dans leur analyse de gestion, les entrepreneurs doivent proposer au Ministère des moyens qui lui permettraient d'améliorer le rendement de ses biens. Ils doivent également expliquer comment ils pourraient optimiser les ressources du Ministère en prenant en charge la gestion de tout un portefeuille. Comme dans toute entente commerciale prudente, les entrepreneurs seront également tenus de gérer, de contrôler, de comptabiliser et de divulguer les dépenses en respectant le budget approuvé.

#### **III) Les services de gestion immobilière consistent en :**

- l'exploitation des immeubles (fonctionnement, appels de service, gestion de l'énergie, entretien, nettoyage, gestion du matériel et autres services d'immeubles);
- la sécurité matérielle et la planification des mesures d'urgence.

En tant que propriétaire institutionnel au gouvernement, PWGSC se préoccupe d'abord et avant tout :

- de fournir des milieux de travail productifs à ses locataires;
- de préserver les investissements immobiliers de l'État;
- d'observer les grandes priorités du gouvernement dans la gestion des biens de TPSGC.

#### **IV) Les services de réalisation de projets consistent en :**

- les projets de réparation et d'amélioration;
- les différents projets pouvant atteindre une valeur de 200 000\$;
- les activités de mise en service connexes;
- les projets de modification pour les locataires.

Les entrepreneurs doivent gérer un programme de projets de réparation et d'amélioration. On s'attend à ce que le sens de l'entrepreneuriat et les compétences que l'on reconnaît au secteur privé ressortent dans l'exécution de ces projets. Toutes les parties veulent que les projets soient mieux exécutés, avec davantage de rapidité pour une valeur accrue. On demande aux entrepreneurs de gérer différents projets d'une valeur maximale de 200 000 \$ chacun et ce, pour toutes les étapes de la réalisation, notamment la planification, la définition, la conception, la mise en œuvre et la mise

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

en service. Les entrepreneurs devront également mener l'ensemble des activités de mise en service rattachées aux projets entrepris dans les immeubles qu'ils gèrent, y compris les grands projets d'une valeur supérieure à 200 000 \$ étant exécutés par TPSGC. Enfin, ils pourront aussi être appelés à mener des projets de modification pour les locataires.

#### V) **La gestion de l'information et des rapports consiste en :**

- les ensembles de données complets;
- la pratique de la gestion des TI (par exemple les sauvegardes de sécurité et la reprise des activités après un sinistre);
- l'application des modèles de présentation des données du Ministère;
- le suivi du rendement grâce aux systèmes de TPSGC.

Au chapitre de la gestion de l'information et des rapports, TPSGC s'attend à ce que les entrepreneurs lui fournissent en temps opportun de l'information exacte via le support électronique exigé. L'entrepreneur devra utiliser un système électronique de gestion de l'entretien qui facilitera la prestation des services de gestion de l'entretien et afin de maintenir et de mettre à jour les données sur la gestion de l'entretien dans le but de garder les informations de ce système à jour et complètes.

#### VI) **Les services optionnels consistent en :**

- les services de gestion des installations;
- les services d'administration des baux;
- les services relatifs aux opérations commerciales;
- les services de réalisation de projets entre 200 000 \$ et 1 000 000 \$.

#### VII) **Le lancement et achèvement du contrat consistent à :**

- veiller à ce que les services prévus dans cet énoncé de travail soient lancés et assurés en continu pour ses locataires;
- décrire brièvement les activités requises de l'entrepreneur préalablement à l'achèvement du contrat.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

**VIII) Les services exclus**

Cinq domaines de services clés (services essentiels) continueront d'être assurés par le Ministère. Il s'agit des services suivants :

- la gestion des biens et la prise de décisions stratégiques d'investissement;
- les accords d'occupation;
- l'acquisition et l'aliénation;
- les paiements en remplacement d'impôts;
- le Centre national d'appels de service (CNAS) de TPSGC.

Bien que TPSGC continuera de dresser des plans de gestion des biens immobiliers (PGBI) complets, il est attendu que les entrepreneurs devront formuler des conseils professionnels en vue de la préparation de ces plans. Voici d'autres exemples de responsabilités qui sont exclues des contrats des AFPS : la négociation des accords d'occupation (l'équivalent des baux) avec les locataires du gouvernement; l'acquisition, la vente et la location d'immeubles; le versement des paiements en remplacement d'impôts à l'intention des municipalités; l'exploitation, 24 heures par jour et sept jours par semaine, du Centre national d'appel de service de TPSGC. En ce qui concerne la liaison entre ce centre national, TPSGC et les entrepreneurs, il convient de souligner que, compte tenu du rôle que doivent jouer ces derniers en tant que gestionnaires des biens immobiliers, il est attendu qu'ils doivent répondre aux demandes de service des locataires qui émanent du Centre national d'appel de service.

**3.3.1 Paiement des frais de performance**

Relativement aux catégories de services I à VII mentionnées ci-haut, les honoraires pour les services optionnels de gestion immobilière, les services de réalisation de projets et les services optionnels de l'entrepreneur sont indiqués à l'annexe Base de paiement du contrat. Bien que ces honoraires soient indiqués intégralement dans les factures, ils sont payables à 85 % des honoraires de la facture approuvée, le solde de 15% étant payable à la fin de l'année fiscale, selon le rendement de l'entrepreneur, déterminé conformément avec les indicateurs de rendement clés de la demande de proposition à l'annexe C du contrat. Cette dernière tranche de 15 % des honoraires correspond à la tranche des honoraires de rendement pour chacun des éléments relatifs aux honoraires pour les services optionnels de gestion immobilière, les services de réalisation de projets et les services

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers**

---

optionnels et est répartie par rapport à chaque indicateur de rendement clé applicable tel que défini dans le contrat.

Les honoraires énumérés ci-dessus ne seront payés qu'une fois que les seuils pour la livraison des services seront atteints tel que défini dans le cadre des indicateurs de rendement clé (IRC). Les trois IRC pour ces contrats sont :

- *L'intégrité des biens* : examine le succès de l'exploitation, le maintien et l'amélioration des immeubles de TPSGC tout au long de leur durée de vie en tenant compte des objectifs stratégiques de TPSGC;
- *La satisfaction* : mesure le degré de satisfaction du Ministère et des locataires à l'égard du rendement de l'entrepreneur; et
- *Les finances* : met l'accent sur le rendement des entrepreneurs dans la préparation et la gestion des budgets, sur leur capacité à présenter des estimations raisonnables aux fins de planification et des prévisions exactes de dépenses jusqu'à la fin de l'année financière. Il permet également d'évaluer le rendement des entrepreneurs quant à l'atteinte des objectifs d'exploitation commerciale, le cas échéant.

Sur une base annuelle, une prime discrétionnaire pour le programme incitatif pour entrepreneurs (PIE) sera disponible afin de récompenser l'apport de l'entrepreneur à la réalisation de résultats exceptionnels dans le cadre des objectifs et des priorités du GC ou dans l'accomplissement par TPSGC de la mission du Ministère. Pour être admissible à cette prime discrétionnaire, les entrepreneurs doivent d'abord avoir mérité 100% des honoraires prévus dans le contrat au cours de l'année financière.

### **3.4 Modèle logique des AFPS**

Le modèle logique de la présente initiative des AFPS a été élaboré suite à une revue du cadre d'évaluation de 1998 pour la présente initiative des AFPS suite à l'évaluation effectuée en 2003 des contrats actuels des AFPS, à une revue de la documentation récente et suite au recueil des commentaires formulés par les parties prenantes clés au cours d'une série d'entrevues et d'ateliers menés dans le cadre de ce projet.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

**Définitions**

**Activités** — Il s'agit des activités clés menées par les personnes qui participent à l'initiative des AFPS. Ces activités doivent contribuer à l'atteinte des résultats.

**Extrants** — Les extrants constituent les résultats directs des activités clés. Ils permettent de démontrer que des activités ont été entreprises. Les extrants sont mesurables et tangibles. Les biens ou services issus des activités clés et les extrants fournissent la preuve que l'activité a eu lieu. L'organisation en est responsable et en assure le contrôle direct.

**Résultats** — Il y a différents niveaux de résultats, qui reflètent une chaîne de résultats prévus. Les résultats représentent les conséquences voulues des activités et des produits. L'organisation n'exerce aucun contrôle sur les résultats, mais influence leur concrétisation en menant certaines activités clés et en livrant certains produits. Généralement, les résultats subissent également d'autres influences, et les gestionnaires doivent faire en sorte que les produits ou les services qu'ils peuvent bien contrôler contribuent à l'atteinte des résultats finaux souhaités. Les résultats sont définis en trois différents paliers soient les résultats immédiats, intermédiaires et finaux :

**Résultats immédiats** — Il s'agit des résultats à court terme qui découlent des activités et des extrants.. Les résultats représentent les conséquences voulues des activités et des extrants.

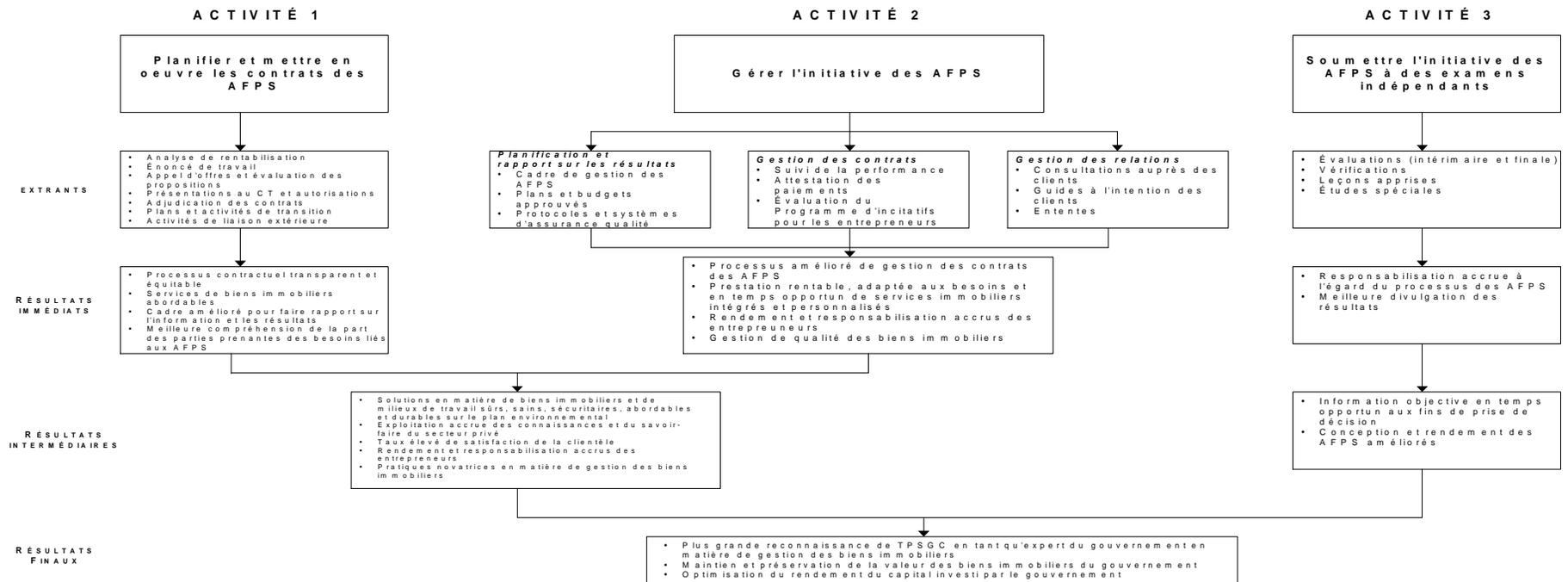
**Résultats intermédiaires** — Il s'agit du niveau suivant de la chaîne des résultats, qui découle des activités et des extrants et que l'on récolte suite à l'obtention des résultats immédiats. Généralement, ce sont des résultats que l'on obtient à moyen terme.

**Résultats finaux** — Il s'agit des résultats ultimes prévus de la politique, du programme ou de l'initiative qui est l'expression de la raison d'être des activités clés menées. Ces résultats prennent généralement beaucoup plus de temps à se réaliser et subissent des influences qui dépassent le cadre de la politique, du programme ou de l'initiative même et peuvent se situer à un niveau davantage stratégique.

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

#### 3.4.1 Modèle logique



**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

### **3.4.2 Description détaillée**

Le modèle logique illustre les trois principales activités de l'initiative des AFPS de même que les produits et résultats clés qui découlent de ces activités. Dans cette suite d'activités, d'extrants et de résultats, les activités correspondent à des ensembles de tâches importantes, tant sur les plans des ressources nécessaires que de leur importance. C'est à ces activités principalement que sont consacrées les ressources. Les produits, pour leur part, sont les biens ou les services offerts aux consommateurs et aux clients via l'initiative. Les produits constituent des éléments clés, puisque les clients se fondent sur ceux-ci afin de juger le rendement de l'initiative. Enfin, les résultats sont les conséquences et les impacts attendus issus des activités et des extrants de l'initiative.

Le modèle logique des AFPS comporte les trois grandes activités suivantes :

Activité 1 : planifier et mettre en œuvre les contrats des AFPS;

Activité 2 : gérer l'initiative des AFPS;

Activité 3 : soumettre l'initiative des AFPS à des examens indépendants.

#### **Activité 1 — Planifier et mettre en œuvre les contrats des AFPS**

Cette activité regroupe l'ensemble des activités nécessaires en vue de mettre en place les contrats des AFPS. Ces activités débutent au moment où TPSGC effectue sa planification stratégique interne afin de déterminer si les AFPS seront utilisées à titre de mécanisme de prestation de services immobiliers particuliers à l'intérieur du mandat de TPSGC. Ces activités se poursuivent jusqu'à la mise en place des activités nécessaires permettant aux contrats attribués de se dérouler tel que prévu.

#### **Extrants de l'activité 1**

Sept principaux extrants découlent de cette activité.

*Analyse de rentabilisation* — Ceci inclut des études de faisabilité et autres études, des examens, des analyses coûts-avantages et autres analyses, y compris des évaluations de risques, des exposés de principes et les leçons apprises qui ont pu avoir été mené pour soutenir la raison d'être stratégique et la portée de l'initiative des AFPS.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour  
les services immobiliers**

---

***Énoncé de travail (EDT)*** — Il inclut la description de la portée globale des travaux confiés à l'entrepreneur, le cadre des IRC ainsi que le calendrier d'exécution connexe. L'EDT d/coule d'une analyse de rentabilisation appropriée et de consultations à grande échelle qui ont été menées auprès de l'industrie ainsi qu'auprès d'experts en la matière du ministère afin de s'assurer que le secteur privé était en mesure de satisfaire aux exigences particulières de TPSGC. En principe, l'EDT doit être conçu de manière à n'inciter que les soumissionnaires qualifiés de premier ordre à soumissionner et devant prouver leurs qualifications à l'aide de rapports sur le rendement et de références. L'ensemble des politiques, des pratiques et des valeurs de TPSGC ainsi que du gouvernement doivent transparaître dans la conception de l'EDT.

***Appel d'offres et évaluation des propositions*** — Ceci inclut la participation de divers groupes au sein de TPSGC pour élaborer une demande de proposition (DDP) et des critères d'évaluation qui reflètent clairement l'analyse de rentabilisation et l'EDT pour l'initiative des AFPS. Les outils et les processus préparés en vue de l'appel d'offres et de l'évaluation des propositions doivent également respecter les valeurs et les priorités du gouvernement.

***Présentations au CT et autorisation*** — Ceci inclut tous les engagements et des autorisations préliminaires en ce qui a trait au concept et à la portée de l'initiative des AFPS ainsi que les présentations et les autorisations finales comprenant notamment l'adjudication des contrats.

***Adjudication des contrats*** — Ceci inclut le processus d'évaluation des propositions et attribution même des contrats aux soumissionnaires retenus, selon les modalités établies dans la DDP.

***Plans et activités de transition*** — Cet extrait consiste en l'éventail des activités que l'on doit mener pour s'assurer que les contrats attribués sont exécutés en conformité avec le contexte stratégique voulu, que ces derniers puissent être gérés afin de s'assurer que les modalités et les conditions stipulées sont respectées, que la transition entre le présent contrat et les nouveaux contrats se fasse sans heurts pour les clients et les locataires et, enfin, que les nouveaux entrepreneurs soient pleinement opérationnels dès l'entrée en vigueur des nouveaux contrats. Parmi ces activités, citons l'établissement d'une structure de gouvernance définissant clairement les rôles et les responsabilités, la mise sur pied des processus opérationnels, le transfert des

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

connaissances concernant les lignes directrices, les politiques, les règlements, etc., l'instauration de normes et de critères de base, une définition et une communication claires des exigences et protocoles relatifs à la présentation des résultats et l'identification des exigences connexes concernant les systèmes. Ces activités et plans de transition doivent être élaborés et mis en œuvre pour assurer :

- la continuité des programmes et des activités des locataires;
- la planification de la mise en œuvre de l'énoncé de travail;
- une excellente compréhension, de la part des entrepreneurs, du Ministère, de sa structure, de ses pratiques, de ses règlements et de ses opérations ainsi que des particularités du portefeuille et de ses immeubles le composant;
- la planification et la coordination menant à l'entrée en opération des contrats;
- la continuité dans l'opération des immeubles;
- la mise au point définitive des processus de gestion et les procédures opérationnelles des entrepreneurs;
- la dotation en personnel chez les entrepreneurs;
- l'établissement de relations et de liaisons entre les entrepreneurs et les parties prenantes clés incluant le responsable technique, l'autorité contractante, les équipes d'intégration des services et les locataires;
- l'établissement et la mise à l'essai des systèmes et des protocoles d'information des entrepreneurs.

*Activités de liaison extérieure* — Ces activités incluent la formation, des comptes rendus, des séances d'information, la documentation et les communications, etc., qui sont destinés au transfert des connaissances, la coordination et la planification en temps opportun afin d'établir des attentes claires et une compréhension de l'initiative des AFPS. Divers parties prenantes clés peuvent être impliquées, y compris les entrepreneurs actuels et nouveaux, les employés de TPSGC, les clients et les locataires, ainsi que les employés d'agences centrales.

### **Résultats immédiats de l'activité 1**

L'élaboration de l'EDT, le processus d'appel d'offres et d'évaluation des propositions ont été conçus afin de répondre aux priorités et aux valeurs du gouvernement qui préconise l'établissement d'un processus juste, ouvert, accessible, transparent et concurrentiel. Les attentes de TPSGC sont à

## **2004-610 Rapport final**

### **Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers**

---

l'effet que ces démarches mènent à un processus contractuel transparent et équitable permettant la création d'une relation à long terme entre le secteur public et le secteur privé qui repose sur la confiance et le respect mutuels. De nombreuses offres très concurrentielles de la part d'entreprises privées de premier ordre sont attendues comprenant des prix soumissionnés qui correspondent à la juste valeur marchande pour ces services. Considérant cette juste valeur marchande comme un indicateur du coût des services demandés dans les contrats, le gouvernement aura confiance qu'il pourra bénéficier de services des biens immobiliers abordables dans le cadre des contrats adjudgés de façon concurrentielle au(x) soumissionnaire(s) s'ayant vu un ou des contrats octroyés.

Les activités de transition visent à mettre en place tous les éléments d'un cadre amélioré pour faire rapport de l'information et des résultats pour l'initiative des AFPS, en conformité avec l'analyse de rentabilisation effectuée par TPSGC et les politiques pertinentes du SCT. Quant à elles, les activités de liaison extérieure ont pour but, principalement, d'accroître la compréhension des parties prenantes quant aux exigences des AFPS. Conjuguées aux activités de transition, elles ont pour objectif d'assurer en temps opportun un transfert sans heurts et transparent vers les nouveaux contrats.

#### **Activité 2 — Gérer l'initiative des AFPS**

Les principales activités ont été divisées en trois domaines :

i) planification et rapport sur les résultats; ii) gestion des contrats; iii) gestion des relations. Pour chacune des sous-activités, différents extraits y sont associés.

#### **Extraits de l'activité 2**

##### ***i) Planification et rapport sur les résultats***

Cette sous-activité regroupe trois principaux extraits :

- ***Le cadre de gestion des AFPS*** qui est le produit du regroupement de toutes les activités de transition, qui inclut les normes et les protocoles pouvant être appliqués uniformément à tous les contrats. Ce cadre de gestion fournit une orientation fonctionnelle à l'échelle nationale.

- ***Les plans et budgets approuvés*** qui sont établis du niveau de portefeuille national jusqu'au niveau des actifs générés par divers échelons de TPSGC étant requis afin de dresser les plans

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

pour les entrepreneurs.

- **Les protocoles et systèmes d'assurance de la qualité** qui incluent une série de mécanismes de présentation des résultats et rapports liés aux responsabilités de TPSGC en matière de divulgation interne incluant la divulgation à l'intention des paliers hiérarchiques supérieurs et des agences centrales. Les protocoles et systèmes d'assurance de la qualité incluent également les protocoles et les mécanismes nécessaires pour s'assurer que les entrepreneurs se conforment à toutes les modalités contractuelles relatives à la qualité.

**ii) Gestion des contrats**

Cette sous-activité regroupe trois principaux extraits :

- **Le suivi de la performance** qui se rattache à l'ensemble des rapports sur les IRC et autres types de rapports financiers, des comptes rendus de réunions, des rapports sur les immeubles, etc., utilisés pour déterminer si toutes les modalités et conditions contractuelles concernant la prestation des services ont été respectées. Cet extrait inclut la gestion des problèmes en matière de contrats, les modifications aux contrats, les ordres de modification. Cet extrait inclut également les mécanismes appliqués pour les sanctions en cas de non-réalisation des exigences contractuelles ainsi que les mécanismes relatifs aux mesures correctives.

- **Les attestations des paiements** qui impliquent l'ensemble des responsabilités financières et de gestion ainsi que les mesures de contrôle nécessaires pour l'attestation des paiements et de l'émission des chèques.

- **L'évaluation du Programme d'incitatifs pour entrepreneurs** qui implique l'éventail de mécanismes permettant de déterminer si les entrepreneurs ont aidé TPSGC de façon proactive, à atteindre des résultats exceptionnels dépassant les critères de rendement de base énoncés au contrat et les rendant ainsi admissibles au PIE.

**iii) Gestion des relations**

Ceci inclut trois principaux extraits :

- **Les consultations auprès des clients** qui sont menées dans le but d'informer les clients et les locataires ou de recueillir leurs commentaires. Il peut s'agir de processus de rétroaction sans formalités, de réunions, d'entrevues, de sondages, etc.

- **Les guides à l'intention des clients** qui sont rédigés afin d'informer et de décrire clairement

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour  
les services immobiliers**

---

les processus à suivre dans le cadre de l'initiative des AFPS.

- *Les ententes* qui peuvent prendre la forme d'accords d'occupation, d'ententes de services, de protocoles d'entente, de conventions particulières relatives à des services optionnels de gestion des installations, etc.

### **Résultats immédiats de l'activité 2**

Avec le développement et la mise en œuvre appropriés des trois domaines d'extrants, TPSGC prévoit une amélioration du processus général de gestion des contrats des AFPS. Les mécanismes extensifs de suivi de la performance et d'établissement de rapports déjà intégrés dans les contrats, les nouveaux protocoles et systèmes d'assurance qualité qui seront développés et l'importance accordée à la gestion des relations permettront d'assurer la prestation rentable, adaptée aux besoins et en temps opportun de services des biens immobiliers intégrés et personnalisés, ainsi qu'un rendement et une responsabilisation accrues des entrepreneurs. On s'attend à ce que, grâce à ces mécanismes, TPSGC puisse réduire les coûts liés à la passation et à la gestion des contrats, à la sous-traitance, aux finances et à l'administration de l'initiative des AFPS. Ainsi, il aura également l'occasion de mieux répartir ses ressources, et son personnel pourra se consacrer davantage aux activités stratégiques des biens immobiliers. Grâce au système de contrôle du rendement, aux protocoles d'assurance qualité et à la certification ISO 9001:2000 exigée des entrepreneurs, le Ministère pourra s'assurer de bénéficier d'une gestion de qualité des biens immobiliers.

### **Résultats intermédiaires des activités 1 et 2**

TPSGC s'attend à ce que l'atteinte raisonnable des résultats immédiats décrits pour les activités 1 et 2 lui permette de s'assurer que l'initiative des AFPS offrira des solutions en matière de biens immobiliers et des milieux de travail sûrs, sains, sécuritaires et durables sur le plan environnemental. Grâce à une gestion efficace des relations et à la prestation de services immobiliers personnalisés et adaptés aux besoins, il parviendra à un taux élevé de satisfaction de la clientèle. L'EDT, les systèmes connexes de suivi de la performance et d'établissement de rapports ainsi que la certification ISO 9001:2000 des entrepreneurs, résultera en un niveau accru et soutenu de rendement et de responsabilisation des entrepreneurs. On s'attend à ce que, grâce à la nature des contrats, axés sur le rendement, au mécanisme connexe de mesure du rendement et au PIE, le Ministère pourra exploiter davantage les connaissances et le savoir-faire du secteur privé, ainsi

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour  
les services immobiliers**

---

qu'adopter des pratiques novatrices en matière de gestion des biens immobiliers.

**Activité 3 — Soumettre l'initiative des AFPS à des examens indépendants**

En plus de soumettre la performance des entrepreneurs à un suivi continu et à un processus de gestion quotidien, TPSGC se sert d'examen ainsi que de vérifications internes et externes périodiques afin d'évaluer l'efficacité de l'initiative des AFPS. Ces efforts fournissent un apport précieux en vue des évaluations proposées en aval du projet et des améliorations futures qui pourront être apportées à la conception de l'initiative. Quatre principaux produits découlent de la présente activité.

***Évaluations*** — Les évaluations comprennent une collecte systématique et une analyse de l'information sur le rendement de l'initiative afin de se faire une opinion quant à la pertinence, les progrès ou les succès et la rentabilité de l'initiative et/ou afin d'appuyer les décisions à venir au sujet de la conception et de la mise en œuvre.

***Vérifications*** — Diverses vérifications effectuées pendant toute la durée de l'initiative des AFPS répondant aux demandes et aux besoins du Comité de vérification et d'éthique, de l'initiative des AFPS et des agences centrales.

***Leçons apprises*** — En se basant sur les résultats du suivi continu et des évaluations, TPSGC sera en mesure d'effectuer les changements nécessaires à la présente ou à la future initiative des AFPS.

***Études spéciales*** — Plusieurs études spéciales variées peuvent être menées au cours de l'initiative des AFPS visant à examiner un éventail d'enjeux, y compris l'assurance qualité, la rentabilité, l'efficacité et la pertinence.

**Résultats immédiats de l'activité 3**

Avec la disponibilité des résultats de ces examens, il devrait en résulter une responsabilisation accrue envers le processus des AFPS et en une meilleure divulgation des résultats.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

**Résultats intermédiaires de l'activité 3**

La mise en application des recommandations formulées dans les examens menés permettra de recueillir en temps opportun de l'information objective aux fins de décision et d'améliorer la conception et le rendement des AFPS.

**Résultats finaux de toutes les activités**

Les résultats finaux correspondent aux résultats globaux attendus de l'initiative des AFPS et reflètent la raison d'être des activités clés. Les autres politiques et initiatives ministérielles influent sur l'atteinte de ces résultats, et l'initiative des AFPS est un des partenaires permettant au Ministère d'être davantage reconnu en tant qu'expert du gouvernement en matière de gestion des biens immobiliers ainsi qu'en matière de maintenance et de préservation de la valeur des biens immobiliers du gouvernement et en matière d'optimisation du rendement du capital investi par le gouvernement.

## **4.0 Stratégie d'évaluation**

TPSGC requiert, sur une base continue, de l'information permettant de déterminer dans quelle mesure :

- l'exploitation de l'initiative se déroule bien;
- le suivi effectué est efficace;
- les clients et les locataires sont satisfaits avec la qualité et le délai de prestation des services;
- l'initiative atteint les objectifs de rendement.

La majeure partie de cette information proviendra des données administratives, des dossiers sur les programmes en cours et des entrevues avec les parties prenantes clés. Cependant, une attention particulière doit être portée afin de s'assurer que les données recueillies sont organisées de manière à répondre aux besoins en matière de gestion et d'évaluation.

La stratégie d'évaluation faisant partie du cadre d'évaluation de l'initiative des AFPS se divise en quatre sous-sections: 1) l'approche d'évaluation; 2) les enjeux de l'évaluation; 3) l'identification des données requises; 4) l'identification des indicateurs de rendement.

### **4.1 L'approche d'évaluation**

L'initiative des AFPS occupe une place de premier plan dans la stratégie d'affaires de TPSGC et devrait être idéalement évaluée à certaines étapes critiques de son élaboration.

Il est proposé qu'une évaluation intérimaire en deux étapes soit menée au cours de la phase d'initiation afin de s'assurer que l'efficacité n'est pas compromise et afin d'obtenir des informations préliminaires au sujet du rendement de l'initiative. Une évaluation finale sera menée tôt au cours de la troisième année afin d'évaluer à long terme sa rentabilité avant la fin du contrat s'étalant sur une période de quatre ans. Un estimé des coûts d'évaluation est présenté à l'appendice A.

#### **4.1.1 Évaluation intérimaire**

La mise en œuvre de cette nouvelle Initiative est complexe et un soin particulier devra être apporté afin de parer à tout problème pouvant survenir tôt au cours de la mise en

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour  
les services immobiliers**

---

œuvre de l'initiative. TPSGC aura vite besoin d'obtenir de la rétroaction afin de s'assurer que l'efficacité n'est pas compromise et que l'initiative est menée tel qu'elle a été conçue et tel que prévu. Il est recommandé qu'une évaluation intérimaire soit menée au cours de la phase d'initiation et elle sera axée sur l'identification des problèmes et/ou les failles de conception qui risquent de nuire à l'efficacité de l'initiative et déterminer quelles mesures correctives appliquer. Cette évaluation intérimaire sera effectuée en deux phases. La phase I se déroulerait entre les périodes 4 et 6 de la première année et adresserait les questions à l'effet que les plans et les activités de transition se sont traduits par un changement souple pour les clients, les consommateurs et les locataires ainsi qu'à l'effet que les structures appropriées (incluant les structures de gouvernance et de responsabilisation) soient en place et permettent que les contrats puissent être exploités dans le contexte stratégique projeté. La phase II se déroulerait au cours des périodes 12 à 14, à la fin de chaque premier cycle de l'année fiscale et examinerait dans quelle mesure l'initiative gagne du terrain. Cette seconde phase serait axée sur les enjeux à savoir si le cadre de gestion mis en place est efficace, si les informations et les données générées par le processus de suivi sont appropriées, si les interrelations se déroulent tel que prévu ainsi que l'enjeu des systèmes de divulgation et d'assurance qualité.

#### ***4.1.2 Évaluation finale***

L'évaluation finale viserait à déterminer dans quelle mesure l'initiative a permis d'atteindre ses objectifs (réussite), si le programme a toujours sa raison d'être, s'il est rentable et si d'autres options sont plus appropriées à la prestation des services spécifiques. Afin d'appuyer les analyses du Ministère de l'initiative et de l'aider à prendre des décisions éclairées quant à l'exercice des options de six ans supplémentaires dont sont assortis les contrats (les options de renouvellement pour le contrat doivent être exercées 365 jours avant la fin du terme initial de quatre ans), la date recommandée pour cette évaluation est tôt au cours de la troisième année.

## **4.2 Les enjeux de l'évaluation**

Le SCT diviser les enjeux de l'évaluation selon les catégories suivantes:

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

- la raison d'être et la pertinence;
- la conception et l'exécution du programme;
- le succès;
- la rentabilité d'ensemble et les solutions de rechange appropriées.

Les points à évaluer sont décrits plus en détails dans les paragraphes suivants :

***Raison d'être et pertinence***

Les questions d'évaluation en lien avec ces enjeux permettront de déterminer si l'initiative cadre avec les priorités établies dans l'ensemble du Ministère et du gouvernement. Afin d'adresser cet enjeu de la perspective du gouvernement fédéral, un apport de commentaires provenant d'une variété de parties prenantes incluant TPSGC, les agences centrales, les clients et les locataires ainsi que du secteur privé est requis.

***Conception et exécution du programme***

Les questions d'évaluation concernant la conception et l'exécution du programme permettent de se pencher sur les processus de mise en œuvre de l'initiative des AFPS et d'établir des comparaisons avec les pratiques ou méthodes communément admises. Les enjeux et les questions traitent de la précision du cadre de gestion des AFPS; des rôles et des responsabilités; du caractère adéquat de l'allocation des ressources; du caractère adéquat du processus d'assurance qualité; et enfin, de la transition entre les contrats actuels et les nouveaux contrats.

***Succès***

Les questions d'évaluation en ce qui a trait à la réussite traitent des résultats atteints ou des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de l'initiative des AFPS et des résultats attendus.

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

***Rentabilité***

Les questions d'évaluation en ce qui a trait à la rentabilité voudront permettre de déterminer si les investissements du gouvernement sont optimums, si l'initiative peut être considérée comme rentable et s'il y a d'autres solutions de rechange pouvant être considérées et qui permettraient d'atteindre les objectifs énoncés des AFPS.

Le Tableau 1 fait l'énumération des questions d'évaluation spécifiques à être posées pour chaque enjeu de l'évaluation en lien avec une évaluation intérimaire et/ou finale.

### **4.3 Données requises**

Les données recueillies au début et pendant toute la durée de l'initiative des AFPS seront requises afin de gérer l'initiative des AFPS de façon appropriée et afin de fournir une base à d'autres études, à des évaluations et à des vérifications significatives. Les méthodes de collecte de données et les sources de données incluent les éléments suivants:

- l'examen des documents et des dossiers;
- l'examen des données administratives;
- des consultations auprès des parties prenantes clés;
- l'information produite par les systèmes.

***Examen des documents et des dossiers***

L'examen des documents et des dossiers inclut l'examen des différentes études, des documents de planification, des exposés de position, des rapports de recherche, des cadres de rendement, des rapports d'étape, des documents d'agences centrales, des rapports antérieurs d'évaluation et de vérification, etc.

***Examen des données administratives***

Les données administratives englobent les données recueillies sur une base quotidienne dans le cadre des activités courantes de l'initiative des AFPS. Elles comprennent la correspondance, les renseignements individuels ou tirés des dossiers de projet, les

**2004-610 Rapport final**  
**Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour**  
**les services immobiliers**

---

données de suivi et les rapports, les données et les rapports financiers, etc.

*Consultations auprès des parties prenantes clés*

Les consultations comprennent les entrevues (en personne ou par téléphone, individuelles ou en groupes), les groupes de discussion, les sondages (formels ou informels, écrits ou verbaux), les visites sur place et les observations, les rapports d'experts, etc. Ces consultations peuvent être menées auprès de personnes ou de groupes intéressés ou touchés par l'évaluation. Les parties prenantes clés incluent le personnel participant directement à l'initiative, les autres employés fédéraux, y compris ceux des organismes centraux, les décideurs, les employés du secteur privé, les entrepreneurs, etc.

*Information créée par les systèmes*

On fait ici référence aux systèmes électroniques ou manuels renfermant des données sur le rendement, les finances, l'état des biens ou le déroulement des projets.

#### **4.4 Détermination des indicateurs de rendement**

Les indicateurs de rendement doivent être utilisés pour déterminer si un produit ou un résultat particulier a été obtenu. Il peut s'agir d'indicateurs de nature quantitative ou qualitative. Si possible, les données doivent être recueillies régulièrement par BI et les autres directions et ce, aux fins de gestion du programme, de suivi et de rapport sur les progrès réalisés et elles doivent être utilisées parallèlement à d'autres sources de données. Les indicateurs de rendement sont identifiés afin de permettre de recueillir des données en réponse à chaque enjeu et question d'évaluation. Le tableau 1 résume les enjeux et questions d'évaluation de l'initiative des AFPS ainsi que les indicateurs de rendement proposés venant à l'appui de ces enjeux et questions.

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

#### 4.2 Questions et enjeux relatifs à l'évaluation — Tableau 1

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>   | <i>Indicateurs de rendement</i>   | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>  | <i>Calendriers des évaluations</i>   |
|--|---|---|--|
| <b>Raison d'être du programme</b>  |   |   |  |
| 1. L'initiative des AFPS cadre-t-elle avec les politiques, les priorités et les projets du gouvernement du Canada, du SCT et de TPSGC? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Constats des vérifications</li> <li>▪ Constats des études spéciales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire et finale</li> </ul> |
| 2. Les parties prenantes clés appuient-elles la poursuite des AFPS?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>                |
| 3. L'initiative des AFPS offre-t-elle suffisamment d'avantages pour être poursuivie?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Constats des études spéciales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>                |
| 4. Les risques associés à ce type d'AFPS ont-ils été bien définis et sont-ils suffisamment contrôlables?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Preuves tirées de documents de planification des AFPS</li> <li>▪ Preuves de stratégies d'atténuation des risques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire et finale</li> </ul> |

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>  | <i>Indicateurs de rendement</i>   | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>   | <i>Calendriers des évaluations</i>   |
|---|---|--|--|
| <b>Conception et exécution du programme</b>   |   |  |  |
| <p>5. a) A-t-on instauré un cadre complet de gestion pour l'initiative des AFPS?</p> <p>b) TPSGC est-il en mesure de présenter des rapports précis sur les coûts et les économies liés à l'initiative des AFPS?</p> <p>c) TPSGC a-t-il mis en oeuvre un processus de présentation de rapports uniformes sur le rendement pour tous les contrats?</p> <p>d) Le PIE a-t-il été appliqué de façon uniforme pour tous les contrats?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Preuves de données ou d'information rassemblées correctement</li> <li>▪ Preuves de critères de base et de points de repère appropriés</li> <li>▪ Preuves que les éléments d'information sont standardisés</li> <li>▪ Existence de données sur les coûts et les économies</li> <li>▪ Résultats des évaluations du PIE</li> <li>▪ Preuves de lettres de priorité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> <li>▪ Examen des systèmes d'établissement de rapports</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intermédiaire</li> </ul>           |
| <p>6. Les rôles et les responsabilités liés à l'initiative des AFPS sont-ils clairement communiqués, bien compris et convenus pour tous les parties prenantes?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Existence d'un cadre de responsabilisation</li> <li>▪ Existence de documents définissant les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes</li> <li>▪ Preuves de documents diffusés auprès de toutes les parties prenantes clés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intermédiaire</li> </ul>           |
| <p>7. A-t-on alloué à l'initiative des AFPS des ressources qualifiées et en quantité suffisante (humaines, financières et matérielles) :</p> <p>a) pour la transition?</p> <p>b) pour les opérations?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Écart entre les budgets et les plans approuvés des entrepreneurs</li> <li>▪ Preuves de systèmes appropriés en place chez les entrepreneurs</li> <li>▪ Preuves de mécanismes d'établissement de rapports en place à TPSGC</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Examen des systèmes d'établissement de rapports</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intermédiaire et finale</li> </ul> |

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>  | <i>Indicateurs de rendement</i>   | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>  | <i>Calendriers des évaluations</i>   |
|---|---|---|--|
| <p>8. a) Des mécanismes d'assurance qualité (AQ) ont-ils été élaborés et mis en œuvre?</p> <p>b) Les mécanismes d'AQ sont-ils conformes aux politiques et aux pratiques de TPSGC, ainsi qu'aux exigences des contrats des AFPS et au niveau de risque prévu (établi dans l'analyse de rentabilisation)?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Preuves de protocoles et de systèmes d'AQ en place</li> <li>▪ Preuves de certification ISO des entrepreneurs</li> <li>▪ Preuves de critères de base et de normes</li> <li>▪ Preuves de mécanismes de mesure correctives</li> <li>▪ Preuves du bon fonctionnement du système d'IRC</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> <li>▪ Examen des systèmes d'AQ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire</li> </ul>           |
| <p>9. a) Les plans et les activités de transition ont-ils permis un transfert sans heurts des responsabilités entre le(s) entrepreneur(s) actuel(s) et le(s) nouveau(x)?</p> <p>b) Les attentes concernant la transition étaient-elles réalistes?</p> <p>c) Le fonctionnement de l'initiative des AFPS a-t-il été bien compris par tous les parties prenantes clés?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Écarts signalés par rapport aux plans de transition</li> <li>▪ % de parties prenantes clés satisfait du processus de transition</li> <li>▪ % de parties prenantes clés prêtes en vue du transfert</li> <li>▪ % de parties prenantes clés affirmant avoir bien compris le processus de transition</li> <li>▪ % de parties prenantes clés ayant reçu la formation nécessaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire</li> </ul>           |
| <p>10. Dans quelle mesure les mécanismes de gestion du rendement sont-ils efficaces?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Les résultats des vérifications</li> <li>▪ Les résultats des études spéciales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire et finale</li> </ul> |

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>   | <i>Indicateurs de rendement</i>  | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>   | <i>Calendriers des évaluations</i>  |
|--|--|--|---|
| <b>Succès (à l'échelle du projet ou du programme des AFPS)</b>   |  |  |   |
| 11. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS a-t-elle permis d'accroître la satisfaction des clients et des locataires?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ N<sup>bre</sup> de plaintes de la part de clients et de locataires</li> <li>▪ % de clients et de locataires satisfaits</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluations intermédiaire et finale</li> </ul> |
| 12. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS a-t-elle permis de tirer davantage parti des connaissances et du savoir-faire du secteur privé et d'adopter des pratiques plus innovatrices en matière de gestion des biens immobiliers ? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves de pratiques innovatrices</li> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>                   |
| 13. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS a-t-elle permis de fournir des solutions en matière de biens immobiliers et des milieux de travail plus sûrs, sains, sécuritaires et durables sur le plan environnemental?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats des IRC</li> <li>▪ Résultats des rapports de contrôle</li> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Constats des vérifications</li> <li>▪ Constats des études spéciales</li> <li>▪ Indicateurs relatifs à l'état des immeubles</li> <li>▪ Résultats de l'inspection des immeubles</li> <li>▪ Indicateurs relatifs à l'entretien des immeubles</li> <li>▪ N<sup>bre</sup> et nature des plaintes de la part des clients et des locataires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>                   |

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>   | <i>Indicateurs de rendement</i>   | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>   | <i>Calendriers des évaluations</i>   |
|--|---|--|--|
| <p>14. a) Le processus contractuel était-il équitable et transparent?</p> <p>b) Est-ce que le processus a rencontré les attentes à savoir que le secteur privé était capable de répondre aux exigences de TPSGC?</p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats des rapports de contrôle d'équité</li> <li>Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Preuves de transparence dans la documentation et le site Web des AFPS</li> <li>▪ Les résultats des leçons apprises</li> <li>▪ Le N<sup>bre</sup> et le % de compagnies faisant de la gestion des biens immobiliers qui ont soumissionné</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire</li> </ul> |
| <p>15. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS a-t-elle eu une incidence sur la reconnaissance de TPSGC en tant que spécialiste du gouvernement du Canada en matière de gestion des biens immobiliers?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>      |
| <p>16. Dans quelle mesure la conception des contrats, l'appel d'offres et l'évaluation des propositions ont-ils permis d'obtenir des services de gestion des biens immobiliers abordables, concurrentiels et représentant la juste valeur marchande?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Soumissions présentées par rapport aux points de repère</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation intérimaire</li> </ul> |
| <p>17. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS contribue-t-elle à préserver la valeur des biens immobiliers du gouvernement?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les résultats des IRC</li> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Indicateurs relatifs à l'état des immeubles</li> <li>▪ Résultats de l'inspection des immeubles</li> <li>▪ Indicateurs relatifs à l'entretien des immeubles</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul>      |

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

| <i>Questions et enjeux relatifs à l'évaluation</i>  | <i>Indicateurs de rendement</i>  | <i>Méthodes de collecte et sources des données</i>   | <i>Calendriers des évaluations</i>                                    |
|---|--|--|---|
| 18. Devrait-on modifier la nature ou la portée des travaux à confier en sous-traitance dans le cadre des AFPS?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats des analyses des coûts-avantages</li> <li>▪ Les résultats des IRC</li> <li>▪ Résultats des analyses des IRC et coûts du portefeuille par rapport aux points de repère</li> <li>▪ Constats des études spéciales</li> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul> |
| <b>Rentabilité</b>  |  |  |   |
| 19. Dans quelle mesure l'initiative des AFPS a-t-elle permis d'optimiser les investissements de TPSGC?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Résultats des analyses des IRC et coûts du portefeuille par rapport aux points de repère applicables</li> <li>▪ Résultats des analyses de RCI</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul> |
| 20. L'initiative des AFPS est-elle rentable?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyses des coûts-avantages</li> <li>▪ Analyses des IRC et coûts du portefeuille par rapport aux points de repère applicables</li> <li>▪ Constats des vérifications</li> <li>▪ Constats des analyses et des études spéciales</li> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Données administratives</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul> |
| 21. Est-ce qu'il y a des solutions de rechange appropriées qui pourraient être considérées par TPSGC afin de fournir des services en matière de gestion immobilière, de prestation de projets et des services optionnels? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des parties prenantes clés</li> <li>▪ Résultats des analyses des différents scénarios</li> <li>▪ Résultats des analyses comparatives portant sur d'autres organisations ou projets pertinents</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et des dossiers</li> <li>▪ Consultations auprès des parties prenantes clés</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation finale</li> </ul> |

## **5.0 Recommandations**

Il est recommandé :

1. que le Sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale des Biens immobiliers approuve ce cadre d'évaluation ainsi que la stratégie décrite à titre de base pour les prochaines évaluations incluant que l'évaluation finale proposée à la troisième année qui représentera les évaluations subséquentes, même si TPSGC a l'intention à ce moment de prolonger au-delà de la période initiale de quatre ans.

2. que le SMA de la Direction générale des Biens immobiliers veille à ce que l'information sur le rendement, décrite dans le présent cadre d'évaluation (tableau 1) et requise pour la conduite des évaluations à venir, soit intégrée dans leur processus de gestion de l'information de la Direction Générale des Biens immobiliers et soit recueillie au moment opportun et de façon continue;

3. que le SMA de la Direction générale des Biens immobiliers, en concomitance avec le SMA de l'Intégration des services, le SMA des Approvisionnements et le SMA des Finances, Comptabilité, Gestion bancaire et Rémunération identifient tous les éléments de coût associés à l'Initiative des AFPS et établissent de même que mettent en œuvre les mécanismes nécessaires requis afin de faire la collecte et la compilation de tous les coûts significatifs de l'Initiative des AFPS.

## **Appendice A — Estimé des coûts prévus des évaluations**

Les coûts estimés pour les évaluations proposées fournissent un ordre de magnitude en terme du niveau d'effort à fournir afin de mener ces évaluations. Les chiffres suivants devront être modifiés au moment opportun et ce, en fonction de la nature exacte de l'étendue et de la portée des évaluations.

En se servant de l'approche actuelle de prestation de services de la Direction générale de la vérification et de l'éthique (DGVE), les coûts des services professionnels et des ressources internes de la DGVE en nombre de jours/personne sont évalués approximativement à :

- i) 100 000 \$ en services professionnels et 80 jours/personne pour les ressources internes de la DGVE et ce, pour les deux phases de l'évaluation intérimaire;
- ii) 200 000\$ en services professionnels et 100 jours/personne, ressources internes de la DGVE, pour l'évaluation finale à la troisième année afin d'évaluer l'initiative dans sa totalité et afin de supporter et de faciliter des décisions éclairées à savoir si le contrat est prolongé pour la période optionnelle de 6 ans.

## **Appendice B — Documents examinés, parties prenantes clés interrogées et participants aux ateliers**

### **Documents**

- Tous les documents clés portant sur l'initiative des AFPS en cours et la nouvelle ont été examinés.
- Les écrits administratifs clés ont été examinés.

### **Parties prenantes clés interrogées**

- Béland, Claude, directeur, Examen des dépenses et de la gestion, équipe concernant la revue des immobilisations, SCT
- Billings, Jane, SMA, Direction générale des approvisionnements, TPSGC
- Boissonneault, Jean, gestionnaire régional, Direction de la gestion des biens et des installations, Région du Québec, TPSGC
- Brazeau, François, DG, Secteur du nouvel approvisionnement des AFPS, DGBI, TPSGC
- Campbell, Mark, directeur, Équipe de service à la clientèle, DGIS, SCN, TPSGC
- Chiasson, Marcel, directeur principal, Examen des dépenses et de la gestion, SCT
- Cormier, Alphonse, SMA, Direction générale des biens immobiliers, TPSGC
- Couture, Normand, DGR, Région du Québec, TPSGC
- Davy, Gerry, DGR, Région de l'Ontario, TPSGC
- Edwards, Rosalee, gestionnaire, Direction des services stratégiques et consultatifs en affaires, Secteur des ressources et de la gestion stratégique, TPSGC
- Gagné, Régis, directeur, Direction des opérations des AFPS, TPSGC
- Hawkes, Mike, DG, Secteur de la gestion financière, TPSGC
- Hum-Hartley, Sue, DG, Secteur de la gestion des immeubles et des installations, DGBI, TPSGC
- Jackson, Laura, DG, Secteur des ressources et de la gestion stratégique, DGBI, TPSGC

## 2004-610 Rapport final

### Cadre d'évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) pour les services immobiliers

---

- Jen, Shirley, directrice, Direction de la gestion des biens et des installations, DGBI, TPSGC
- Lemieux, Sylvie, DG, Secteur de la gestion des locaux et du portefeuille, DGBI, TPSGC
- Lorimer, Bruce, DG, Secteur de la cité parlementaire et des grands projets de l'État
- McGrath, Tim, directeur exécutif, Biens immobiliers, TPSGC
- Mongeau, Pierre Marc, gestionnaire régional par intérim, Région du Québec, TPSGC
- Peden, Heather, DGR, Région de l'Ouest, TPSGC
- Pownall, Wayne, gestionnaire, Secteur du nouvel approvisionnement des AFPS, DGBI, TPSGC
- Saint Pierre, Liliane, DG, Intégration des services RCN, représentant Shearer, John, SMA, Direction générale de l'intégration des services, TPSGC
- Strong, Garnet, DG par intérim, Secteur des services d'architecture et de génie, DGBI, TPSGC
- Trépanier, Alain, directeur principal, Division du portefeuille et des services de TPSGC, SCT
- Willmer, Dwayne, directeur régional, Architecture et génie/Gestion des biens et des installations, Région de l'Ouest, TPSGC

**Note : Les titres de postes des personnes interrogées correspondent à leur titre au moment de l'entrevue.**

#### Participants aux ateliers

- Campbell, Mark
- Gagné, Régis
- Herd, Kathy
- Hum-Hartley, Sue
- Jackson, Laura
- Jen, Shirley

## **Appendice C — Liste des sigles**

|       |   |
|-------|---|
| AFPS  | Autres formes de prestation de services               |
| DDP   | Demande de proposition                                |
| DGBI  | Direction générale des biens immobiliers              |
| DGR   | Directeur général régional                            |
| DGVE  | Direction générale de la vérification et de l'éthique |
| EDT   | Énoncé de travail                                     |
| EIS   | Équipe d'intégration des services                     |
| GC    | Gouvernement du Canada                                |
| IRC   | Indicateur de rendement clé                           |
| ISO   | Organisation internationale de normalisation          |
| PIE   | Programme d'incitatifs pour entrepreneurs             |
| SCN   | Secteur de la capitale nationale                      |
| SCT   | Secrétariat du Conseil du Trésor                      |
| SMA   | Sous-ministre adjoint                                 |
| TPSGC | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada    |