



**GATINEAU  
POUR  
LA  
VIE**



## DOSSIER D'OPPORTUNITÉ PROCESSUS ET MANDAT SLSDC

**Objectif de présentation: Information**

Service des loisirs, des sports  
et du développement des  
communautés

---

Commission des loisirs, des sports et du  
développement communautaire



# Objectif de la présentation



## INFORMATION

- Processus des dossiers d'opportunités (partenariat);
  - Cheminement, livrables et parties prenantes;
  - Processus décisionnel.

# Plan de la présentation

01

Mise en contexte

02

Objectifs

03

Formes de partenariat

04

Dossier d'opportunité  
SLSDC

05

Processus décisionnel

# Mise en contexte

# Mise en contexte

Afin de concrétiser et de gérer efficacement ses projets d'infrastructures, le SLSDC introduit une nouvelle approche, qui consiste à :

- Suivre un processus rigoureux pour évaluer la pertinence et la faisabilité des projets;
- Adopter les meilleures pratiques de la gestion de projet pour l'accompagnement des dossiers de partenariat;
- Définir le mandat (rôles et responsabilités) de l'équipe du SLSDC, et assurer une coordination optimale pour la réalisation des projets.

# Objectifs

# Dossier d'opportunité

## Objectifs



### Développer le partenariat

Trouver des solutions alternatives et innovantes pour surmonter les défis budgétaires et le manque de ressources.



### Faisabilité

Étudier la pertinence des opportunités avant la phase de planification.



### Opportunités potentielles

Évaluer la complexité des opportunités potentielles, estimer les coûts et les délais.



### Risques potentiels

Anticiper les risques potentiels et identifier les mesures pour les minimiser.

# Pourquoi faire un dossier d'opportunité?

Opportunités manquées / non exploitées

Dépassements des coûts

Impacts négatifs sur les projets

Retards dans les décisions et l'exécution

Échec des projets / Projets annulés

Perte de confiance des parties prenantes

## Risques

Priorisation des projets

Estimation réaliste des coûts et des délais

Analyse des impacts positifs et négatifs

Atteinte des objectifs / livrables

Prise de décisions et accompagnement

Développer une culture du partenariat

## Opportunités

# Formes de partenariat

# Dossier d'opportunité

## Formes de partenariat

### PPP & PPÉS

#### Partenariat public- privé (PPP)

##### Partenaire

Partenaire privé: culture “d'affaires”

##### Priorité

Profit financier: accroître les gains

##### Mode de gestion

Gestion privée excluant la participation citoyenne

##### Administration

Experts techniques ayant pour mission d'accroître l'efficience de l'organisation

#### Partenariat public-économie sociale (PPÉS)

Partenaire citoyen: association locale, coopérative, fondation, etc.

Bénéfices sociaux: accroître l'accessibilité aux infrastructures et aux services

Gestion issue du secteur privé favorisant la participation citoyenne

Administrateurs, travailleurs et utilisateurs impliqués dans le milieu

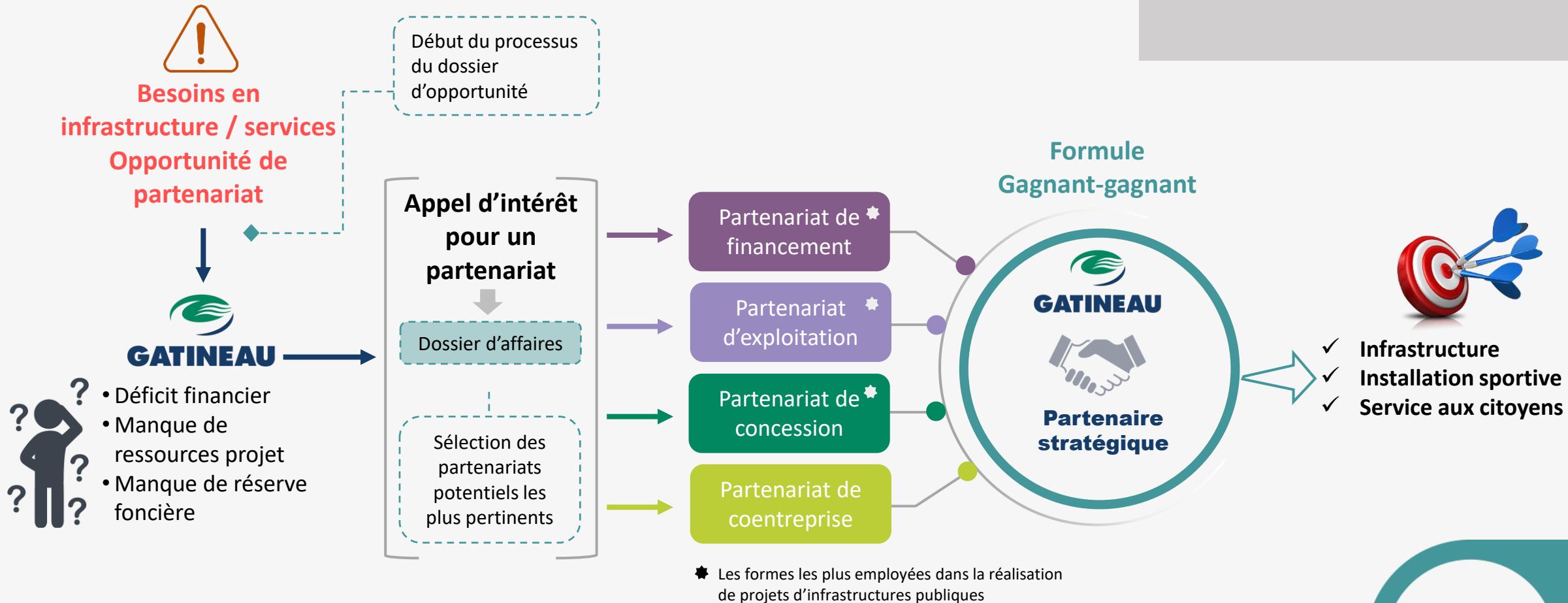
# Dossier d'opportunité

## Exemples d'accords de Partenariats

Gagnant-gagnant	PARTENAIRE	Partenariat de financement	Partenariat d'exploitation	Partenariat de concession	Partenariat de coentreprise
	 <b>GATINEAU</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Contribution financière;</li><li>Programmes gouvernementaux;</li><li>Terrain ou du bien immobilier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Exploitation et gestion;</li><li>Service aux citoyens;</li><li>Programmation d'activités / événements.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Coûts de construction;</li><li>Entretien;</li><li>Exploitation;</li><li>Commandites / droits.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Partage des coûts, des risques et des bénéfices du projet</li></ul>
		Mise en œuvre du projet: conception, financement, construction...	Demeure le propriétaire des lieux.	L'infrastructure est transférée à la Ville à la fin de la concession.	La propriété de l'infrastructure dépend des termes spécifiques du contrat.
		Contrat long terme rémunéré par la Ville sur la durée de l'entente ( bail emphytéotique ou versement annuel) / Accès aux citoyens	Contrat à court/moyen terme rémunéré de manière forfaitaire par la Ville / Accès aux citoyens	Contrat long terme rémunéré par la Ville sur la durée de l'entente (versement annuel) / Accès aux citoyens	Contrat long terme, partage de bénéfices / Priorité à l'accès public

# Dossier d'opportunité

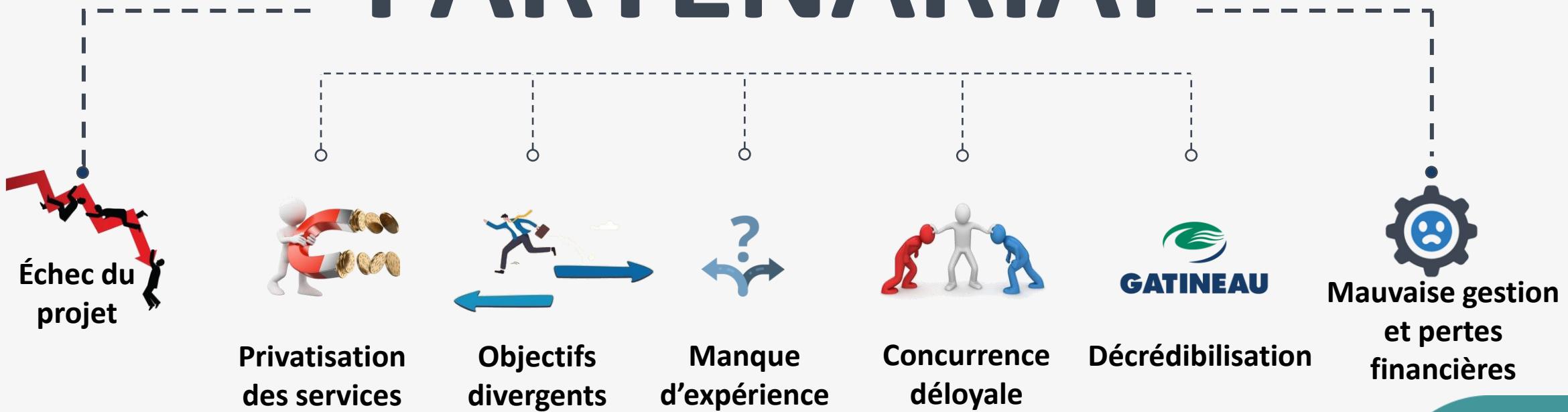
## Choix du Partenariat



# Dossier d'opportunité

## Importance d'évaluer le Partenariat

# Le mauvais **PARTENARIAT**



# Dossier d'opportunité

## Importance d'évaluer le Partenariat

# Le bon **PARTENARIAT**



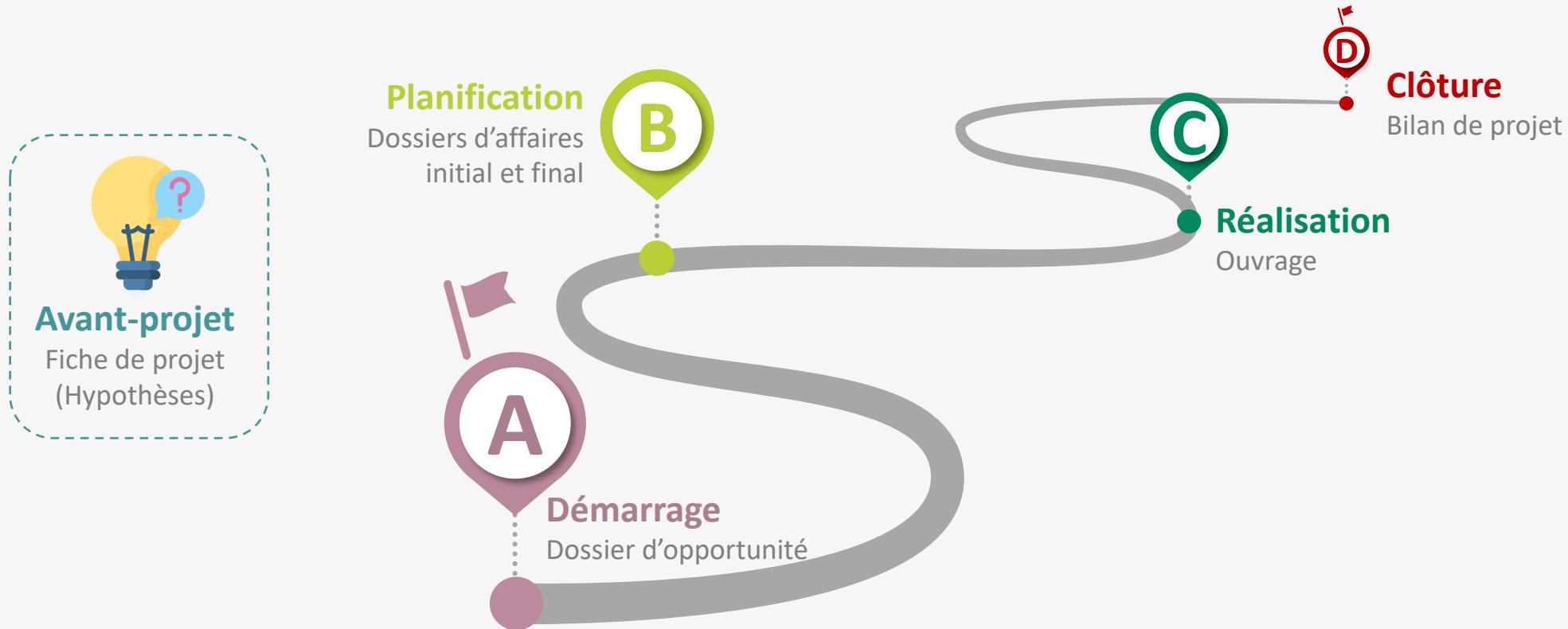
# Dossier d'opportunité

## SLSDC



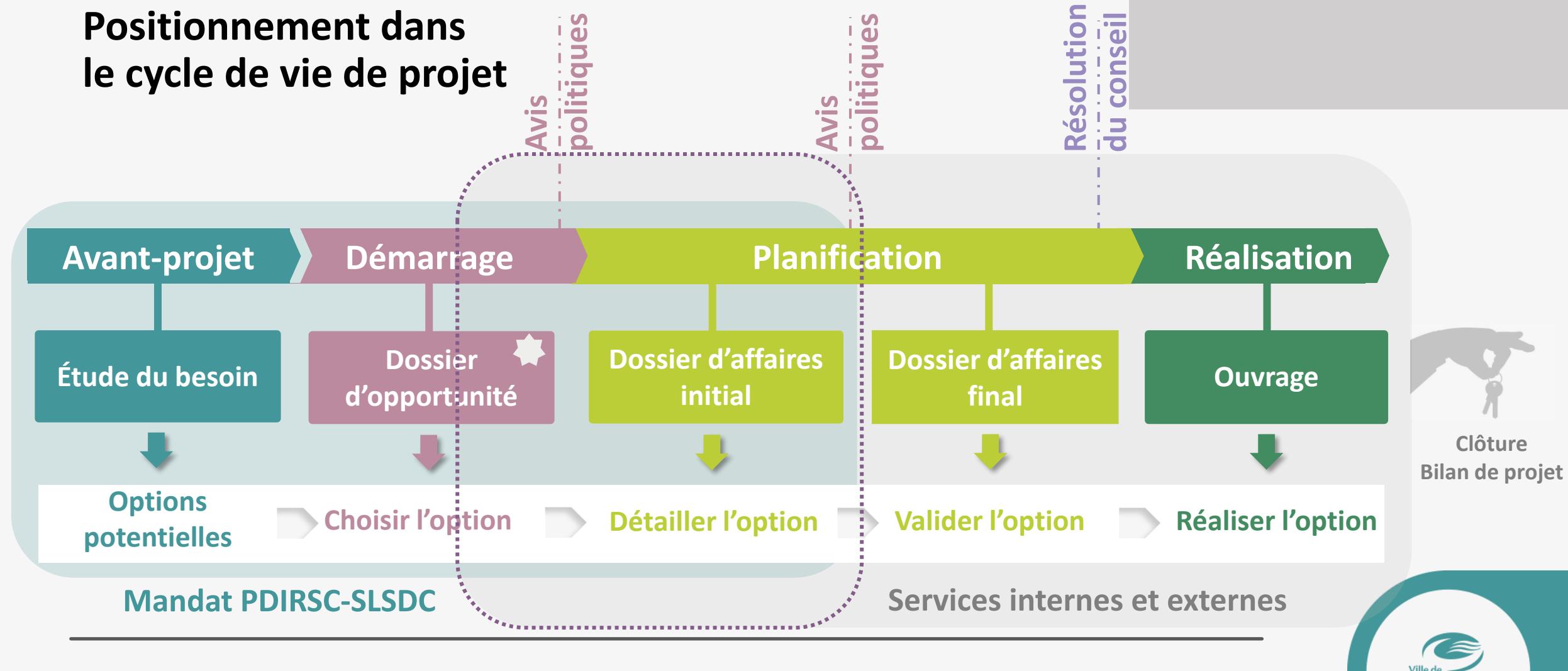
# Dossier d'opportunité

Première étape dans le cycle de vie d'un projet



# Dossier d'opportunité

Positionnement dans  
le cycle de vie de projet



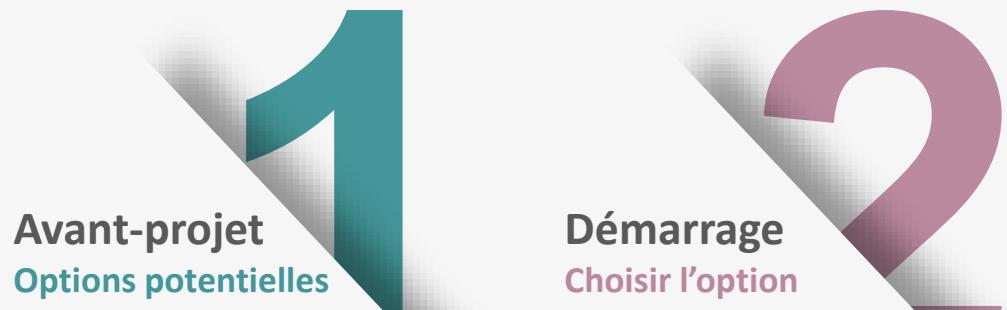
# Dossier d'opportunité

## Cheminement et livrables

### Proposition



- Priorisation des projets
- Étude du besoin
- Appels d'intérêts et partenariats potentiels
- Avis de consultation interne
- Fiche d'avant-projet



- Présentation des options
- Matrice d'évaluation
- Rapport de décision
- Dossier d'opportunité (loisirs)
- Dossier d'affaires



- Appel d'offres de services professionnels
- Consultations publiques
- Dossier d'affaires initial



- Résolution du conseil

Projet mis en œuvre par la Ville & prochaines étapes

# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

## Avant-projet

### A. Étude du besoin



- A. L'étude du besoin
- B. Partenaires potentiels
- C. Avis de consultation
- D. Fiche d'avant-projet



2 à 3 mois minimum

- Contexte et objectifs du projet
- Analyse des besoins et leur degré d'urgence / priorité pour la Ville et la communauté
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet (SWOT)
- Estimation préliminaire du coût total du projet et stratégie de financement envisagée
- Évaluation des ressources requises pour le projet (incluant Ville et partenaire)
- Avantages potentiels du projet à court, moyen et long terme

# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

## Avant-projet

### B. Appel d'intérêt et partenariats potentiels



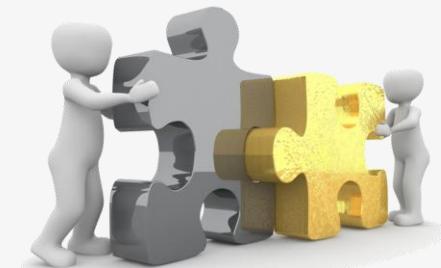
- A. L'étude du besoin
- B. Partenariats potentiels
- C. Avis de consultation
- D. Fiche d'avant-projet



2 à 3 mois minimum

#### ➤ Développer une grille d'analyse du partenariat:

- **Chaîne de valeur de l'organisme:** compétences, expertise, ressources, notoriété/visibilité, synergies potentielles/lacunes, valeur ajoutée au partenariat et aux citoyens, segments de clientèle, bénéfices et avantages concurrentiels du partenaire, etc.;
- **Analyse SWOT:** forces, faiblesses, opportunités et menaces du partenariat;
- **Canevas de partenariats:** identifier et détailler les partenariats stratégiques potentiels et les opportunités de synergies.



# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

Avant-projet

C. Avis de consultation interne



- A. L'étude du besoin
- B. Partenaires potentiels
- C. Avis de consultation**
- D. Fiche d'avant-projet



2 à 3 mois  
minimum

Collaborer avec **SPAI** et les services internes pour:

- Analyser la complexité des opportunités potentielles les plus pertinentes (approbations requises, échéancier, budget, etc);
- Identifier les contraintes potentielles : réglementaires, juridiques, foncières, environnementales, financières , techniques, etc.;
- Fixer le périmètre du projet et identifier ses exclusions.

***ANTICIPER LES RISQUES pour une meilleure gestion du projet...***

# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

Avant-projet

D. Fiche d'avant-projet (Livrable Nº1)



- A. L'étude du besoin
- B. Partenaires potentiels
- C. Avis de consultation
- D. Fiche d'avant-projet**



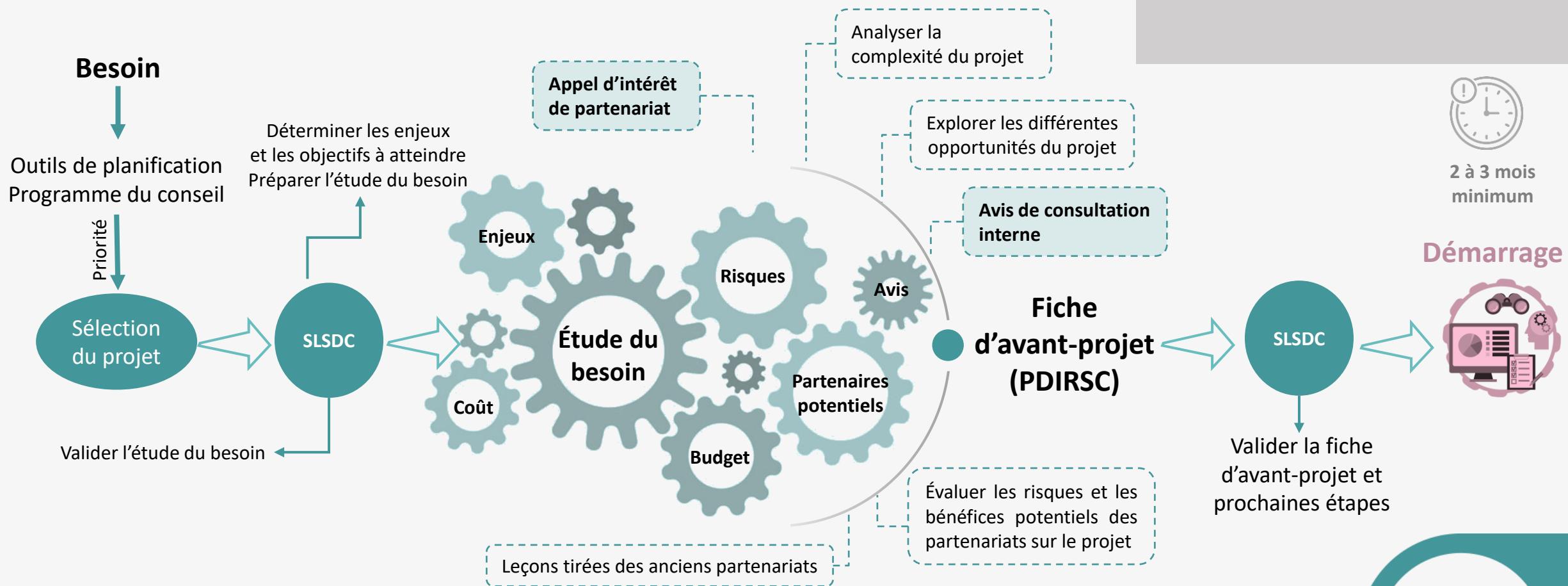
2 à 3 mois  
minimum

- Décrire et justifier le besoin auquel le projet doit répondre;
- Liste des partenaires potentiels et leurs impacts sur le projet;
- Liste des opportunités potentielles;
- Rapport de consultation des services internes;
- Selon la priorité accordée, le SLSDC approuve la fiche d'avant-projet et le projet est alors mis « en démarrage ».



# Dossier d'opportunité

Avant-projet      Démarrage      Planification      Approbation



# Dossier d'opportunité

Avant-projet   Démarrage   Planification   Approbation

## Démarrage

### A. Présentation des opportunités les plus pertinentes



- A. Présentation des options
- B. Matrice d'évaluation
- C. Rapport de décision
- D. Dossier d'opportunité



1 à 3 mois  
minimum

- Présenter au **SLSDC** les **opportunités** qui répondent le mieux aux besoins et priorités;
- Estimer le coût total pour chacune des opportunités (constructions + opération + cycle de vie) et les études requises pour la **validation du dossier et du modèle d'affaires proposé**;
- Présenter les différentes **formes de partenariats** envisageables;
- Évaluer la **faisabilité technique et financière** de chaque opportunité;
- Citer les **impacts positifs et négatifs** de chaque opportunité, et proposer des stratégies pour atténuer les risques.

# Dossier d'opportunité

Avant-projet   Démarrage   Planification   Approbation

## Démarrage

### B. Matrice d'évaluation



- A. Présentation des options
- B. Matrice d'évaluation**
- C. Rapport de décision
- D. Dossier d'opportunité



1 à 3 mois minimum

**Créer une matrice d'évaluation pour aider les décideurs à évaluer les aspects suivants pour chaque opportunité, exemples :**

Estimation du coût total y compris le coût annuel d'opération, son incidence budgétaire prévisionnelle et la stratégie de financement envisagée



Analyse avantages-coûts

Réponse au besoin et alignement stratégique

Pertinence et faisabilité technique et technologique

Échéancier préliminaire

Partenariat et son influence potentielle

Expériences similaires réalisées

Risques et leur incidence potentielle

Impacts négatifs et positifs

# Dossier d'opportunité

Avant-projet   Démarrage   Planification   Approbation

## Démarrage

### C. Rapport de décision



- A. Présentation des options
- B. Matrice d'évaluation
- C. Rapport de décision**
- D. Dossier d'opportunité



1 à 3 mois  
minimum

Recommander la meilleure option pour répondre au besoin et aux exigences établies, l'option qui:

- Satisfait pleinement aux besoins identifiés et se traduit en impacts positifs significatifs pour le projet;
- Crée une synergie entre les parties prenantes et offre la meilleure opportunité de Partenariat;
- Permet d'atteindre les objectifs les plus élevés, elle est réalisable techniquement et financièrement et elle réduit au minimum les risques et les contraintes liées au projet.

# Dossier d'opportunité

Avant-projet   Démarrage   Planification   Approbation

## Démarrage

### D. Dossier d'opportunité (Livrable Nº2)



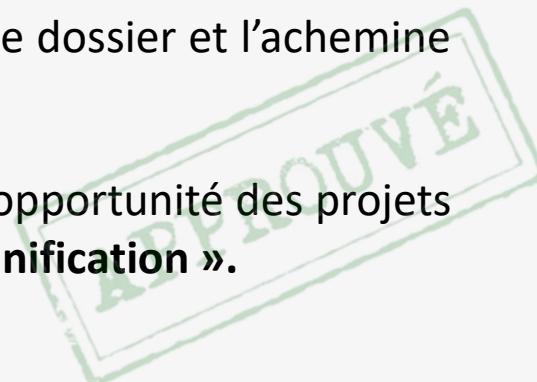
- A. Présentation des options
- B. Matrice d'évaluation
- C. Rapport de décision
- D. Dossier d'opportunité**



1 à 3 mois  
minimum

Le dossier d'opportunité présente objectivement les différents aspects de l'option retenue, c'est un **document de référence** pour les autres étapes du projet .

- Au terme de cette étude, le **SLSDC** approuve le dossier et l'achemine à la **DG**;
- **La DG et le Conseil** approuvent les dossiers d'opportunité des projets d'envergures, et le projet est autorisé « **en planification** ».

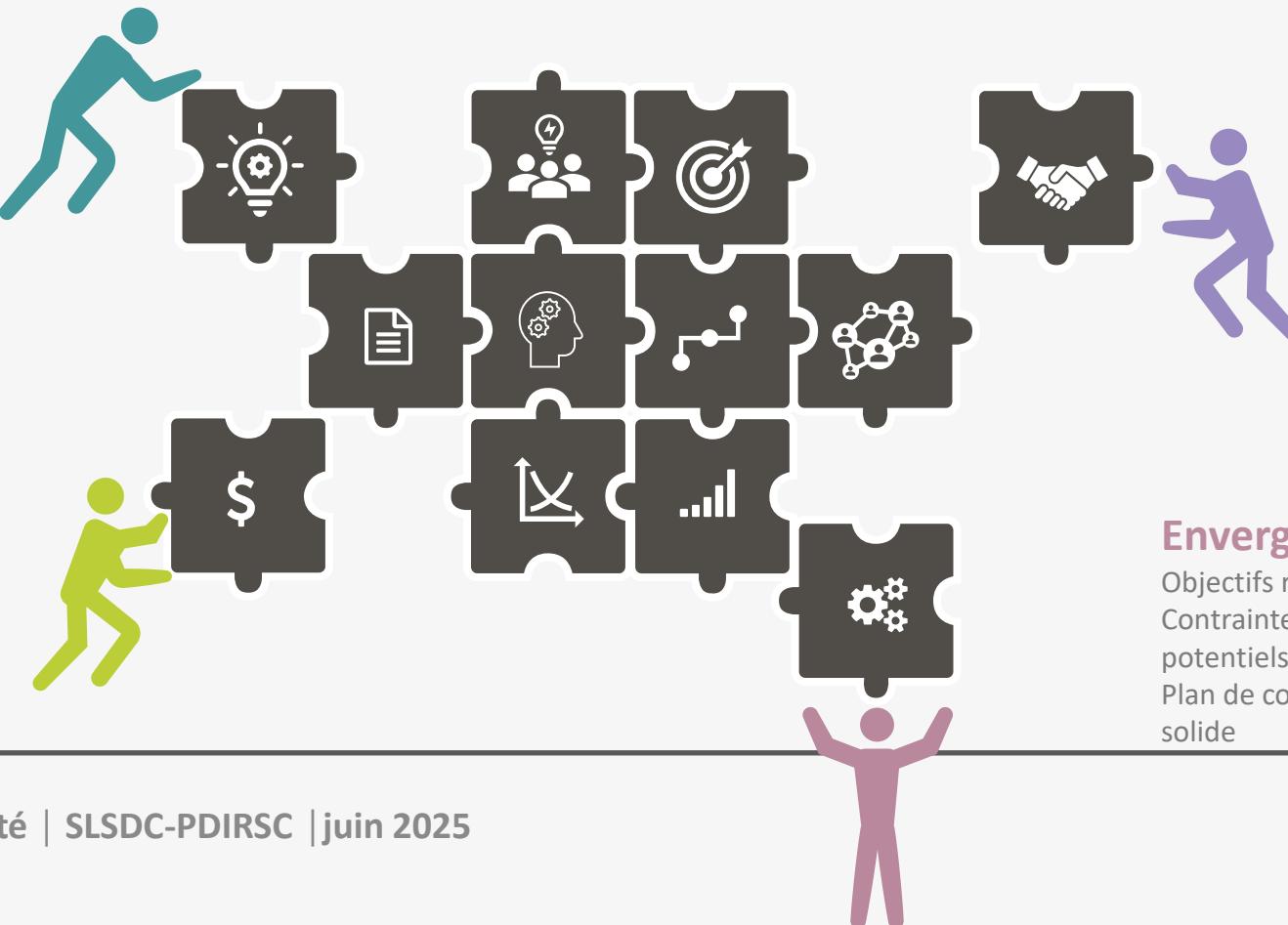


# Dossier d'opportunité

Avant-projet Démarrage Planification Approbation

## Principaux aspects de l'option retenue

**Pertinence**  
Justifier la pertinence du projet  
Faisabilité technique  
Meilleure option à long terme  
Atteinte des cibles fixées  
Alignement sur la vision de la Ville

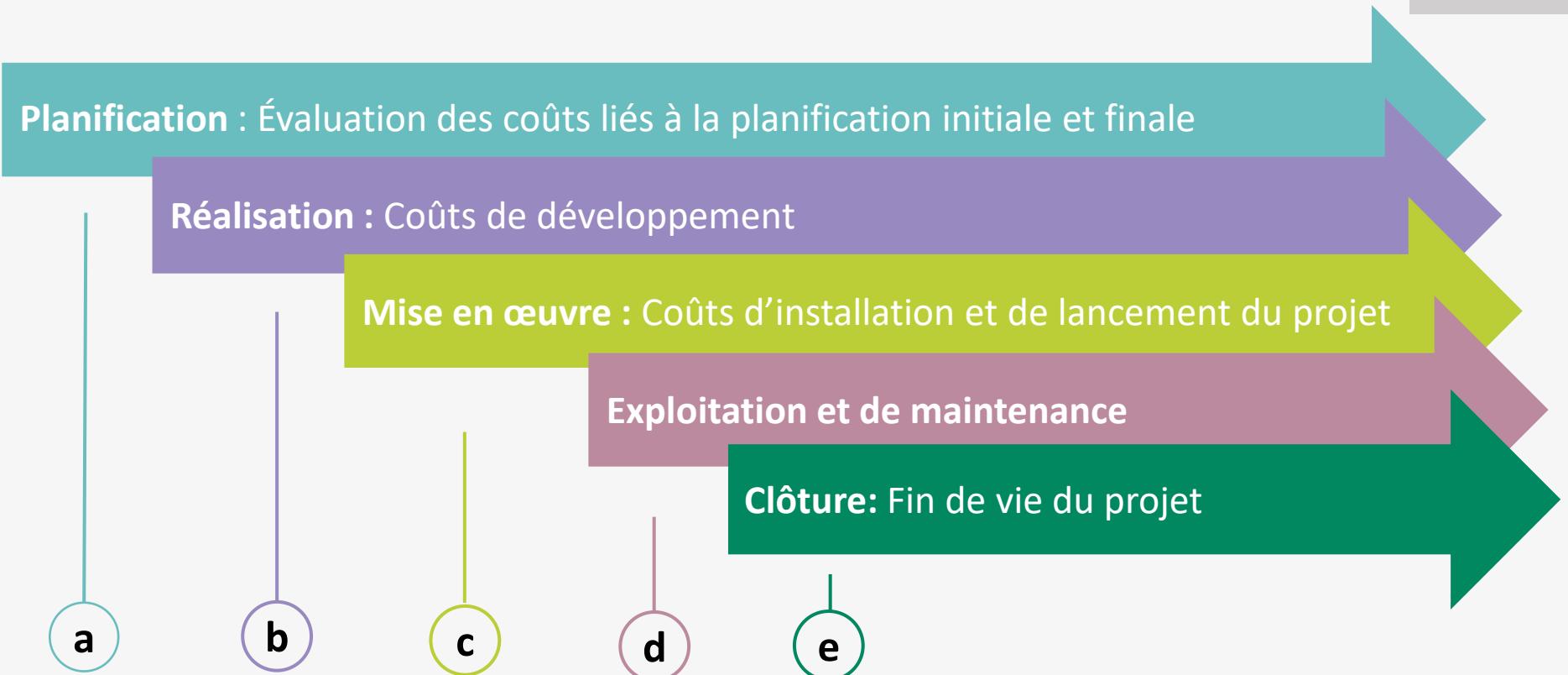


## Partenariat stratégique

Performance de la chaîne de valeur du partenaire  
Analyse SWOT offre de meilleures perspectives  
Canevas de partenariat de qualité  
Alliances stratégiques  
Impacts positifs (long terme)  
Forme de partenariat "gagnant-gagnant"

# Dossier d'opportunité

## Gestion des coûts – Cycle de vie du projet



Gestion efficace  
des coûts



# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

## Planification

### A. Appel d'offres de services professionnels



- A. Appel d'offres de services professionnels
- B. Dossier d'affaires initiale
- C. Consultations publiques



L'échéancier dépendra de la complexité du projet

Selon le degré de complexité des projets, la Ville peut exiger des mandats de services professionnels à cette étape du projet:

- Étude de caractérisation environnementale, étude géotechnique, arporage pour certains projets (subdivision) et analyse des contraintes urbanistiques;
- Services d'architecture et plan fonctionnel et technique préliminaire;
- Études complémentaires spécialisées (consultants).

# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

## Planification

### B. Dossier d'affaires initial (Livrable №3)



- A. Appel d'offres de services professionnels
- B. Dossier d'affaires initiale
- C. Consultations publiques



L'échéancier dépendra de la complexité du projet

Le dossier d'affaires initial doit être validé avec les parties prenantes et les services internes et externes, et comprend:

- L'actualisation du dossier d'opportunité et son modèle de gestion – SLSDC;
- Les esquisses préliminaires de l'option choisie (implantation + conceptuel);
- Le plan fonctionnel et technique préliminaire (PFT);
- L'estimation du coût des études requises pour l'élaboration du dossier d'affaires final (DAF) – SPAI.

# Dossier d'opportunité

Avant-projet   Démarrage   Planification   Approbation

## Planification

### C. Consultations publiques

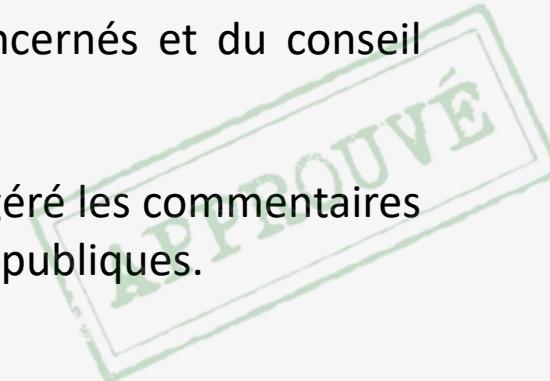


- A. Appel d'offres de services professionnels
- B. Dossier d'affaires initiale
- C. Consultations publiques**



L'échéancier  
dépendra de la  
complexité du projet

- Lancer les consultations publiques et recueillir les opinions des citoyens sur les projets structurants de la Ville (SLSDC);
- Rapport de consultation: analyse des recommandations et suggestions des citoyens par les services concernés et du conseil municipal (SLSDC);
- Prévoir une étape de validation après avoir ingéré les commentaires et suggestions compilés lors des consultations publiques.



# Dossier d'opportunité

Avant-projet

Démarrage

Planification

Approbation

## Approbation

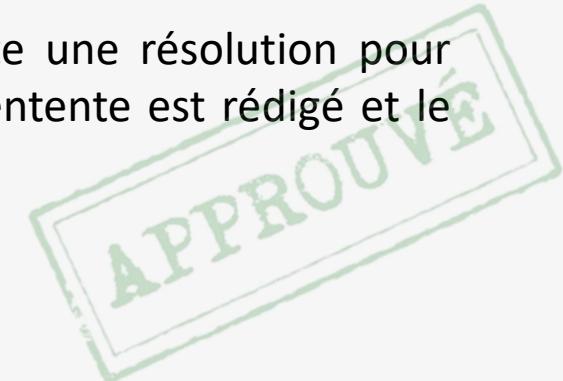
### A. Résolution du Conseil



A. Résolution du Conseil

À cette étape du projet, on peut conclure que l'option choisie est **viable**. Les Services concernés lancent les démarches pour produire le **plan d'affaire finale**.

Une fois cette étape franchie, le conseil adopte une résolution pour officiellement **valider le projet**. Le protocole d'entente est rédigé et le projet sera mis en œuvre par la Ville.



# Processus décisionnel

# Dossier d'opportunité

## Mappage de processus

