



Sujets d'examen devant faire l'objet de questions

Résumé des points à examiner par point de contrôle
de projet



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2010

N° de catalogue BT53-18/2010F-PDF
ISBN 978-1-100-94514-9

Ce document est disponible sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes

Table des matières

Avant-propos.....	1
1 Synopsis des questions à poser par l'examineur	2
1.1 Aperçu des tableaux de questions	2
1.2 Mode d'emploi du présent synopsis	3
1.3 Principaux points à examiner	4
Sujet 1 – Proposition opérationnelle	4
Sujet 2 – Parrainage, leadership et gouvernance	6
Sujet 3 – Concept et approche.....	8
Sujet 4 – État de préparation et capacités de l'organisation	10
Sujet 5 – Gestion des risques	12
Sujet 6 – Structure et rouages du projet	14
Sujet 7 – Exigences opérationnelles.....	16
Sujet 8 – Technologie.....	17
Sujet 9 – Acquisitions	18
Sujet 10 – Facteurs humains.....	19
Sujet 11 – Financement.....	20
Sujet 12 – Mise en œuvre et déploiement.....	21
1.4 Contrôles, points à examiner et questions à poser	23
Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept.....	23
Point de contrôle n° 2 – Approche du projet	28
Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation.....	34
Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP.....	42
Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet.....	49
Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement	57
Point de contrôle n° 7 – Examen de l'après-mise en œuvre.....	62

Annexe A – Abréviations	66
Annexe B – Caractéristiques des différents types d’examen	67
Annexe C – Politiques et publications connexes.....	69

Avant-propos

Sujets d'examen devant faire l'objet de questions est un outil mis à la disposition des examinateurs indépendants. Dans ce document, la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) donne des conseils sur la façon de réaliser l'examen indépendant d'un projet. Pour les projets axés sur la technologie de l'information (TI), ce peut-être un examen complet, un examen rapide, un examen en atelier ou un bilan.

C'est un document d'accompagnement du *Manuel de l'examineur indépendant* qui indique aux examinateurs les domaines à aborder et les sujets à traiter en les reliant aux points les plus pertinents à examiner à chaque étape du cadre de contrôle du projet.

1 Synopsis des questions à poser par l'examineur

1.1 Aperçu des tableaux de questions

Les tableaux de questions à poser visent à favoriser un examen s'appuyant sur l'expérience. Le terme « sujet » est utilisé ici pour indiquer que chaque entrée au tableau peut générer une gamme de questions précises, selon la situation. Cependant, ces tableaux ne sont ni conçus comme questionnaire ni comme liste de vérification.

On attend de l'examineur qu'il formule des questions à poser pour chaque sujet d'examen en se fondant sur le breffage initial, ses lectures et la vaste expérience de son équipe. De plus, comme chaque examen est une aventure, on s'attend à ce que les questions à poser sur chaque sujet évoluent en cours d'examen. Les questions posées lors des premières entrevues seront probablement différentes de celles posées sur le même sujet dans les entrevues subséquentes.

Les tableaux servent de référentiel sur les questions cruciales qui se posent aux points décisionnels ou points de contrôle clés d'un projet. Il faudrait peut-être approfondir ces questions lors du contrôle. Comme le précise le *Manuel de l'examineur indépendant*, l'examen effectué à cette occasion n'est qu'une donnée parmi plusieurs prises en compte par les décideurs au point de contrôle. Il ne remplace donc pas d'autres formes de diligence raisonnable ou de contrôle pendant le déroulement du projet, comme l'assurance de la qualité (AQ), la vérification et validation par un tiers (VVT) et les vérifications. Il ne faut pas utiliser les tableaux pour ces autres fonctions.

L'équipe d'examen peut adapter le contenu des tableaux aux diverses définitions des points de contrôle. Voici le principe de base dans la préparation des tableaux : on s'attend à ce que chaque point de contrôle successif démontre ce qui suit :

- ▶ un niveau de détail plus grand pour la définition et la planification du projet;
- ▶ moins d'inconnus et d'incertitudes;
- ▶ hausse du nombre de risques atténués;
- ▶ précision accrue des estimations;
- ▶ meilleure compréhension des résultats opérationnels.

Le document est ainsi fait que les examinateurs peuvent passer d'un sujet à l'autre et revenir en arrière, s'il y a lieu, en fonction du plan de contrôle du projet. Le contenu des tableaux s'inspire de l'examen de grands projets et de plusieurs années d'expérience dans ce domaine. Cet aperçu fait ressortir les sujets importants dans les projets de grande envergure axés sur la TI, réalisés par le gouvernement fédéral au cours des dernières années.

Bien que la documentation sur la gestion des projets axés sur la TI comporte un grand nombre d'excellents guides, aucun ne donne de liste exhaustive des défis à relever et des difficultés à surmonter en cours de route. Il en va de même pour les tableaux qui suivent, mais leur contenu s'appuie sur une connaissance approfondie des ouvrages spécialisés et sur une solide expérience de l'examen de projet et de la conduite d'entrevues. Nous avons donc la conviction que les sujets abordés sont les sujets prioritaires à prendre en compte pour l'examen des projets du gouvernement fédéral.

Enfin, ces tableaux ne veulent pas non plus limiter la curiosité d'un examinateur consciencieux. L'équipe d'examen peut juger bon d'étudier des domaines non touchés dans les tableaux et de fixer le niveau de détail requis pour analyser convenablement la situation dans un projet donné.

1.2 Mode d'emploi du présent synopsis

Le synopsis comprend deux grands groupes de tableaux :

- ▶ Le premier groupe indique les principaux points à examiner, de la conception à la réalisation du projet, et donne une brève description de la signification et de l'importance de chacun. L'en-tête de chaque page est intitulée *Tableaux des principaux points à examiner*.

Ces premiers tableaux portent sur 12 sujets, chacun comportant une liste de points à examiner. Dans la colonne intitulée *Signification et importance*, on explique la pertinence de chacun.

- ▶ Le second groupe est une série de tableaux individuels, soit un pour chacun des sept points de contrôle habituellement retrouvés dans le cycle de vie d'un grand projet. Pour chaque point de contrôle, on indique les principaux points à examiner et on propose une série de questions à poser à l'intérieur du sujet d'examen. Lorsque plusieurs points de contrôle sont regroupés pour un projet donné, on peut aussi fusionner les tableaux correspondants. Le numéro du point de contrôle figure à chaque page.

Le tableau de chaque point de contrôle comprend tous les sujets et tous les points à examiner, et reprend la structure du groupe de tableaux des principaux points à examiner. On y trouve, s'il y a lieu, le contenu du point de contrôle ainsi qu'une série de questions que les examinateurs pourraient se poser s'ils le jugent pertinent.

Chaque examen doit être adapté à la nature et à la portée du projet, à son environnement et à l'étape de son cycle de vie. L'examineur doit faire preuve de jugement en se servant de l'information trouvée dans les tableaux indiquant les points à examiner et des questions à se poser. Une liste de vérification pourrait être élaborée à partir de ces tableaux pour les fins des entrevues ou de l'analyse. Cet aide-mémoire permettrait de vérifier si tous les aspects de chaque sujet ont été examinés.

1.3 Principaux points à examiner

Sujet 1 – Proposition opérationnelle

Point à examiner	Signification et importance
Impératif opérationnel	<p>Les initiatives importantes aux yeux de l'entreprise sont celles qui ont le plus de chance de réussir, en particulier lorsqu'elles sont étroitement harmonisées aux objectifs du programme et aux objectifs opérationnels, qu'elles sont ouvertement parrainées et que la responsabilité des résultats est clairement attribuée. Au gouvernement, l'échec des initiatives essentielles à la mission est rarement permis. Les autres initiatives ont moins de chance de bénéficier de l'attention et des conseils de la direction dont elles ont besoin pour réussir. L'impératif opérationnel doit reposer sur une compréhension du contexte opérationnel et des problèmes opérationnels à résoudre.</p> <p>Tant en phase de définition qu'en phase de réalisation, l'impératif opérationnel et le contexte de la proposition opérationnelle peuvent changer. Le cas échéant, il est essentiel de revoir et de revalider ce point en cours de route afin de se poser les bonnes questions sur le projet.</p>
Vision et portée	<p>Les parrains, les intervenants et les gestionnaires du projet doivent avoir la même vision et la même compréhension de la portée du projet. Sinon, le projet manquera de cohérence et fera l'objet de débats continuels et d'incertitude face au résultat escompté. Si la portée et les limites sont mal définies, le projet est menacé dès le départ.</p> <p>Il faut préciser clairement la nature du projet et ce qui n'en fait pas partie. La portée concerne non seulement les fonctionnalités du système en voie d'élaboration, mais aussi la collectivité d'utilisateurs à desservir.</p>
Résultats opérationnels escomptés	<p>Les résultats exprimés en termes opérationnels sont les moyens par lesquels l'analyse de rentabilisation prend toute sa valeur. Si le nouveau système ne génère pas les résultats escomptés, l'analyse de rentabilisation est invalidée et il sera impossible de considérer le projet comme une réussite. Les résultats doivent être tangibles et mesurables. Il faut pouvoir attester facilement l'harmonisation du projet aux attentes et aux résultats escomptés. Les parrains, les intervenants et les gestionnaires du projet doivent avoir les mêmes attentes pour ce qui est du résultat opérationnel. Sans compréhension commune des résultats, il sera difficile de s'entendre sur les exigences et le projet pourrait dériver de ses objectifs de départ pendant la phase d'exécution. Au bout du compte, l'initiative risquerait de ne pas résoudre de façon acceptable les problèmes opérationnels visés.</p> <p>Au gouvernement fédéral, un modèle et un plan officiel de gestion des résultats sont des outils de gestion éprouvés qui aident les équipes de projet à obtenir les résultats opérationnels escomptés au moyen d'indicateurs et de mesures du rendement. Une bonne gestion de projet doit relier tous les éléments livrables du projet au modèle et au plan de gestion des résultats.</p>
Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<p>Les modalités d'harmonisation avec les stratégies opérationnelles de la fonction publique et du ministère, et donc avec l'architecture d'activités de l'ensemble du gouvernement et du programme ministériel, devraient être définies clairement. Les analyses de rentabilisation doivent aussi se conformer et s'harmoniser, s'il y a lieu, à l'ensemble des initiatives pangouvernementales et interministérielles dûment approuvées, entre autres à l'Initiative en matière de systèmes partagés du SCT, à Service Canada et à la Voie de communication protégée.</p>

Sujet 1 – Proposition opérationnelle (*suite*)

Point à examiner	Signification et importance
Hypothèses, contraintes et dépendances	<p>Les hypothèses sur lesquelles reposent les premières décisions doivent être bien comprises afin de repérer tout écart et prendre rapidement des mesures correctrices. Des hypothèses floues, erronées ou fluctuantes ne pourront servir à prendre des décisions importantes lors des étapes ultérieures du projet. Il peut arriver fréquemment de sous-évaluer les coûts lors des premières étapes d'un projet parce qu'il y a encore trop d'inconnus et que les hypothèses optimistes sont encore inchangées ou que l'on tente de faire cadrer lesdites hypothèses avec une enveloppe budgétaire dont le montant est fixe. Le choix d'une hypothèse à la place d'une autre peut facilement entraîner des écarts de 100 p. 100 dans les prévisions de coûts, et des erreurs cumulatives peuvent modifier de façon très importante les coûts du projet. L'analyse de sensibilité joue un rôle important dans le processus de détermination des coûts.</p> <p>De la même façon, le fait de ne pas cerner et prendre en compte des contraintes et des dépendances peut modifier dès le début et de façon fondamentale les conditions sous-jacentes indispensables à la réussite du projet.</p>

Sujet 2 – Parrainage, leadership et gouvernance

Point à examiner	Signification et importance
Parrainage, leadership et engagement	<p>Un projet ne devrait obtenir le feu vert qu'après la nomination d'un parrain qui comprend son rôle et accepte d'assumer la responsabilité des résultats. Les projets sont dirigés, en règle générale, par le responsable opérationnel – habituellement le cadre chargé de l'exécution du programme – qui reçoit l'appui de l'organisation qui s'occupe de la TI au ministère.</p> <p>Voici quelques malentendus courants chez les cadres supérieurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vouloir fixer les dates de fin dans le mandat du projet; • omettre d'affecter, en bonne et due forme, des gestionnaires de projet et un parrain; • ne pas comprendre la notion du « respect de l'échéancier du projet »; • ne pas évaluer les répercussions éventuelles des activités et décisions imprévues; • contraindre le projet à s'adapter au changement et aux circonstances ou à en atténuer les incidences avant d'avoir déterminé si c'est réaliste de le faire.
Leadership et gestion	<p>Les chefs et les gestionnaires de projet doivent comprendre les attentes et leurs obligations, et avoir un niveau de compétence et d'expérience à la mesure de la complexité du projet en cours. Le gestionnaire de projet devrait se consacrer uniquement aux activités du projet, sans avoir à assumer d'autres responsabilités. Il pourra ainsi y concentrer toute son attention.</p> <p>Comme la culture et les principes de gestion varient d'une organisation à l'autre, il est difficile d'établir des critères uniformes en gestion de projet. Il faut faire place à la culture de gestion de l'organisation. S'adapter à des pratiques jugées inhabituelles par certains, mais qui ont fait preuve de leur efficacité dans des situations comparables, est une bonne idée. Dans certaines organisations, par exemple, une gestion matricielle étendue, avec des responsabilités relativement vagues, peut fonctionner même si ce n'est pas, en règle générale, une pratique recommandée pour les grands projets axés sur la TI.</p>
Rôles et responsabilités des intervenants	<p>Il faudrait identifier tous les intervenants d'un projet et énoncer convenablement et clairement leurs responsabilités. Leur engagement à la réussite du projet ne doit faire aucun doute. Il est crucial de préciser les responsabilités des intervenants afin de s'assurer que les décisions sont prises en temps opportun et de permettre au projet d'aller de l'avant. Les intervenants doivent comprendre ce qu'il faut faire et être en mesure de le faire.</p>

Sujet 2 – Parrainage, leadership et gouvernance (*suite*)

Point à examiner	Signification et importance
Prise de décision et gouvernance	<p>La notion du « respect de l'échéancier du projet » renvoie à la prise de mesures et de décisions facilitant la réalisation du projet dans le délai imparti. Sans cela, le travail s'arrête et les coûts augmentent. Les cadres supérieurs prenant part à un projet qui ne comprennent pas ce concept de respect de l'échéancier du projet s'attendent parfois à ce que celui-ci puisse rester figé pendant un certain temps, sans encourir de coûts, en attendant que les décisions soient prises.</p> <p>Il est indispensable que le cadre de gouvernance mis en place pour le projet fonctionne efficacement, c'est-à-dire qu'il soit réactif sans pour autant être onéreux. Cela s'applique tout particulièrement aux projets horizontaux ou auxquels participent plusieurs administrations. Les mécanismes de gouvernance trop complexes pour les circonstances nuisent à la responsabilisation et gênent le gestionnaire du projet. Une gouvernance excessive alourdit souvent la gestion des projets et a pour effet de diluer les responsabilités et de n'apporter qu'une valeur additionnelle marginale. Par contre, les cadres de gouvernance qui sont trop simples ou qui ne mobilisent pas les bonnes parties ne seront pas utiles au projet. Il est essentiel de disposer d'un cadre de gouvernance adapté, en particulier lorsque les organismes de gouvernance du projet tirent leur mandat de la politique.</p> <p>Le cadre et les modalités de gouvernance doivent être articulés de façon précise. Il faut approuver le mandat et désigner les membres qui conviennent pour constituer les organes essentiels de gouvernance, en particulier pour les secteurs opérationnels. Les réunions doivent être orchestrées avec soin pour s'assurer que les décisions sont prises en temps voulu, et il faut veiller à ce que les comptes rendus communiquent clairement les résultats aux participants du projet, en fonction de leurs responsabilités respectives.</p>

Sujet 3 – Concept et approche

Point à examiner	Signification et importance
Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<p>Les projets axés sur la TI sont classés en fonction de l'importance des modifications des activités visées qu'ils entraînent. Les projets peuvent être classés au niveau soutenu, tactique, évolutionnaire ou transformationnel. Chaque catégorie fait face à des problèmes de gestion très différents et l'expérience a révélé qu'il est essentiel que le projet soit mis sur pied et soit géré en fonction de sa catégorie. Sans comprendre parfaitement le type de projet dont il s'agit, il est difficile de déterminer si le ministère a la capacité de le gérer avec succès.</p> <p>Les questions associées à chaque catégorie de projet sont différentes (par exemple, capacités, risques, etc.) et les projets comportant des éléments importants de transformation et de modification des processus opérationnels sont ceux qui, en règle générale, présentent les défis les plus importants. Il arrive que les gestionnaires classent au début certains projets dans une catégorie donnée, tentent par la suite de les gérer en conséquence et conviennent par la suite qu'ils appartenaient à une catégorie différente et nécessitaient une approche de gestion très différente (par exemple, des projets classés au niveau « soutenu » au début se révèlent souvent ensuite être des projets de transformation).</p>
Solutions de rechange et options	<p>Lors de la conception du projet, on dispose le plus souvent d'une large gamme de solutions pour tenter de répondre aux besoins opérationnels. Le fait de ne pas évaluer la totalité de ces solutions ou d'en choisir qui sont mal adaptées présente des risques importants, aux lourdes conséquences, puisque tout ce qui suit sera affecté par ces décisions. Fréquemment, il arrive qu'un gestionnaire de projet choisit à l'avance l'approche sans avoir analysé toutes les autres solutions possibles qui auraient pu se révéler plus intéressantes ou présenter moins de risques.</p> <p>Le choix entre les diverses solutions allant de la réalisation par soi-même à l'achat d'un produit ou d'un service (p.ex., un produit commercial (COTS) au lieu de l'élaboration personnalisée, etc.) a souvent des conséquences très importantes dans la conception de l'exécution du projet. Les acquisitions, la définition des besoins et la conversion des données sont des exemples de domaines importants fortement touchés par le type de solution retenue.</p> <p>Les projets qui supposent le remplacement, l'intégration ou l'évolution des systèmes actuels entraînent fréquemment des risques considérables au point que l'on fait parfois l'analogie avec le remplacement d'un moteur d'avion en plein vol. Les projets qui semblent être de simples remplacements de systèmes au départ évoluent souvent pour devenir des projets d'amélioration sans tenir compte pour autant de la nécessité de modifier l'approche de gestion. Les anciens systèmes essentiels à l'exécution de la mission sont souvent mal documentés, alors que peu de membres du personnel restant au sein de l'organisation ont les compétences nécessaires pour bien les comprendre.</p> <p>Une autre solution, qui impose une analyse soignée, est celle visant à réaliser un projet complètement nouveau, c'est-à-dire sans réutiliser les éléments des systèmes actuels. Si cette solution séduit les développeurs, ce type de projet présente souvent des risques très importants imputables au grand nombre d'inconnus à affronter dès le début.</p> <p>Le fait de procéder à un examen de la conception technique dès que les exigences opérationnelles générales sont connues peut aider à réduire le nombre de choix touchant à la technologie.</p>

Sujet 3 – Concept et approche (suite)

Définition de la taille et de la portée du projet	Il faudrait procéder tôt à une évaluation pour déterminer si la taille du projet envisagé le rend trop coûteux pour le niveau de financement disponible, fait appel à des capacités dépassant celles dont dispose le ministère, présente des risques excessifs ou est impossible à réaliser dans le délai imposé. Une telle évaluation peut aboutir à la décision de scinder le projet en plusieurs éléments et de le présenter différemment sous forme de blocs plus faciles à gérer, constituant chacun un projet en soi.
Stratégie de transition des systèmes	<p>En choisissant l'approche du projet, il faut apporter toute l'attention nécessaire à la faisabilité des divers scénarios de transition et de mise en œuvre, et aux risques qu'ils présentent. Une approche de type « big bang » ou de basculement en une seule étape pour la mise en œuvre d'un nouveau système ou le remplacement d'un système en place, débouche toujours sur une entreprise très risquée, parce qu'il est rare qu'on dispose de plans viables de repli. Un basculement progressif nécessite de faire fonctionner en parallèle deux systèmes, avec l'appui nécessaire, ce qui est coûteux, mais permet de réduire sensiblement les risques.</p> <p>Les implications de la transition sur l'entreprise doivent être bien comprises dès le début, et les conséquences largement acceptées. Cela englobe la migration des données, la réingénierie des processus, la formation, la dotation temporaire, le soutien, la documentation, etc. Il est souvent coûteux et parfois impossible de modifier l'approche retenue pour la transition lorsqu'un projet est en cours.</p>
Prestation des services et stratégie de gestion	Le fait de comprendre comment la prestation de services doit être gérée aide les intervenants à évaluer dans quelle mesure les activités qui les concernent changeront, les coûts auxquels ils doivent s'attendre et comment faire pour en retirer les avantages escomptés. Un énoncé opérationnel peut s'avérer un instrument utile pour décrire les rôles, les responsabilités et les objectifs en matière de rendement. Celui-ci évoluera généralement au fur et à mesure que le projet ira de l'avant pour englober les niveaux de service, les stratégies de soutien et la mesure du rendement.
Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	À l'étape conceptuelle, il faudrait fixer les points de contrôle importants correspondant aux grands jalons d'approbation et le point logique d'abandon du projet. Les stratégies de sortie tiennent compte de la valeur opérationnelle résiduelle du projet s'il devait être interrompu à un point logique de décision ou de contrôle.

Sujet 4 – État de préparation et capacités de l'organisation

Point à examiner	Signification et importance
Capacité de l'organisation	<p>Vouloir réaliser des projets qui vont au-delà des capacités de l'organisation ou des participants est une des principales causes des difficultés éprouvées et des échecs. À moins que le ministère ait une culture de projet et des capacités manifestes en gestion de projet découlant d'expériences répétées en élaboration de systèmes, même la réalisation d'un projet modeste peut se révéler un défi formidable. En plus de satisfaire la demande concernant les infrastructures précises pour la mise en œuvre du projet, le ministère doit mettre sur pied tous les éléments de l'environnement de soutien nécessaires (p. ex., RH, finances, acquisitions, etc.) et cela peut s'avérer difficile. En résumé, les ministères doivent être prêts; la réussite dépend de l'état de préparation des environnements de l'ensemble du ministère, des opérations et du projet.</p>
Capacités de la direction et de la gestion	<p>Certains cadres supérieurs du gouvernement parviennent au niveau de SMA ou de sous-ministre sans jamais avoir eu à gérer des projets importants ou avoir pris part à de tels projets. Ils comprennent souvent mal les projets et peuvent avoir alors de la difficulté ou ne pas parvenir à mettre en place, à favoriser ou à conserver un environnement dans lequel le projet aura des chances raisonnables de réussir. De plus, la stabilité et la continuité des rôles et des responsabilités des cadres pendant toute la durée du projet sont essentielles, et il ne faut jamais sous-estimer leur importance.</p>
Capacité opérationnelle	<p>Les groupes opérationnels ou de programme qui ont l'expérience du rôle de responsable opérationnel dans des projets axés sur les TI comprennent souvent bien leurs responsabilités et sont prêts à les assumer. Ils acceptent la responsabilité des décisions sur l'approche retenue pour la mise en œuvre du programme, sur les modes de prestations à utiliser et sur l'ampleur de l'automatisation qui sera mise en œuvre. De plus, ils ont les capacités nécessaires pour concevoir une approche à la mise en œuvre du programme et les processus opérationnels connexes, pour cartographier les interactions avec les clients et les flux d'information et pour préciser les règles opérationnelles. Ils connaissent bien la rigueur et les processus requis et sont habitués aux divers outils utilisés par les équipes de projet de TI pour documenter ces exigences. De plus, les groupes opérationnels doivent être prêts à participer aux essais et à la vérification des systèmes pour s'assurer que les exigences opérationnelles sont respectées avant la mise en œuvre.</p> <p>Il incombe également au secteur opérationnel de prévoir les volumes d'activité et de préparer des projections de croissance concernant la GI/TI pour pouvoir prévoir les infrastructures nécessaires et les mettre en place en respectant le calendrier. Le rôle du propriétaire opérationnel englobe également la gestion des relations et des communications avec les intervenants. Si la gestion ne dispose pas de ces compétences, ou que le groupe opérationnel estime qu'il ne lui incombe pas d'assumer ces fonctions, même un projet simple peut présenter des risques importants.</p> <p>Dans certains ministères et organismes, les fonctions de gestion de programme de l'administration centrale sont faibles. Quand c'est le cas, la conception des processus opérationnels et même des règles opérationnelles, peut parfois laisser à désirer, permettant à chaque région d'élaborer elle-même et de façon informelle son propre ensemble de processus et de règles opérationnelles. Dans de tels cas, les fonctions de gestion de programme de l'administration centrale n'auront peut-être pas le pouvoir réel d'imposer le choix des processus et des règles, ce qui aura pour effet de rendre très difficile de parvenir à la définition finale des exigences.</p>

Sujet 4 – État de préparation et capacités de l'organisation (*suite*)

	<p>Si le groupe opérationnel a le sentiment qu'il doit se soumettre au projet plutôt que de le diriger, la balance du pouvoir penchera alors en faveur du groupe de la TI qui, par désespoir, se proposera pour concevoir les processus opérationnels et pour définir les règles. Le groupe des opérations perd alors complètement le contrôle et le projet est alors dirigé par la TI. Ce scénario risque d'aboutir à la perte des responsabilités dans le domaine opérationnel pour les activités qui en relèvent.</p>
Capacités en GI/TI	<p>Par définition, l'organisation de GI/TI joue un rôle de soutien pour les activités du ministère, mais en ayant des pouvoirs fonctionnels complets sur les questions de GI/TI. La fonction de GI/TI devrait fournir des conseils sur les approches possibles en matière d'automatisation, donner des conseils de spécialiste pour aider l'entreprise à préciser les exigences, les calendriers et les budgets de développement pour diverses approches, et les stratégies d'intégration et de transition pour les activités actuelles. Le groupe de la GI/TI assure également la sécurité et l'intégrité de l'ensemble de l'environnement informatique de la phase de mise en œuvre jusqu'à celle de production.</p> <p>Les organisations ministérielles de GI/TI qui ont été cantonnées pendant des périodes prolongées à des activités de maintenance et qui ne réalisent pas régulièrement des projets importants ne sont pas toujours prêtes en termes d'expérience, de processus, d'infrastructures et de rigueur à s'attaquer à des projets importants de développement. Un groupe de GI/TI qui n'a pas le niveau d'expertise nécessaire pour réaliser un projet important ne pourra pas relever rapidement son niveau de compétence, même en ayant recours à la dotation à la formation, ou à l'apport de consultants compétents de l'extérieur.</p>

Sujet 5 – Gestion des risques

Point à examiner	Signification et importance
<p>Identification des risques</p>	<p>De leur conception jusqu'à leur mise en œuvre, les grands projets axés sur la TI sont exposés à toute une série d'éléments qui peuvent éventuellement nuire aux résultats opérationnels escomptés. Il faut identifier les risques, évaluer les répercussions et formuler les stratégies d'atténuation.</p> <p>Un plan complet de gestion des risques doit identifier les risques majeurs et s'assurer que les mesures d'atténuation qui conviennent sont prises. La première étape consiste à cerner les domaines pouvant présenter des risques.</p> <p>Dans le contexte gouvernemental, les risques rencontrés peuvent être externes, c'est-à-dire échapper au contrôle du ministère, ou internes, et alors en relever. Voici des exemples de facteurs de risque externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractère politique délicat – Les projets sont souvent associés à une forme d'appui direct à des programmes et à des initiatives délicats d'un point de vue politique ou controversés. Les projets concernant des dossiers politiques très sensibles peuvent être affectés par des changements d'orientation imprévus. Ils peuvent également être pénalisés dès le début par un sous-financement, parce que leur budget a été plafonné de façon arbitraire. • Synchronisation des politiques ou des programmes – Si un projet est lancé alors que des questions concernant la législation ou la politique n'ont pas été résolues, il est possible que des modifications soient nécessaires à mi-parcours ou que toutes les initiatives doivent être abandonnées si les modifications prévues à la législation, à la réglementation ou à la politique ne se concrétisent pas comme prévu. • Éléments interministériels ou touchant plusieurs administrations – Les projets associant plusieurs ministères ou administrations ont souvent des modalités complexes de gouvernance, avec des pouvoirs dilués qui nuisent à la prise de décisions en fonction de l'échéancier du projet. Parvenir à une entente sur un ensemble commun d'exigences peut nécessiter énormément de temps et entraîner des compromis onéreux. • Modifications des conditions ou instabilité – Le taux et les répercussions des changements pendant la réalisation d'un projet s'accompagnent de facteurs de risque importants. La prémisse de conception d'un projet, en règle générale, suppose que le contexte de mise en œuvre est connu et relativement stable. Cela étant dit, tout projet qui s'étend au-delà de 12 mois devra probablement subir des modifications qui sont hors du contrôle de l'équipe du projet ou du ministère. Lorsque des changements interviennent, le fait de mal évaluer leurs répercussions sur le projet peut contribuer de façon importante au dépassement des coûts de ce projet. <p>Parmi les facteurs de risque relevant du contrôle du ministère, on peut donner les exemples suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interférences ou détournements des opérations ministérielles normales – Le travail réalisé sur le projet se combine mal avec les responsabilités permanentes en matière de programme. Les groupes de projet qui ne sont pas bien isolés des activités quotidiennes du ministère d'accueil sont souvent accaparés par du travail sans lien avec le projet, ce qui laisse moins de temps et moins d'énergie que prévu au départ à consacrer au projet.

Sujet 5 – Gestion des risques (*suite*)

	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de nouvelles technologies – Lorsque la solution opérationnelle envisagée suppose l'introduction d'une nouvelle technologie ou de technologies mal connues, il faudrait veiller à ce que toutes les répercussions soient prises en compte. Les compatibilités entre les logiciels, les données et les protocoles de communication, ainsi que les questions de copies de sauvegarde et de relance des activités ne sont que quelques-uns des exemples de grands domaines de risque imputables aux modifications de l'architecture ou de l'infrastructure technique. • Facteurs géographiques – Les activités du projet couvrent parfois plusieurs centres géographiques à travers le pays ou même à l'étranger. Dans certains cas très rares, des projets peuvent devoir être menés par une équipe répartie entre plusieurs centres. Les défis liés à la dispersion du travail sur le projet et au déploiement auprès d'utilisateurs éloignés peuvent faire augmenter, de façon marquée, les risques associés au projet. Il est fortement souhaitable que les ressources opérationnelles et de TI affectées au projet soient regroupées dans le même centre. Lorsqu'il faut s'éloigner de cette configuration, cela fait apparaître des complications qui nécessitent souvent une grande rigueur de la gestion pour compenser les risques.
Étude d'impact	<p>Les cadres et les gestionnaires de projet ne devraient pas sous-estimer les répercussions des risques liés au projet. La probabilité que les risques se concrétisent et leurs répercussions éventuelles sur les coûts et sur le calendrier peuvent être évaluées pour chaque élément de risque cerné à chaque étape du projet. À partir de ces évaluations, des stratégies et des plans d'atténuation peuvent alors être préparés et raffinés au fur et à mesure que la situation évolue. Des risques excessifs à n'importe quel moment dans le déroulement du projet imposent de procéder à une révision, ou tout simplement de rejeter l'approche proposée.</p>
Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<p>Dans un contexte de projet favorable, la gestion cherche à isoler et à protéger le projet des modifications autres que celles absolument nécessaires. Face à un changement imposé de l'extérieur, la réaction immédiate des cadres expérimentés consiste à déterminer comment cela pourrait éventuellement affecter le calendrier et le budget de leur projet. Ils ne devraient alors pas hésiter à refaire la planification du projet ou à demander des pouvoirs révisés connexes lorsque des modifications ont des répercussions importantes sur le projet. Lorsque la probabilité des risques et leurs répercussions sont sous-évaluées, les commanditaires et les intervenants peuvent avoir à tort un sentiment de sécurité au sujet du projet.</p> <p>La planification des urgences est un outil de gestion utilisé pour faire face aux risques inévitables imputables aux modifications et aux éléments inconnus qui se présentent tout au long de la vie du projet. Pour chaque risque cerné qui menace la réalisation du projet ou l'atteinte des résultats opérationnels, il faut disposer officiellement de contre-mesures réalistes et acceptées. Un plan complet de gestion des risques est le moyen auquel il faut recourir. Il suppose de bien cerner les risques, d'évaluer leurs répercussions et de prévoir les mesures d'urgence.</p>

Sujet 6 – Structure et rouages du projet

Point à examiner	Signification et importance
Bureau de gestion de projet (BGP)	Le BGP joue le rôle de centre de contrôle et d'aide à la décision pour le projet et de centre de compétence dans les domaines mis en œuvre par le projet. Un BGP efficace, trop souvent considéré comme une simple fonction administrative additionnelle, joue un rôle de soutien essentiel et proactif dans la réalisation réussie des grands projets axés sur la TI.
Organisation du projet	Un organigramme à jour pour le projet est un outil de gestion important. Il permet de s'assurer que les responsabilités et les engagements en matière de ressources sont bien définis et compris tout au long de la durée de vie du projet.
Installations et conditions de travail	Des conditions de travail satisfaisantes sont importantes pour assurer la productivité et le moral de l'équipe du projet. Des éléments comme l'emplacement et la disponibilité des espaces de bureau, des postes de travail, des salles de réunion, de l'équipement et du matériel et des services (y compris une cafétéria et une zone de détente) devraient se voir accorder une importance prioritaire dès le début. Comme la période d'affectation à un projet peut s'étendre sur plusieurs années, il faut comprendre que le personnel s'attend à disposer d'un contexte de travail comparable à celui de ses postes d'attache.
Méthode et rigueur de la gestion du projet	<p>Si les processus ne remplacent pas une gestion efficace, il est particulièrement important pour les grands projets que le BGP assure la coordination et facilite la prise de décisions éclairées. Cela suppose le recours à des outils sophistiqués et à des méthodes perfectionnées pour venir en aide dans des domaines comme la préparation des calendriers, la détermination des budgets, la gestion du changement, l'assurance de la qualité, le suivi et la résolution des problèmes, la gestion des risques, le suivi des progrès, les rapports sur l'état de la situation et les améliorations continues. La méthode de détermination des coûts doit être complète et reposer sur des hypothèses réalistes, et elle doit tenir compte du soutien et des activités nécessaires après la mise en œuvre.</p> <p>Il incombe au BGP de tenir à jour un calendrier détaillé et à jour du projet, avec les travaux et les budgets connexes que cela implique pour chaque étape du projet. Le calendrier doit reposer sur des hypothèses valides, des contraintes et des dépendances. L'instauration de liens entre le modèle des coûts et la structure de répartition du travail (SRT) est nécessaire pour fournir une base logique permettant de calculer le niveau de travail nécessaire et de s'assurer que les budgets sont défendables. Un système de rapports financiers capable de suivre les dépenses en temps voulu et d'aider à suivre la valeur obtenue, c'est-à-dire un processus indiquant la relation entre le coût du travail fait à ce jour et la valeur du travail fait, est essentiel à une bonne gestion de projet.</p> <p>Les processus du BGP doivent permettre de faire face aux modifications de la portée, du calendrier et du budget, et les utiliser dans un programme efficace de gestion des risques.</p> <p>Afin de réduire au minimum les répercussions sur les opérations, des systèmes efficaces de gestion des questions et des problèmes doivent être conçus et déployés pour résoudre rapidement les questions et les problèmes qui se présentent et élaborer les solutions nécessaires. De la même façon, la capacité à gérer le changement dans le cadre d'un projet est l'un des éléments qui contribuent le plus à sa réussite. Un processus efficace reconnaît et enregistre les demandes de modification, produit une évaluation de leurs répercussions, soumet des propositions d'approbation au niveau qui convient et apporte les ajustements nécessaires aux calendriers et aux budgets.</p>

Sujet 6 – Structure et rouages du projet (*suite*)

	<p>Les stratégies d'assurance de la qualité et d'essais, faisant appel à des séries d'outils quand il y a lieu, jouent un rôle important dans les projets à grande échelle de développement et d'intégration. Une fonction de vérification et de validation par un tiers (VVT) constitue normalement une caractéristique du processus d'assurance de la qualité du BGP.</p> <p>Pour permettre à la direction et à l'équipe du projet de gérer effectivement celui-ci, il faut préparer des rapports faisant le point réel de la situation. Les mesures importantes de rapport mettent l'accent sur les coûts, les délais, les risques et les questions touchant le calendrier.</p>
Estimation des coûts et hypothèses connexes	<p>Le travail d'évaluation peut contribuer, de façon importante, aux difficultés connues par les projets. Certaines évaluations sont mal préparées pour cadrer avec un budget de projet fixé à l'avance. Dans d'autres cas, des évaluations détaillées sont préparées avant qu'on dispose de suffisamment d'informations pour être en mesure de faire des prévisions précises. Le personnel préparant les évaluations peut manquer d'expérience ou les modèles utilisés pour ces évaluations peuvent être inadaptées au projet en question. Certains prétendent que de nombreux dépassements de coûts et de délais des projets sont des cas de sous-évaluation. Comme la préparation des évaluations suppose, par nature, de faire des hypothèses, le caractère raisonnable des hypothèses peut présenter des problèmes. Enfin, les évaluations sont plus utiles quand elles peuvent faire l'objet de contre-vérifications pour déterminer leur caractère raisonnable et qu'elles sont calibrées en regard des premiers résultats. Ce sont là deux étapes qui sont fréquemment négligées dans les projets.</p>
Examen et vérification	<p>Procéder à des examens et à des vérifications est une façon proactive de déterminer si un projet respecte le plan et, si ce n'est pas le cas, quelles sont les mesures correctrices qu'il faut appliquer. Le fait de recourir à un tiers pour obtenir une évaluation indépendante des progrès réalisés par le projet peut souvent aider à détecter des problèmes importants rapidement et à apporter les mesures correctrices en temps voulu. Les examens peuvent être synchronisés avec des points de décision ou d'approbation importants pour disposer d'un apport efficace au bon moment. Il faut veiller à ce que le processus d'examen n'alourdisse pas ou ne freine pas les progrès du projet. Il suffit d'intégrer les activités d'examen au calendrier du projet dès le début.</p>

Sujet 7 – Exigences opérationnelles

Point à examiner	Signification et importance
Modèle opérationnel et architecture	Les résultats opérationnels doivent être cartographiés en regard d'un modèle et d'une architecture opérationnels qui, à leur tour, doivent correspondre aux exigences opérationnelles au niveau de détail exigé pour chaque phase du projet. Il faut bien évidemment parvenir à une entente sur le modèle et l'architecture opérationnels avant de spécifier les exigences opérationnelles détaillées.
Définition des besoins	<p>La partie la plus importante des activités intervenant au début des grands projets de TI concerne les processus utilisés pour analyser, définir et approuver les exigences opérationnelles. Dans la plupart des grands projets, il est de la première importance d'obtenir des exigences complètes, précises et formulées sans ambiguïté, bien documentées et acceptées. Les faiblesses dans ce domaine imposent de refaire plusieurs fois le travail non seulement sur les exigences elles-mêmes, mais aussi sur des éléments de système déjà en cours d'élaboration. Le fait de devoir refaire du travail au cours des dernières étapes de l'élaboration et du déploiement provoque des délais très coûteux. Il est impératif de faire preuve de diligence et de définir avec soin les exigences afin d'empêcher des retards, de devoir refaire le travail et d'avoir à subir des dépassements de coûts dans les projets importants.</p> <p>Les exigences opérationnelles doivent être suffisamment détaillées pour contribuer à la détermination des coûts et à la planification du projet. Si on fait appel à une méthode de développement itérative, il faut définir des points de contrôle et en faire le suivi étroitement pour limiter les délais et les coûts en attendant de parvenir à la forme finale de la série complète d'exigences.</p> <p>Le processus à utiliser pour gérer, de façon rigoureuse, les changements tardifs aux exigences approuvées est associé étroitement à l'énoncé des exigences, tel que formulé au début.</p>
Sécurité et protection des renseignements personnels	Au fur et à mesure que les exigences opérationnelles sont définies, il est également important de cerner et de prendre en compte soigneusement les exigences concernant la protection des renseignements personnels et la sécurité qui vont de pair avec le système proposé. L'expérience a révélé qu'il peut s'avérer très difficile de reprendre des étapes antérieures du projet sans encourir des coûts importants et des retards.

Sujet 8 – Technologie

Point à examiner	Signification et importance
Architecture de la technologie et normes	Pour la majorité des projets, les considérations de technologie viennent après les considérations opérationnelles en jeu. Toutefois, la mesure dans laquelle la technologie à l'étude se conforme aux normes du gouvernement fédéral et du ministère pour l'architecture de la technologie est une question importante, en particulier pour les solutions qui supposent des réseaux et des échanges d'informations avec d'autres organisations.
Maturité	Quand les technologies de base utilisées font appel à des produits qui ont déjà été essayés, qui ont fait leurs preuves, et qui s'intègrent aux infrastructures en place, les risques liés au déploiement peuvent être relativement faibles. La situation est toutefois beaucoup plus risquée quand l'approche retenue pour faire face aux problèmes opérationnels soulevés par le projet dépend d'une technologie de pointe, et quand l'expérience de cette technologie au début du projet est limitée ou absente. Dans d'autres cas, des projets peuvent entraîner le remplacement d'anciens systèmes nécessitant des compétences en technologies obsolètes pour lesquelles l'offre est limitée. Cela fait apparaître un type de risque différent.
Rendement et disponibilité	Le fait d'avoir une compréhension claire des paramètres du rendement technique au tout début du projet aura des répercussions importantes sur le choix de la solution des technologies. Le fait de ne pas valider comme il convient la possibilité d'atteindre les objectifs de rendement avec la solution envisagée a été à l'origine de l'échec de plusieurs projets importants. Changer la plate-forme technologique retenue pour le projet s'avère très coûteux lorsque la construction a déjà débuté. Même ajouter des capacités additionnelles peut poser des problèmes d'acquisition et de financement et causer des retards. Lorsque les questions de rendement ne se voient pas accorder l'importance nécessaire dans le cadre d'un projet, le fait d'avoir à reprendre et à reconfigurer les technologies pour respecter les exigences de rendement peut conduire à des délais coûteux et à des dépassements de coûts, sans faire état d'un niveau inacceptable d'insatisfaction chez les utilisateurs du système.

Sujet 9 – Acquisitions

Point à examiner	Signification et importance
Stratégie et plan d'acquisition	<p>Les acquisitions sont toujours l'une des dimensions les plus difficiles à gérer d'un projet. Dans le contexte du secteur public, les résultats de ce processus sont difficiles à prédire. Un élément essentiel de la réussite d'un projet est l'évaluation hâtive du budget d'acquisitions pour déterminer comment ce risque critique externe sera géré pendant la durée de vie du projet. Les projets qui dépendent des résultats des acquisitions se heurteront probablement à des problèmes se répercutant sur le calendrier et sur les coûts, en particulier lorsque le personnel du projet et du ministère n'est pas habitué à gérer ce type d'activité, ou lorsque Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) n'est pas mobilisé ni engagé comme il convient.</p> <p>Une stratégie et un plan efficaces d'acquisition devraient tenir compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • biens et services à acquérir; • moyens d'acquisition disponibles; • modèles de passation de marchés disponibles (p. ex., livraison de projet clé en main, intégrateur de système ou gestionnaire de projet, augmentation du personnel, etc.); • temps et efforts requis pour préparer une demande de propositions (DP) permettant au vendeur d'y répondre en temps voulu et permettant d'évaluer les propositions de manière à s'assurer de retenir les services d'un fournisseur compétent, de négocier avec lui et de lui attribuer le contrat; • capacité des ressources disponibles pour réaliser les acquisitions et gérer les contrats connexes. <p>Les activités dans les domaines des acquisitions et de la passation des marchés doivent être étroitement liées et intégrées au plan et au calendrier du projet. L'expérience a révélé que les retards dans ces domaines sont des sources fréquentes de retard des projets et de dépassements de leurs coûts.</p>
Gestion des contrats	<p>Lorsqu'un contrat est attribué, il faut veiller à ce que chacune des parties comprenne parfaitement les responsabilités qui incombent au fournisseur et au groupe du projet. Une relation saine et constructive avec le fournisseur est fondamentale pour la réussite du projet et elle ne peut exister que lorsque les attentes de toutes les parties sont clairement définies. Le processus de gestion du contrat doit être structuré avec précision et accepté par toutes les parties. Il doit couvrir un certain nombre de domaines comme les rapports sur l'état d'avancement du projet, la gestion du changement et des questions, la résolution des différends, l'acceptation et l'approbation en matière de rendement et d'éléments livrables, le paiement à des moments précis et les prolongements.</p>

Sujet 10 – Facteurs humains

Point à examiner	Signification et importance
Dotation en personnel	<p>Ce sont des personnes qui réalisent les projets, et il faut que ce soit les bonnes personnes au bon moment. Il est essentiel que les processus de RH tiennent compte des besoins du projet, ce qui signifie que la dotation doit intervenir pendant la période de réalisation d'un projet. Pour qu'il en soit ainsi, la gestion du projet doit faire appel à l'organisation des RH du ministère tôt dans l'exécution du projet et entretenir une relation de travail étroite avec elle tout au long du projet, afin de s'assurer que le groupe des RH saisit bien les besoins en personnel et est prêt à faire face à ces exigences lorsqu'elles se présentent.</p> <p>Le fait de monter une équipe de projet ayant les compétences et l'expérience nécessaires pour réaliser le travail exigé, en particulier pour les postes importants, confère un avantage manifeste en matière de productivité et contribue largement à atténuer les risques. S'en remettre à l'apprentissage en cours d'emploi dans le cas des grands projets est une solution coûteuse. Lorsque les membres d'une équipe ont déjà travaillé ensemble sur d'autres projets, leur cohésion et leur productivité comme groupe peuvent constituer un avantage important.</p>
Formation	<p>Même en accordant toute l'attention voulue à la dotation en personnel du projet, il est rare que les membres de l'équipe combinent toutes les compétences nécessaires pour assumer les rôles qui leur sont attribués. Cela est tout particulièrement vrai dans le cas de la mise en place de procédures ou de technologies nouvelles ou mal connues. Il est alors possible de faire face à cette situation en préparant un plan de formation qui soit pleinement intégré au plan d'ensemble du projet, c'est-à-dire prévoyant des budgets et en prévoyant le temps nécessaire à la formation dans le calendrier.</p>
Travail d'équipe, moral et communications	<p>L'efficacité et l'efficacité d'un projet dépendent largement du travail d'équipe au sein de petites unités de travail ou dans l'ensemble du projet. La prise de décision par consensus n'est pas nécessairement un mode de gestion efficace dans le cas des projets, et on peut s'attendre à voir apparaître des conflits et des tensions en cours de route. Dans une certaine mesure, des désaccords peuvent se révéler sains si les diverses opinions sont présentées de façon compétente et reçues avec respect. Les gestionnaires devraient cependant veiller à ne pas laisser les différences d'opinion prendre une importance déraisonnable au détriment de l'objectif commun.</p> <p>Il est fortement souhaitable que les diverses unités de travail partagent les mêmes locaux. Quand cela s'avère impossible, il faut prendre des mesures pour compenser cet inconvénient (p. ex., visites de la gestion, communications proactives de l'équipe, réunions régulières de projet, etc.).</p> <p>De par sa nature, l'environnement d'un projet n'offre pas la stabilité que l'on trouve généralement dans le cadre des structures organisationnelles permanentes. Cela peut causer un sentiment d'isolement, d'incertitude et d'insécurité chez les membres du personnel au sujet de leur rôle immédiat et à venir. Il est impératif que la direction du projet communique de façon fréquente, ouverte et honnête avec les membres de l'équipe au sujet de ce qu'il adviendra lorsque le projet dans son ensemble sera terminé, et de la façon dont les unités et les personnes concernées seront touchées. Des rumeurs sans fondement se sont avérées un élément non négligeable de l'échec de grands projets du fait qu'elles nuisaient au moral du personnel.</p>

Sujet 11 – Financement

Point à examiner	Signification et importance
Stratégie et plan de financement	<p>Il est important d'instaurer dès le début du projet des relations de travail étroites entre la gestion du projet et les responsables financiers du ministère. Le fait que les représentants du projet, du ministère et du SCT comprennent parfaitement tout ce qui concerne la préparation et l'approbation des budgets et des présentations peut contribuer, dans une large mesure, à accélérer la mise à disposition des fonds, le cas échéant, lorsque nécessaire afin de permettre de respecter le calendrier du projet.</p> <p>Lorsque le financement du projet n'est pas garanti et que les autorisations de projet et de mise à disposition des fonds sont traitées phase par phase, la gestion du projet devra consacrer beaucoup de temps à gérer les modalités de financement et d'approbation.</p>

Sujet 12 – Mise en œuvre et déploiement

Point à examiner	Signification et importance
État de préparation organisationnel et opérationnel	<p>Le groupe opérationnel ou le groupe du programme devra avoir terminé toutes les activités de transformation et de réingénierie des processus constituant un élément du plan de préparation au déploiement afin d'être en bonne posture pour recevoir et utiliser le nouveau système. Avant la mise en œuvre du système, le groupe opérationnel devra accorder rapidement et régulièrement l'attention nécessaire au déploiement de la solution. Parmi les domaines qui nécessitent qu'on y prête attention, on peut citer les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la transformation opérationnelle et la réingénierie des processus; • la conversion et le nettoyage des données; • les communications avec les utilisateurs et les intervenants; • les procédures à suivre par les utilisateurs et leur formation; • le déploiement du système et le basculement, y compris les dispositions de repli; et • l'évaluation et le suivi des résultats. <p>La participation opportune et éclairée des gestionnaires et du personnel des opérations à la planification, à la préparation des calendriers et à l'exécution de ces points est essentielle pour éviter la confusion et la frustration chez les utilisateurs, doivent continuer à maintenir les niveaux de service pendant toute la transition au nouveau système. La capacité à traiter la surcharge de travail pendant les phases de mise en œuvre et de déploiement, en particulier dans le volet opérationnel, est facilement sous-évaluée.</p>
Construction, déploiement et soutien	<p>La fin de la phase de construction est déterminée au moyen de critères et de procédures pour mettre à l'essai l'ensemble des éléments livrables spécifiés du projet, pour les accepter et, à la fin du processus, pour donner une approbation officielle. Cette approbation porte sur divers aspects du projet comme les éléments du système, la conversion des données, le système, la documentation destinée aux utilisateurs, les cours et les documents de formation, les biens et les services réalisés à forfait et la certification de la sécurité du système. Le déploiement progressif peut débuter avant que la construction ne soit terminée, mais la gestion du projet ne doit pas perdre de vue le moment auquel le déploiement complet du système sera terminé.</p> <p>La crédibilité du projet est fonction de la mesure dans laquelle son déploiement se fait en douceur. Cela dépend, dans une large mesure, de la planification détaillée qui a permis de prévoir pratiquement toutes les éventualités. Un rendement insuffisant pendant la période de transition peut causer le rejet par les utilisateurs ou carrément le refus d'utiliser le système, et donc l'échec du projet.</p> <p>Le volet de soutien du projet fait appel à une combinaison bien orchestrée de ressources opérationnelles et techniques, souvent appuyée par un soutien de troisième niveau assuré par un fournisseur. À moins que les ententes sur le niveau de service ne soient bien définies, communiquées et acceptées, et que les activités se déroulent en conséquence (en particulier pendant la période de pointe de la transition), les utilisateurs seront rapidement frustrés et, au bout du compte, opposés au système. Il est difficile de redresser par la suite ce type de situation.</p> <p>La conversion des données est souvent une entreprise pleine de défis qui peut facilement devenir le tendon d'Achille dans la mise en œuvre d'un grand projet. Selon l'importance de la conversion de données historiques en cause, et la qualité des données actuelles, les exigences en matière de données pour la plupart des nouveaux</p>

Sujet 12 – Mise en œuvre et déploiement (*suite*)

	<p>Les systèmes nécessitent une planification soignée, sur laquelle les secteurs des opérations et techniques devraient se pencher dès le début. Il faut déterminer quelles sont les données qui doivent être saisies ou acquises, si la qualité des données actuelles ou les modalités de leur collecte est suffisante, et quelles sont les données qui devraient être converties ou archivées, et comment. S'il faut améliorer ou valider leur qualité, cela doit être prévu dans le calendrier. Les exigences en matière de données des nouveaux systèmes (en particulier les COTS ou produits commerciaux standards) sont généralement plus compliquées et fréquemment sous-évaluées dans la planification d'un projet.</p>
--	---

	<p>Les processus de gestion et de soutien du nouveau système en production doivent être prêts avant sa mise en œuvre. Cela englobe des processus standard comme la gestion du changement et des problèmes et celle des diverses versions. Si ces processus ne sont pas en place ou complètement terminés, il est certain que la qualité du service en souffrira et que la valeur opérationnelle sera compromise.</p>
--	--

1.4 Contrôles, points à examiner et questions à poser

La présente section est divisée par point de contrôle et comprend un tableau pour chacun.

Il y a des sujets, des points à examiner et des suggestions de questions dans chaque tableau représentant un point de contrôle donné. L'en-tête de chaque page affiche le numéro du point de contrôle.

Vous trouverez la description complète de chaque point de contrôle, y compris les points essentiels à examiner, à la section 3 du *Manuel de l'examineur indépendant*.

Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept

À ce point de contrôle, on devrait répondre aux principales questions : « Que voulons-nous faire? » et « Pourquoi? ». À cette étape initiale du processus, l'objectif consiste à mettre à l'essai le bien-fondé et la pertinence de l'initiative proposée, ainsi qu'à s'assurer que les principaux intervenants sont identifiés et que chacun a la même compréhension des activités à réaliser et de la raison de ces activités. Cet examen prend généralement la forme d'un atelier d'une demi-journée, précédé par la lecture des documents disponibles sur les débuts du projet. L'examen au point de contrôle n° 1 vise à transmettre au parrain de l'examen des questions qu'il devra prendre en compte avant de passer à la phase suivante du projet. Dans certains cas, on recommanderait de retourner à l'étape de la conception avant d'aller plus loin.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	Quel est le problème opérationnel visé par cette initiative? L'initiative est-elle motivée par les exigences d'une politique ou d'un programme? L'initiative est-elle une priorité énoncée par le gouvernement? Est-elle rattachée à une loi ou à un règlement? Quand la loi ou le règlement sera-t-il approuvé et mis au point? L'initiative est-elle jugée essentielle à la mission du gouvernement fédéral ou du ministère? Quelles conséquences aurait la décision de ne pas participer à l'initiative? Pour qui? Le projet axé sur la TI qui est à l'étude aidera-t-il l'initiative à atteindre les résultats proposés? A-t-on préparé un document décrivant l'impératif opérationnel et le concept du projet afin de répondre à des questions d'ordre général comme « Que faut-il faire? » et « Pourquoi? »
	Vision et portée	L'initiative est-elle énoncée de façon suffisamment claire et concise pour être comprise par tous les niveaux de l'organisation? La portée du projet est-elle clairement définie? A-t-on établi ce qu'il fera et ne fera pas?

Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<p>Quels sont le modèle ou les processus opérationnels qui seront modifiés? Qui sera touché par le projet? Tous les intervenants et tous les utilisateurs sont-ils clairement identifiés? Est-ce que ces parties sont au courant de l'initiative envisagée et des répercussions qu'elle aura sur eux?</p>
	Résultats opérationnels attendus	<p>Les résultats opérationnels escomptés sont-ils énoncés clairement? A-t-on établi un lien clair entre la valeur prévue de ces résultats et l'impératif opérationnel?</p> <p>Si ce projet échoue, quels sont les objectifs gouvernementaux et ministériels qui ne seront pas atteints?</p>
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<p>Le projet est-il harmonisé avec l'un ou l'autre des résultats stratégiques mentionnés dans les rapports au Parlement du ministère?</p> <p>Dans quelle mesure le projet est-il harmonisé aux stratégies pangouvernementales et aux initiatives interministérielles (p. ex., Service Canada, initiative des systèmes partagés du SCT, voie de communication protégée, etc.)?</p> <p>L'harmonisation avec les stratégies du portefeuille ministériel et les stratégies opérationnelles est-elle bien comprise? L'harmonisation avec le portefeuille de la GI/TI est-elle bien comprise?</p>
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<p>Quelles sont les hypothèses sous-jacentes essentielles à la réussite du projet? Sont-elles réalistes et raisonnables?</p> <p>Les contraintes et leurs répercussions sont-elles bien comprises? Ces contraintes sont-elles acceptables?</p> <p>Les dépendances externes qui pourraient se répercuter lourdement sur le projet ont-elles été prises en compte? Les risques qui s'y rattachent ont-ils été évalués? Sont-ils gérables?</p>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	<p>Le parrain et le responsable du projet peuvent-ils être facilement identifiés? L'expérience du parrain du projet convient-elle à l'ampleur du projet? Les rôles et responsabilités rattachés à l'appropriation sont-ils bien compris et acceptés?</p> <p>Le secteur opérationnel comprend-il parfaitement l'étendue de sa participation ou les gestionnaires opérationnels croient-ils que tout sera géré par le groupe responsable de la GI/TI? La culture organisationnelle fait-elle en sorte que le secteur opérationnel assume d'emblée ses responsabilités? Est-il prêt à être l'arbitre final des règles qui décrivent la solution opérationnelle et soutiennent le système de TI en construction?</p>

Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Rôles de leadership et de gestion	<p>Les rôles de chef de projet et de gestionnaire de projet sont-ils bien compris?</p> <p>Les gestionnaires opérationnels ont-ils déjà été les clients d'une initiative d'élaboration ou d'intégration de systèmes? Les dirigeants opérationnels sont-ils vraiment motivés et prendront-ils toutes les mesures nécessaires pour assurer la réussite du projet, même s'ils doivent mettre leur carrière en jeu?</p> <p>Les gestionnaires de la GI/TI ont-ils de l'expérience dans l'élaboration de systèmes à grande échelle?</p> <p>Les rôles attribués en matière de leadership et de gestion conviennent-ils à ce projet?</p> <p>La structure de gestion du projet pourrait-elle susciter des problèmes, par exemple, en ce qui concerne la relation opérationnelle avec la GI/TI ou la relation entre la gestion matricielle et la gestion hiérarchique? Si c'est le cas, les responsabilités sont-elles suffisamment précises?</p>
	Rôles et responsabilités des intervenants	<p>Tous les intervenants sont-ils identifiés et représentés comme il se doit?</p> <p>Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs, documentés et acceptés? Est-ce que les intervenants se sont engagés à obtenir les résultats opérationnels et participent-ils effectivement à la gouvernance?</p>
	Gouvernance et prise de décision	<p>Le cadre et le processus de gouvernance du projet ont-ils été examinés convenablement?</p> <p>Les participants ont-ils été identifiés? Tous les intérêts valides sont-ils représentés comme ils le devraient?</p>
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<p>L'ampleur des changements organisationnels est-elle reconnue? Le projet a-t-il reçu la classification appropriée et a-t-il été placé dans la bonne catégorie (projet soutenu, tactique, évolutionnaire ou transformationnel)?</p> <p>Le parrain du projet, la direction et les intervenants comprennent-ils les conséquences d'un projet de cette catégorie?</p> <p>Le ministère a-t-il eu récemment l'expérience de ce type d'initiative ou a-t-il réalisé un projet comparable? Si c'est le cas, comment les choses se sont-elles déroulées et quelles leçons en a-t-il tirées?</p>
	Solutions de rechange et options	<p>A-t-on examiné une gamme raisonnable d'options avant d'arriver au concept du projet?</p> <p>Quels critères décisionnels a-t-on utilisés dans le choix d'une option?</p> <p>Dans quelle mesure les options de construction plutôt que d'achat et les possibilités technologiques ont-elles été étudiées à cette étape?</p>

Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Définition de la taille et de la portée du projet	<p>Le concept du projet est-il accompagné d'un ordre de grandeur de la taille et du calendrier du projet? Dans quelle mesure ceux-ci correspondent-ils aux impératifs opérationnels?</p> <p>Dans quelle mesure l'ampleur et la complexité du projet envisagé se comparent-elles à celles d'autres projets réalisés par le gouvernement fédéral ou par le ministère? Comment ces projets se comparent-ils avec d'autres projets que le ministère a réalisés avec succès?</p> <p>Dans ses limites actuelles, le projet aura-t-il suffisamment de ressources humaines, financières et autres?</p>
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation	<p>Étant donné notre connaissance du projet proposé à cette étape, le ministère a-t-il la culture de projet nécessaire et des capacités de gestion de projet éprouvées du fait de l'expérience acquise en réalisant des initiatives comparables? La taille de l'initiative est-elle raisonnable en regard de la taille du ministère?</p> <p>Le ministère peut-il offrir au projet les services de soutien nécessaires (p. ex., services de RH, services financiers, acquisitions, logistique, formation)?</p> <p>Le groupe responsable du projet réalise-t-il régulièrement des projets similaires? A-t-il les structures et les spécialités d'un BGP ou l'équivalent? Y a-t-il une infrastructure adaptée de mise en œuvre du projet?</p> <p>Le ministère participe-t-il actuellement à d'autres grands projets?</p> <p>Quel projet comparable le ministère a-t-il réalisé au cours des dernières années? Quels ont été les résultats du projet et quelles leçons en a-t-il tirées?</p>
	Capacités de la direction et de la gestion	<p>Quel est le niveau de connaissance des projets axés sur la TI des cadres du ministère? Les cadres supérieurs connaissent-ils le vocabulaire de la gestion de projets? Risquent-ils d'engager le projet à atteindre des objectifs déraisonnables sans consulter les gestionnaires de projet et les intervenants?</p> <p>Quelle expérience la gestion du ministère a-t-elle acquise en participant directement à de grands projets?</p> <p>Les cadres et les gestionnaires comprennent-ils à fond les enjeux opérationnels actuels? Cette compréhension leur vient-elle d'une expérience pratique?</p> <p>Le taux de roulement des gestionnaires clés sera-t-il important pendant le cycle de vie du projet?</p>
	Capacité opérationnelle	<p>Le programme opérationnel se perçoit-il comme le responsable opérationnel du projet? Le gestionnaire responsable du programme opérationnel a-t-il de l'expérience dans la gestion de projets axés sur les TI de cette importance?</p>

Point de contrôle n° 1 – Évaluation stratégique et concept (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		Le ou les secteurs d'activité en cause ont-ils des politiques, la rigueur et des capacités bien établies en gestion de programme centralisée? Le programme opérationnel à l'administration centrale est-il capable d'aider les unités opérationnelles décentralisées à s'entendre sur les exigences opérationnelles?
	Capacités en GI/TI	Étant donné notre connaissance du projet envisagé, la taille et les points forts de l'organisation de la GI/TI sont-ils adaptés à l'envergure de l'initiative envisagée? L'organisation de GI/TI a-t-elle une expérience récente de la mise en œuvre de projets importants? Est-ce que les antécédents et l'expérience des dirigeants et des gestionnaires du groupe responsable de l'élaboration des systèmes les ont amenés à participer à l'élaboration de projets importants? Les membres du personnel affecté à l'élaboration des systèmes importants ont-ils une accréditation en gestion de projet? L'initiative pourrait-elle être en concurrence avec d'autres initiatives importantes de GI/TI pour obtenir des ressources?
5. Gestion des risques	Identification des risques	A-t-on tenu compte de toute la complexité du projet? Les gestionnaires opérationnels ont-ils cerné les risques généraux en vue de réaliser une analyse préliminaire des risques?
	Étude d'impact	A-t-on évalué convenablement les répercussions des risques qui ont été relevés? A-t-on utilisé des outils d'évaluation reconnus?
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	A-t-on déterminé les éventualités et les mesures de contrôle correspondantes pour les risques de haut niveau qui ont été évalués? Y a-t-il des obstacles éventuels pour lesquels les mesures de contrôle n'ont pas été définies avec précision?

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet

À ce point de contrôle, on devrait être en mesure de confirmer que l'approche retenue pour faire face au problème opérationnel défini et aux possibilités est judicieuse, en vérifiant sa faisabilité et son caractère opportun. À l'instar de l'examen au point de contrôle n° 1, l'examen à ce point de contrôle n'est pas destiné à alourdir excessivement la tâche et peut souvent être réalisé dans le cadre d'un atelier d'une journée. L'équipe de projet devrait communiquer de l'information sur l'approche envisagée en vue de tenir une discussion qui découle logiquement de l'importance accordée aux problèmes opérationnels et aux questions d'harmonisation qui ont été relevées lors de l'examen au point de contrôle n° 1.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Vision et portée	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> Est-ce que la vision et la portée sont comprises et acceptées de la même façon et par tous? L'énoncé de la portée indique-t-il clairement ce qui relève du projet et ce qui n'en relève pas?
	Résultats opérationnels escomptés	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> A-t-on déterminé comment le projet contribuera à l'atteinte des objectifs opérationnels à chacune des étapes? Autrement dit, les éléments livrables du projet sont-ils suffisamment détaillés pour qu'on puisse les relier clairement aux résultats? A-t-on trouvé un moyen de mesurer les progrès et la réussite d'ensemble du projet de façon qualitative et quantitative? Comment fera-t-on le lien entre les éléments livrables du projet et les exigences opérationnelles à chaque étape (p. ex., au moyen d'une matrice de traçabilité des exigences)? Quel processus d'approbation sera utilisé pour valider les résultats à chaque étape? Le pouvoir d'approbation est-il clairement établi?
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> A-t-on relevé et examiné tous les grands enjeux législatifs, réglementaires et stratégiques ayant une incidence sur le projet? Les interprétations de la politique rendront-ils difficile la réalisation du projet? Faudrait-il trouver des interprétations plus favorables? Le rapport du projet aux autres programmes est-il bien compris? Est-il possible de résoudre les risques pendant le cycle de vie du projet sans provoquer d'effets néfastes?

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Rôles de leadership et de gestion	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Rôles et responsabilités des intervenants	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Gouvernance et prise de décision	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les mandats des organismes de gouvernance ont-ils été rédigés et leurs membres ont-ils été désignés?</p> <p>Les différences entre les responsabilités de la gestion de projet et celles du processus de gouvernance sur le plan de la prise de décisions sont-elles clairement établies?</p> <p>Tous les participants au processus de gouvernance semblent-ils avoir un intérêt légitime et un rôle à jouer dans les décisions touchant le projet?</p>
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Est-ce que toutes les phases du projet cadrent avec la classification du projet retenue au point de contrôle n° 1? Si ce n'est pas le cas, l'approche proposée en a-t-elle bien tenu compte?</p> <p>L'élaboration de ces systèmes se fera-t-elle sur des bases entièrement nouvelles en n'utilisant que très peu de composantes des systèmes existants? Quels ont été les facteurs déterminants (par exemple, était-il difficile de maintenir et de mettre à niveau une plateforme technologique vieillissante? Si l'approche complètement nouvelle est retenue, les règles opérationnelles sont-elles officiellement documentées de façon distincte des codes d'application actuels? Peut-on les déduire ou les extraire facilement des codes actuels?</p>

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<p>Quelles sont les répercussions sur les systèmes actuels (p. ex., conversion de données, continuité du service, abandon progressif, etc.)? Seront-ils pris en charge par des employés qui en connaissent le fonctionnement et la maintenance? Les normes de service peuvent-elles être maintenues pendant que les systèmes sont remplacés?</p> <p>A-t-on réfléchi à l'architecture et à l'infrastructure technologique à utiliser pour le projet? Plus précisément, est-il probable qu'on aura recours à une technologie éprouvée et bien comprise par l'organisation de la GI/TI? L'adoption d'une solution de pointe est-elle possible?</p> <p>En principe, l'équipe de projet comprend-elle comment les données seront converties, saisies, chargées et validées dans le nouveau système?</p> <p>A-t-on accordé l'attention préliminaire voulue aux questions de mise à jour, d'intégrité et de repli?</p> <p>Les gestionnaires des opérations et des technologies ont-ils réfléchi à l'approche à adopter pour la transition et la migration vers le système proposé (par exemple, par étapes ou d'un seul coup)? Les spécialistes des opérations et des technologies qui connaissent bien le fonctionnement du système existant ont-ils participé à l'étude pratique des diverses approches?</p> <p>A-t-on déjà défini les principaux jalons du projet à ce point? A-t-on établi une stratégie de repli préliminaire? À quelle valeur opérationnelle peut-on s'attendre à chaque étape? Le projet devrait-il être suspendu ou interrompu?</p> <p>L'approche et la justification sont-elles décrites avec suffisamment de précision pour évaluer la faisabilité et la pertinence du projet?</p>
	Solutions de rechange et options	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>La décision a-t-elle été prise en toute objectivité? Sans parti pris? Ou certaines options ont-elles été rejetées prématurément?</p> <p>Les compromis possibles ont-ils été bien énoncés? La justification du choix d'une approche a-t-elle été documentée adéquatement?</p>

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Définition de la taille et de la portée du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Comment le projet va-t-il être découpé en phases et quels seront approximativement les délais impartis pour chaque phase?</p> <p>Quelle approche envisage-t-on pour l'élaboration des systèmes? (par exemple, création plutôt qu'achat, impartition, élaboration à l'interne adaptée aux besoins, intégration des systèmes avec un entrepreneur principal, ampleur du recours à des solutions commerciales, etc.)?</p> <p>Les répercussions des approches retenues sur la gestion du projet ont-elles été prises en compte?</p> <p>Les employés des opérations et de la TI qui connaissent bien le fonctionnement du système existant ont-ils réfléchi à la façon dont les diverses approches envisagées pourraient être mises en œuvre?</p> <p>En recourant aux mécanismes gouvernementaux requis, combien de temps et de ressources faudrait-il consacrer aux acquisitions nécessaires à la mise en œuvre du projet?</p> <p>Quel est le nombre approximatif de mesures de dotation à entreprendre?</p> <p>Quel serait le financement approximatif requis?</p> <p>Quelles sont les installations nécessaires au projet, de façon générale? Tout cela est-il faisable?</p>
	Stratégie de transition des systèmes	<p>Est-ce que la faisabilité des diverses stratégies de transition et de mise en œuvre et les risques afférents ont été étudiés (p. ex., migration de systèmes par étapes ou d'un seul coup)?</p> <p>Le groupe responsable du projet sait-il combien d'argent et de ressources supplémentaires seront nécessaires, à certains moments, lorsqu'il faudra faire fonctionner deux systèmes en parallèle?</p>
	Prestation des services et stratégie de gestion	<p>Comment la prestation des services sera-t-elle gérée?</p> <p>Les intervenants savent-ils que le contexte des opérations changera et de quelle façon? Connaissent-ils les coûts auxquels ils doivent s'attendre? Savent-ils comment planifier pour tirer avantage du changement?</p> <p>Un énoncé des opérations a-t-il été préparé pour les rôles, les responsabilités et les objectifs de rendement en matière de service?</p>
	Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	<p>Les principaux points de contrôle qui constituent les jalons supérieurs du processus d'approbation et les points de sortie logiques ont-ils été examinés?</p> <p>Les stratégies de sortie proposées tiennent-elles compte de la valeur opérationnelle résiduelle obtenue?</p>

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacité de l'organisation	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Capacités de la direction et de la gestion	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i>
	Capacité opérationnelle	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le secteur opérationnel connaît-il la discipline, les processus et les outils nécessaires pour élaborer et documenter les règles de fonctionnement, les flux d'information, les échanges avec les clients et une approche axée sur la prestation des services?</p> <p>Le secteur opérationnel comprend-il et accepte-t-il son rôle et ses responsabilités dans les activités importantes (p. ex., les soumissions budgétaires, l'énoncé des besoins, la charge de travail prévue, la gestion du changement, la conversion des données, les essais, la formation et la planification de la reprise des activités)?</p> <p>La direction des opérations comprend-elle et accepte-t-elle ses rôles et responsabilités et ceux de la GI/TI?</p> <p>Le secteur opérationnel accepte-t-il d'assumer la responsabilité de la gestion globale des relations et des communications avec les intervenants dans le cadre du projet?</p>
	Capacités en GI/TI	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Est-ce que la capacité de la GI/TI soutient l'approche adoptée pour l'élaboration des systèmes et cadre-t-elle de façon satisfaisante avec la taille approximative et la structure du projet?</p> <p>Dispose-t-on d'une infrastructure de projet dont les processus et les outils ont fait leurs preuves? Utilise-t-on déjà les méthodes et les outils de conception envisagés ou seront-ils acquis, de même que les compétences nécessaires, pendant la durée du projet?</p>
5. Gestion des risques	Identification des risques	<p><i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i></p> <p><i>Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les améliorations qui pourraient être apportées à la proposition, ainsi qu'au concept et à l'approche, entraîneraient-elles certaines conséquences?</p>

Point de contrôle n° 2 – Approche du projet (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Étude d'impact	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> Les améliorations qui pourraient être faites à la proposition, ainsi qu'au concept et à l'approche, auraient-elles des incidences?
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<i>Revalidez les questions à poser au point de contrôle n° 1.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> Les améliorations qui pourraient être faites à la proposition, ainsi qu'au concept et à l'approche, auraient-elles des incidences?

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation

À ce point de contrôle, on essaie de répondre à la question « Comment? ». Il faut pour cela tenir compte des solutions les plus praticables pour le projet et parvenir à recommander la solution privilégiée. L'approche du projet est dorénavant pleinement structurée et un plan du projet de haut niveau sur lequel repose la détermination préliminaire des coûts a été présenté. L'analyse de rentabilisation devrait comprendre une justification de l'investissement et décrire les résultats à atteindre, ainsi que leur justification en fonction des coûts proposés. Les évaluations des coûts et du calendrier du projet au complet devraient, à cette étape, se situer dans une fourchette de ± 40 p. 100. (Voir la section 3, « Cadre de contrôle » dans le *Manuel de l'examineur indépendant*.) Un examen en atelier s'impose pour ce point de contrôle, mais pour les très grands projets ou les projets très complexes, on pourrait réaliser un examen rapide.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>L'évolution de l'environnement du projet a-t-elle contraint les responsables à modifier l'impératif opérationnel initial? Si tel est le cas, a-t-on fait les modifications nécessaires?</p>
	Vision et portée	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>La vision du projet approuvé correspond-elle encore au but visé? Est-elle sans équivoque et acceptée par tous les intervenants et les participants au projet? Si des modifications ont été proposées et acceptées, les a-t-on intégrées aux plans et aux activités jusqu'à maintenant?</p> <p>Les limites de la portée du projet sont-elles claires et complètes? S'est-on demandé si certains éléments dépassent la portée du projet? Ces questions ont-elles été résolues de façon satisfaisante?</p>
	Résultats opérationnels escomptés	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le processus de gestion des résultats du SCT est-il suivi?</p> <p>Les cadres supérieurs peuvent-ils confirmer que les résultats escomptés sont demeurés cohérents tout au long du projet (par exemple, la proposition de valeur est-elle encore valide)? S'agit-il là d'un bon investissement des fonds publics?</p> <p>Des modifications à la proposition opérationnelle ou aux plans du projet ont-elles été nécessaires?</p>

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		Des plans ont-ils été élaborés et approuvés dans les cas où il faut harmoniser de nouveau les ressources ou réduire les effectifs pour obtenir des avantages? Faudra-t-il pour cela changer la façon d'offrir les services au public, aux autres ordres de gouvernement ou aux communautés de tiers? Toutes les parties sont-elles d'accord? Les résultats du projet se traduisent-ils par des résultats opérationnels? Les indicateurs et les mesures du rendement demeurent-ils valides?
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Rôles de leadership et de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Rôles et responsabilités des intervenants	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Gouvernance et prise de décision	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> A-t-on décrit intégralement tous les éléments de la gouvernance du projet? Celle-ci est-elle en vigueur? Tous les mécanismes de surveillance nécessaires ont-ils été définis? A-t-on déterminé à quel moment les examens indépendants et les vérifications devraient se produire?

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le concept et l'approche sont-ils intégrés officiellement dans une analyse de rentabilisation complète?</p> <p>Existe-t-il une vision commune des aspects axés sur la transformation et ces aspects sont-ils acceptés?</p> <p>À l'étape actuelle, l'analyse de rentabilisation donne-t-elle suffisamment de renseignements sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'approche choisie et sa justification? • Comment le projet sera élaboré? • Comment les risques seront gérés? • La stratégie de prestation et de gestion des services (a-t-on préparé un document décrivant le concept des opérations)? • Les éléments livrables, le rendement et les résultats escomptés et la façon dont ils seront mesurés et validés? <p>L'analyse de rentabilisation est-elle résolument favorable à la décision d'entreprendre le projet? Si ce n'est pas le cas, quels sont les autres éléments sur lesquels il faut se pencher?</p>
	Solutions de rechange et options	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>L'analyse de rentabilisation établit-elle clairement l'analyse des solutions de rechange et des options? Présente-t-elle une justification solide de l'approche de projet choisie? Y a-t-il un préjugé favorable à une option en particulier?</p>
	Définition de la taille et de la portée du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>L'analyse de rentabilisation aborde-t-elle, de façon satisfaisante, les points mentionnés aux points de contrôle précédents qui concernent la détermination de la taille et de la structure du projet? La taille du projet tient-elle compte de l'ensemble des coûts, de la conception à la mise en œuvre?</p>
	Stratégie de transition des systèmes	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>L'analyse de rentabilisation présente-t-elle la stratégie de transition et de mise en œuvre?</p> <p>S'il faut faire fonctionner deux systèmes en parallèle, a-t-on tenu compte des coûts et des changements à apporter au calendrier?</p>

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Prestation des services et stratégie de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> L'analyse de rentabilisation aborde-t-elle le concept général des opérations pour la prestation et la gestion des services?
	Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> L'analyse de rentabilisation définit-elle les importants points de contrôle du projet, en tenant compte de la proposition de valeur opérationnelle résiduelle à chaque point de contrôle? Les points d'examen sont-ils synchronisés avec les principales approbations de financement?
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités de la direction et de la gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacité opérationnelle	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités en GI/TI	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Les capacités en GI/TI soutiennent-elles l'approche d'élaboration choisie? Sont-elles harmonisées à cette approche ainsi qu'à la taille et à la structure prévues du projet?
5. Gestion des risques	Identification des risques	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> L'outil d'évaluation de la complexité et des risques du projet du SCT a-t-il été utilisé? Quel a été le résultat?
	Étude d'impact	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> A-t-on évalué de façon réaliste les retards potentiels attribuables aux risques importants? Quel serait le coût de ces retards?

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Comment le groupe responsable du projet, notamment les cadres supérieurs, perçoit-ils les réserves pour éventualités? Comme un coussin pour compenser une planification déficiente, ou comme une protection réelle contre des coûts et des activités imprévus et hors du contrôle du projet?</p>
6. Structure et rouages du projet	BGP	<p>Les participants au projet comprennent-ils bien le rôle du BGP et son importance pour la réussite du projet?</p> <p>Le modèle et la structure du BGP ont-ils été mis en place?</p> <p>Le BGP a-t-il suffisamment d'employés ou d'entrepreneurs qualifiés compte tenu de la taille et de la complexité du projet?</p> <p>Les méthodes et les outils de gestion du projet ont-ils été examinés et choisis?</p>
	Méthode et rigueur de la gestion du projet	<p>Va-t-on utiliser un modèle de détermination des coûts qui a fait ses preuves et les membres du personnel du BGP connaissent-ils bien son utilisation? L'approche du projet fait-elle appel à plusieurs méthodes prévisionnelles (par exemple, descendante, ascendante ou empirique)?</p> <p>A-t-on évalué les répercussions des compromis sur les coûts, le calendrier, la portée et la qualité?</p> <p>Tous les biens et services ont-ils été inclus? A-t-on pris en compte le cycle de vie du projet dans son entier? La stratégie va-t-elle exercer des contraintes sur les coûts, les délais ou la portée du projet? Le profil des dépenses pendant le cycle de vie du projet est-il réaliste (par exemple, évite-t-il de concentrer les dépenses au début du projet)?</p>
	Estimation des coûts et hypothèses connexes	<p>Les hypothèses ayant des répercussions sur la détermination des coûts constituent-elles une base suffisante pour préparer des prévisions? (Cela peut nécessiter une revalidation des hypothèses, des contraintes et des dépendances pour les sujets d'enquête au point de contrôle n° 1.)</p> <p>Les prévisions qui sont influencées par les changements dans les conditions sont-elles fondées sur des hypothèses? Dans quelle mesure sont-elles influencées? A-t-on procédé à une analyse de sensibilité? A-t-on pris en considération les salaires, les tarifs des entrepreneurs, l'inflation, le ratio entre les employés et le personnel à contrat, la productivité, le maintien en poste et le roulement du personnel, ainsi que d'autres facteurs représentatifs?</p>

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
7. Exigences opérationnelles	Modèle opérationnel et architecture	<p>Les membres de l'équipe opérationnelle connaissent-ils bien les processus opérationnels prévus dans la solution proposée? Ont-ils déjà préparé un énoncé des exigences opérationnelles pour un projet comparable? Dans quelle mesure devront-ils accepter les résultats ou en assumer la responsabilité?</p> <p>Une vision conceptuelle du modèle opérationnel et de l'architecture administrative a-t-elle été proposée pour servir de base à la préparation des exigences opérationnelles? A-t-elle reçu l'appui des responsables opérationnels concernés?</p>
	Définition des besoins	<p>A-t-on choisi une méthode pour regrouper et détailler les exigences opérationnelles? Les membres de l'équipe opérationnelle du projet ont-ils déjà utilisé l'approche proposée ou une approche similaire?</p> <p>La définition des exigences repose-t-elle sur les approches opérationnelles actuelles ou sur une approche opérationnelle ultérieure à plus forte valeur? Les responsables de la définition des exigences comprennent-ils clairement les objectifs du projet dans ce domaine?</p> <p>Les modalités et les pouvoirs d'approbation des exigences opérationnelles à chaque niveau de définition ont été définis?</p>
	Sécurité et protection des renseignements personnels	<p>Jusqu'à cette étape, a-t-on convenu que la sécurité et la protection des renseignements personnels font partie de la planification du projet? Des ressources qualifiées ont-elles été attribuées exclusivement à ces domaines de responsabilités?</p> <p>A-t-on réalisé des évaluations préliminaires de la menace et des risques et des facteurs relatifs à la vie privée? Les résultats ont-ils été pris en compte comme il se doit dans la planification opérationnelle et technique jusqu'à maintenant?</p>
8. Technologie	Architecture et normes	<p>A-t-on envisagé toute la gamme des technologies requises pour la solution choisie, entre autres, les ordinateurs, les unités de stockage, le réseau et les utilitaires?</p> <p>L'architecture technologique proposée est-elle conforme aux normes s'appliquant à l'ensemble du gouvernement fédéral? Est-elle conforme aux normes ministérielles?</p> <p>La solution technologique est-elle disponible immédiatement ou faudra-t-il l'acquérir?</p>

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Maturité	<p>La solution proposée fait-elle appel à des technologies existantes? Dans quelle mesure? Les produits et services qu'elle exige sont-ils bien connus dans l'organisation? Sont-ils utilisés actuellement?</p> <p>A-t-on pris en compte les besoins de formation en GI/TI découlant des nouveaux produits et services envisagés?</p> <p>A-t-on évalué à leur juste mesure les avantages de l'expérience du fournisseur et la maturité des dépendances de soutien connexes?</p>
	Rendement et disponibilité	<p>Les spécifications préliminaires de rendement et de disponibilité des systèmes ont-elles été mises en rapport avec les résultats opérationnels attendus? Les paramètres opérationnels de ces systèmes diffèrent-ils de façon radicale de ceux des systèmes que le groupe de la GI/TI est habitué à soutenir?</p>
9. Acquisitions	Stratégie et plan d'acquisition	<p>A-t-on bien pris en compte suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les biens et services à acquérir en fonction du calendrier du projet? • les mécanismes d'acquisition à utiliser? • le travail et l'expertise nécessaires à l'élaboration des DDP, l'évaluation des soumissions, la négociation des contrats et la gestion continue des contrats? • la disponibilité de services ministériels de soutien à l'acquisition? • les risques inhérents au processus d'acquisition et leurs répercussions?
10. Facteurs humains	Dotation en personnel	<p>À cette étape, a-t-on bien pris en compte les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la disponibilité des compétences nécessaires et la planification de leur utilisation? • la passation de marchés et la planification de l'utilisation des compétences externes? • les besoins de formation découlant des nouvelles méthodes et des nouveaux produits? • la disponibilité de services de soutien ministériels de RH?

Point de contrôle n° 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
11. Financement	Stratégie et plan de financement	A-t-on bien pris en compte les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none">• les processus ministériels d'attribution des budgets et le calendrier des approbations de projets?• les processus des demandes de financement et le calendrier des approbations du Conseil du Trésor?• le soutien financier et les services ministériels disponibles pour le projet?
12. Mise en œuvre et déploiement	État de préparation organisationnel et opérationnel	L'organisation est-elle prête à intégrer le nouveau système en réduisant au minimum les interruptions des activités? Par exemple, les éléments suivants sont-ils pris en compte : <ul style="list-style-type: none">• la transformation organisationnelle des opérations et la réingénierie des processus?• la mise en œuvre et le soutien, y compris les communications et la documentation à l'intention des utilisateurs et des intervenants, et la formation des utilisateurs?• le nettoyage et la conversion des données et la correction des erreurs?• la résolution des problèmes et la gestion du changement?• les procédures d'acceptation et d'approbation?

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP

À ce point de contrôle, il faudrait répondre aux éléments inconnus de l'analyse de rentabilisation en cours. Une charte complète du projet, un plan de gestion de projet de haut niveau et une définition de la solution opérationnelle sont des conditions préalables pour ce point de contrôle. Tout point sans réponse dans l'analyse de rentabilisation devrait être résolu maintenant (ou un plan doit être en place pour le résoudre). Les coûts, le calendrier et le budget du projet doivent dorénavant être exact à ± 25 p. 100. (Voir la section 3, « Cadre de contrôle » dans le *Manuel de l'examineur indépendant*.) Un examen complet s'impose pour les grands projets à ce point de contrôle, mais un examen rapide pourrait suffire pour les petits projets à risque faible.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Vision et portée	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Résultats opérationnels escomptés	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le modèle de concrétisation des résultats du projet a-t-il été élaboré et approuvé? A-t-on préparé un plan préliminaire de concrétisation des résultats? Tous les éléments livrables du projet ont-ils été spécifiés en termes généraux? Correspondent-ils au modèle et au plan de concrétisation des résultats?
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Toutes les hypothèses sous-jacentes touchant le projet sont-elles énoncées clairement? Leur validité a-t-elle été contestée? Sont-elles reconnues comme il se doit dans la charte et dans le PGP préliminaire? Les contraintes et les dépendances du projet ont-elles été répertoriées, analysées et énoncées clairement? Sont-elles prises en compte comme il se doit dans la charte et dans le PGP préliminaire? Un processus de gestion approprié est-il en place pour suivre en permanence la validité et les répercussions de ces éléments et pour réagir en conséquence?

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Rôles de leadership et de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Rôles et responsabilités des intervenants	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Gouvernance et prise de décision	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> La charte du projet confirme-t-elle clairement et soutient-elle le concept et l'approche qui ont fait l'objet d'une entente avec une justification et des détails à l'appui? Le PGP préliminaire semble-t-il concorder avec le concept et l'approche approuvés?
	Solutions de rechange et options	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> La charte du projet confirme-t-elle les résultats des décisions de l'analyse de rentabilisation concernant les solutions et les options? Le niveau de détail donné suffit-il pour faciliter la planification du projet, p. ex., le PGP préliminaire?
	Définition de la taille et de la portée du projet	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> La charte du projet confirme-t-elle les résultats des décisions de l'analyse de rentabilisation concernant la taille et la portée du projet? Le niveau de détail donné suffit-il pour faciliter la planification du projet, c.-à-d. le PGP préliminaire?
	Stratégie de transition des systèmes	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i> <i>Demandez-vous aussi :</i> Le PGP confirme-t-il la stratégie de transition et de mise en œuvre?

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Prestation des services et stratégie de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le PGP présente-t-il un concept des opérations?
	Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le PGP aborde-t-il les points de contrôle et les stratégies de sortie? Indique-t-il comment ils sont reliés à la valeur opérationnelle résiduelle et aux approbations de financement?
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités de la direction et de la gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacité opérationnelle	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités en GI/TI	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
5. Gestion des risques	Identification des risques	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Étude d'impact	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Les risques sont-ils reportés sans avoir été atténués? Au fur et à mesure que la probabilité des risques diminue, les plans d'atténuation sont-ils révisés et les dispositions concernant les imprévus sont-elles réduites en conséquence?
6. Structure et rouages du projet	BGP	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Organisation du projet	<p>Le projet dispose-t-il d'un organigramme complet et à jour décrivant les unités organisationnelles, les fonctions désignées, les liens hiérarchiques et les modalités d'obtention des ressources?</p> <p>A-t-on déterminé les ressources importantes du projet en s'assurant de leur disponibilité?</p> <p>A-t-on recours à des employés à temps partiel? Comment les engagements connexes sont-ils attribués et suivis?</p>
	Installations et environnement de travail	<p>L'environnement du bureau du projet, c.-à-d., l'emplacement, les locaux, les meubles et les postes de travail, l'équipement, les matériaux, les salles de réunion et les services, favorise-il la productivité?</p> <p>La séparation matérielle ou géographique des unités du projet joue-t-elle un rôle? Si oui, comment fait-on face à ce problème?</p>
	Méthode et rigueur de la gestion du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan de projet détaillé prévoit-il une méthode officielle de gestion du projet?</p> <p>Les jalons importants du projet sont-ils définis dans le PGP préliminaire? L'enchaînement des activités essentielles est-il logique, et les prévisions relatives à la durée sont-elles réalistes? Les interdépendances sont-elles représentées clairement? Utilisera-t-on un outil d'ordonancement de projet tel que Primavera ou MS Project?</p> <p>Les rôles et les responsabilités du BGP sont-ils précisés? Le processus de gestion du changement du projet est-il en place? Y a-t-il une SRT de haut niveau qui établit les tâches de façon approximative? Les coûts estimatifs sont-ils liés à des ensembles de tâches?</p> <p>Le projet dispose-t-il d'un système de rapports financiers approprié? Ce système peut-il indiquer les dépenses du projet à ce jour?</p> <p>Est-il possible d'établir et de maintenir des liens entre le calendrier du projet, les coûts estimatifs et les ensembles de tâches? Comment fera-t-on le suivi de la valeur obtenue? Les coûts estimatifs de réalisation du projet seront-ils disponibles?</p>

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<p>Un processus a-t-il été mis en place pour faire rapport régulièrement sur l'état de la situation afin que la direction dispose d'une vision claire de ce qui a été réalisé, de l'état d'avancement du projet dans son cycle de vie et de ce qui reste à faire? Les rapports traitent-ils des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les progrès réalisés en regard du calendrier (glissement, retards)? • un suivi significatif du budget et des dépenses (dépassements de coûts)? • les répercussions des variations de coûts et de calendrier? • les mesures correctives à prendre?
	Estimation des coûts et hypothèses connexes	<p><i>Revoir la validité du modèle de coûts du projet et les précisions apportées au budget, comme il convient à cette étape. Poser des questions sur la méthode d'estimation utilisée, l'expérience des estimateurs, le caractère raisonnable des hypothèses sous-jacentes, et s'informer de toute technique mise en place pour procéder à des estimations croisées du caractère raisonnable des évaluations.</i></p>
	Examen et vérification	<p>Le PGP préliminaire prévoit-il des examens et des vérifications de projet faisant partie intégrante de la planification?</p> <p>Le calendrier du projet indique-t-il les étapes ou les points de contrôle auxquels ces examens indépendants devraient avoir lieu?</p> <p>Comment s'y prendra-t-on pour obtenir les services nécessaires en temps opportun (p. ex., détachements et acquisitions)?</p> <p>Certaines approbations de financement sont-elles fonction des résultats des examens ou des vérifications du projet? Les décisions en matière de gouvernance seront-elles synchronisées avec la disponibilité des résultats des examens ou des vérifications pour s'assurer que les recommandations sont traitées rapidement et pour éviter que le projet ne prenne du retard?</p>
7. Exigences opérationnelles	Modèle opérationnel et architecture	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le modèle opérationnel est-il suffisamment détaillé pour présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une description et une conception fonctionnelle de haut niveau de la solution?

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<ul style="list-style-type: none"> des stratégies de transformation et de refonte des processus, selon le cas? des exigences fonctionnelles et de rendement de haut niveau? un modèle de données de haut niveau? <p>La charte du projet englobe-t-elle le modèle opérationnel et l'architecture administrative préliminaires?</p>
	Définition des besoins	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le PGP préliminaire indique-t-il comment les exigences opérationnelles seront définies et élaborées? A-t-on attribué à cette tâche la priorité et les ressources appropriées? La méthode est-elle disponible et le personnel est-il prêt à l'utiliser?</p>
	Sécurité et protection des renseignements personnels	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels sont-elles abordées dans la charte du projet, dans la définition préliminaire des exigences du PGP et dans les modalités d'élaboration?</p>
8. Technologie	Architecture et normes	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>La charte du projet donne-t-elle une description de la solution technique proposée, en indiquant comment elle respectera les exigences en matière de rendement et de disponibilité?</p> <p>Si la solution fait appel à un produit commercial, les personnes qui rédigent les exigences opérationnelles comprennent-elles les conséquences d'une telle approche? Ces conséquences sont-elles claires pour les personnes qui élaborent les spécifications techniques?</p> <p>Le PGP préliminaire aborde-t-il les spécifications techniques de haut niveau? Indique-t-il comment et quand ces spécifications seront exécutées en fonction du calendrier du projet (par exemple, en utilisant des mises à niveau ou de nouvelles technologies)?</p>
	Maturité	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Rendement et disponibilité	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>

Point de contrôle n° 4 – Charte de projet/PGP (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
9. Acquisitions	Stratégie et plan d'acquisition	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan d'acquisition est-il lié intégralement au PGP préliminaire en ce qui concerne le calendrier, le niveau de travail et les risques?</p> <p>TPSGC a-t-il participé à l'élaboration de la stratégie et du plan d'acquisition? Ce ministère s'est-il fermement engagé à respecter le calendrier?</p>
10. Facteurs humains	Dotation en personnel	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le PGP préliminaire évalue-t-il les compétences nécessaires pour la durée du cycle de vie du projet en équivalents temps plein, en ressources contractuelles, etc.?</p> <p>Les postes clés ont-ils été pourvus ou ont-ils fait l'objet d'engagements?</p>
	Formation	<p>Les besoins de formation tels que le perfectionnement professionnel et la formation en cours d'emploi ont-ils été évalués? A-t-on prévu les dispositions nécessaires dans le budget et le calendrier?</p> <p>Ces besoins sont-ils abordés dans le PGP préliminaire?</p>
11. Financement	Stratégie et plan de financement	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i></p>
12. Mise en œuvre et déploiement	État de préparation organisationnel et opérationnel	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i></p>
	Plans de déploiement et de soutien	<p>A-t-on élaboré des stratégies pour les activités de mise en œuvre de haut niveau et la planification préliminaire a-t-elle commencé, notamment en ce qui concerne la gestion des problèmes et du changement, la conversion et la migration des données, la formation et la documentation à l'intention des utilisateurs, ainsi que la transition et la migration des systèmes?</p> <p>Ces éléments sont-ils abordés dans la charte du projet et dans le PGP préliminaire?</p>

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet

À ce point de contrôle, on devrait être en mesure de confirmer le caractère complet et la faisabilité du plan détaillé du projet et de la définition des exigences. C'est également à ce moment que les décisions d'aller de l'avant avec les engagements importants de dépenses sont prises et que les décisions importantes d'acquisition interviennent, comme l'annonce d'une demande de proposition ou l'attribution d'un contrat. Tous les éléments inconnus importants ont fait l'objet de recherches suffisantes pour fournir l'assurance que les risques ayant de graves incidences ont été atténués de façon efficace. À cette étape, le budget devrait être exact à ± 15 p. 100. (Voir la section 3, « Cadre de contrôle » dans le *Manuel de l'examineur indépendant*.) (Prière de retenir que les impondérables du projet ne devraient jamais tomber en dessous de 10 à 15 p. 100.) Un examen rapide ou complet s'impose selon la taille et la complexité du projet.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Quelque chose a-t-il changé? Le plan de projet détaillé concorde-t-il avec l'impératif opérationnel? La solution correspond-elle au problème opérationnel ou à la possibilité à saisir dont il a été question au début? Pour obtenir une réponse réaliste, posez la question suivante : « Le projet devrait-il se poursuivre? »
	Vision et portée	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Quelque chose a-t-il changé? Les activités du projet figurant dans le plan opérationnel détaillé se limitent-elles à ce qui est essentiel pour produire la solution opérationnelle?
	Résultats opérationnels escomptés	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Quelque chose a-t-il changé? Les résultats escomptés et les éléments livrables du projet sont-ils énoncés clairement dans le plan opérationnel détaillé? Sont-ils acceptés par les participants et les intervenants?
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Faut-il réorienter le projet si des changements sont apportés à l'impératif opérationnel, à la vision et à la portée ou aux résultats opérationnels?

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les hypothèses sous-jacentes, les contraintes et les dépendances du projet sont-elles encore valides?</p>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	<p>Appropriation et engagement</p> <p>Rôles de leadership et de gestion</p> <p>Rôles et responsabilités des intervenants</p> <p>Gouvernance et prise de décision</p>	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Est-ce que les comptes rendus des réunions et les comptes rendus des décisions des organismes de gouvernance montrent que l'ensemble du processus fonctionne efficacement?</p> <p>Y aborde-t-on les bonnes questions?</p> <p>Les bons décideurs y participent-ils?</p> <p>Les réunions et les décisions sont-elles prises en temps opportun pour éviter des retards coûteux?</p> <p>Les décisions sont-elles communiquées efficacement?</p>
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan de projet détaillé correspond-il à la classification du projet? L'ampleur du projet et ses incidences sur les opérations correspondent-elles à toutes les activités visées?</p>
	Solutions de rechange et options	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les choix et les décisions de la gestion ont-ils été abordés de façon satisfaisante afin d'établir clairement l'orientation du projet pour l'avenir?</p>
	Définition de la taille et de la portée du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan de projet détaillé décrit-il adéquatement la taille et la portée du projet?</p>
	Stratégie de transition des systèmes	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan de projet détaillé donne-t-il des renseignements sur la stratégie de transition et de mise en œuvre?</p>

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Prestation des services et stratégie de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le plan de projet détaillé aborde-t-il toutes les activités nécessaires à la mise en œuvre du concept des opérations approuvé?
	Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités de la direction et de la gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacité opérationnelle	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Capacités en GI/TI	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
5. Gestion des risques	Identification des risques	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Étude d'impact	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i>
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> À cette étape, reste-t-il des risques impossibles à atténuer ou à réduire en fonction des limites des coûts et des contraintes de temps de l'ensemble du projet?
6. Structure et rouages du projet	BGP	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le plan de projet détaillé aborde-t-il toutes les activités de gestion nécessaires à l'exécution du projet? Ces activités ont-elles été attribuées au PGP? Le BGP est-il entièrement fonctionnel dans les domaines représentés par les sujets d'examen du point de contrôle n° 5? <ul style="list-style-type: none"> • Exhaustivité et faisabilité du plan de projet détaillé. • Exhaustivité et faisabilité de la définition des besoins.

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Organisation du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les besoins en matière de ressources ont-ils été définis?</p> <p>Le plan de projet détaillé définit-il la structure organisationnelle et de rapport du projet?</p>
	Installations et environnement de travail	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i></p>
	Méthode et rigueur de la gestion du projet	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le personnel du BGP a-t-il reçu de la formation sur la méthode de gestion du projet et est-il prêt à l'utiliser?</p> <p>Le plan de projet détaillé contient-il un calendrier complet qui comprend la SRT et une estimation de coûts fondée?</p> <p>Y trouve-t-on la liste complète des éléments livrables?</p> <p>Le plan établit-il un lien suffisamment clair entre les jalons et les dépenses pour permettre un suivi et des rapports efficaces sur le projet?</p> <p>Les responsabilités et les processus en matière de contrôle et de rapports sur l'état d'avancement du projet en fonction du plan sont-ils appropriés? Fonctionnent-ils?</p> <p>Les stratégies de mise à l'essai et d'assurance de la qualité (AQ) ont-elles été élaborées et a-t-on affecté des ressources à ces fonctions? Un plan et des critères d'acceptation de haut niveau ont-ils été préparés?</p> <p>La fonction de vérification et de validation indépendante (IV et V) figure-t-elle dans le plan de projet détaillé? De qui relève cette équipe?</p> <p>Le plan de projet détaillé permet-il d'appliquer des procédures et des outils efficaces de gestion des problèmes et du changement? Y trouve-t-on une matrice de traçabilité des besoins?</p> <p>Le processus officiel de gestion du changement est-il en vigueur? Les dossiers sur la gestion du changement montrent-ils que cette gestion se déroule efficacement?</p> <p>A-t-on envisagé d'appliquer des modalités pour les fournisseurs qui pourraient devoir participer également à la gestion des problèmes internes?</p>

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Estimation des coûts et hypothèses connexes	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Étant donné que les techniques d'estimation devraient maintenant être suffisamment détaillées et précises pour procéder à l'exécution préalable, les hypothèses utilisées dans les estimations sont-elles entièrement documentées? S'est-on efforcé de valider le caractère raisonnable des estimations, dans la mesure du possible?</p>
		<p>Les estimations tiennent-elles compte des risques et des hypothèses ou sont-elles établies à rebours afin de correspondre aux budgets et aux calendriers? A-t-on utilisé des techniques de vérification croisée pour valider le caractère raisonnable des estimations? A-t-on ajusté les estimations dans les cas où des incohérences ont été relevées?</p> <p>Est-il raisonnable de s'engager à respecter le calendrier et le budget établis pour le projet étant donné la qualité des estimations jusqu'à cette étape?</p>
	Examen et vérification	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents.</i></p>
7. Exigences opérationnelles	Modèle opérationnel et architecture	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Un examen complet du modèle opérationnel et de l'architecture administrative a-t-il été réalisé?</p> <p>Le plan de projet détaillé fait-il état des décisions finales concernant le modèle opérationnel et l'architecture administrative?</p>
	Définition des besoins	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les besoins opérationnels approuvés étaient-ils suffisamment détaillés pour soutenir les éléments du plan de projet détaillé?</p> <p>Les gestionnaires opérationnels comprennent-ils bien les compromis jugés nécessaires au niveau des besoins (par exemple, contenir la portée du projet ou adapter une solution commerciale)?</p> <p>A-t-on utilisé les besoins pour élaborer un concept fonctionnel préliminaire de haut niveau? Celui-ci a-t-il fait l'objet d'un examen? L'examen a-t-il été suffisamment rigoureux pour apporter, en principe, une solution aux problèmes complexes?</p> <p>A-t-on utilisé des preuves de concept, des prototypes et d'autres outils pour confirmer les exigences ou l'approche de conception?</p>

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Sécurité et protection des renseignements personnels	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les problèmes relevés dans les évaluations de la menace et des risques et dans les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée sont-ils maintenant atténués?</p> <p>Les stratégies et le plan d'accréditation en matière de sécurité sont-ils terminés?</p>
8. Technologie	Architecture et normes	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>A-t-on procédé à un examen complet de l'architecture technologique? Existe-t-il un compte rendu officiel des décisions prises?</p> <p>Le plan de projet détaillé confirme-t-il le choix de la solution technologique et montre-t-il comment celle-ci sera mise en œuvre dans les délais prévus?</p> <p>Si le groupe responsable du projet propose de s'écarter des normes du gouvernement fédéral ou du ministère en matière d'architecture ou de technologie, a-t-on préparé une justification adaptée aux circonstances? Si les écarts entraînent des risques, a-t-on élaboré des plans pour les contrôler?</p>
	Maturité	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les besoins en ressources contractuelles et en formation du personnel pour toute technologie nouvelle ou mal connue figurent-ils dans le plan de projet détaillé?</p>
	Rendement et disponibilité	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Les spécifications en matière de rendement et de disponibilité tiennent-elles compte des décisions finales concernant les exigences opérationnelles traitées dans le plan de projet détaillé?</p>
9. Acquisitions	Stratégie et plan d'acquisition	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Le plan de projet détaillé confirme-t-il la stratégie et les plans d'acquisition? Traite-t-il de toutes les activités d'acquisition nécessaires telles que les DDP, l'évaluation des propositions et l'attribution des contrats? Les activités sont-elles synchronisées avec le calendrier du projet? Les pénalités en cas de rendement insuffisant et les mécanismes de résolution des différends ont-ils été prévus et pris en compte?</p>

Point de contrôle n° 5 – Plan détaillé et spécifications fonctionnelles du projet (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		Les activités liées à l'acquisition des biens et services nécessaires et à la passation de marchés ont-elles été confirmées dans le plan de travail de TPSGC? A-t-on confié ces activités à des agents d'approvisionnement?
10. Facteurs humains	Dotation en personnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Les mesures de dotation en personnel sont-elles suffisamment achevées et ont-elles permis de constituer une équipe d'élite, en quelque sorte?
	Formation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le plan de projet détaillé présente-t-il de façon satisfaisante les coûts et le calendrier de formation du projet?
	Travail d'équipe, moral et communications	Est-il manifeste, par exemple dans les plans du projet, que la gestion a envisagé des mesures pour établir des relations de travail productives, par exemple, organiser des exercices de développement de l'esprit d'équipe; informer régulièrement les employés de l'avancement des projets, des réalisations et des enjeux; établir un programme de reconnaissance et de prix collectifs et individuels; et assurer l'accès aux programmes d'aide aux employés?
11. Financement	Stratégie et plan de financement	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> La planification du projet aborde-t-elle de façon satisfaisante les approbations de financement du ministère et du Conseil du Trésor? Le processus de présentation et d'approbation se déroule-t-il comme prévu? Les représentants des services financiers du ministère et du SCT approuvent-ils les ententes de financement proposées? Offrent-ils de l'orientation et de l'aide à ce sujet?
12. Mise en œuvre et déploiement	État de préparation organisationnel et opérationnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Tous les facteurs essentiels à la réussite ont-ils été pris en compte dans la planification?

	Plans de déploiement et de soutien	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i> Le plan de projet détaillé traite-t-il de la gestion du changement opérationnel? Est-ce qu'on y explique les plans de mise en œuvre, y compris la conversion et la migration des données, la gestion des problèmes et du changement, la formation et la transition?
--	------------------------------------	--

Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement

Ce point de contrôle est un point d’approbation important de l’état de préparation opérationnelle. Il faut vérifier si le système en cours de développement est prêt pour la mise en œuvre et si le projet peut être déployé avec succès. Comme les phases de construction et de déploiement d’un projet important et complexe peuvent s’étaler sur plusieurs mois et nécessiter un bilan à l’occasion, le ministère déterminera nombre, le moment et l’objet des bilans à effectuer en cours de route. Selon la structure du projet, par exemple, on pourrait établir un point de contrôle à la fin d’une grande phase de développement du système ou d’une grande phase d’un déploiement important auprès d’une collectivité d’utilisateurs. Lorsqu’on utilise des méthodes de développement itératives, il faudrait établir des points de contrôles et d’examen pour s’assurer que le développement se poursuit et que la fin du projet est en vue – il faut avoir l’assurance que les itérations ne vont pas se poursuivre indéfiniment ou jusqu’à l’épuisement du budget du projet. À ce point de contrôle, on met donc l’accent sur l’approbation des éléments livrables et l’établissement d’un consensus sur ce qui reste à faire. Un examen rapide ou complet s’impose au point de contrôle n° 6 selon la taille, le risque et la complexité du projet.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	Impératif opérationnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Vision et portée	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Résultats opérationnels attendus	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Harmonisation aux politiques, programmes et stratégies	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Hypothèses, contraintes et dépendances	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Rôles de leadership et de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>

Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Rôles et responsabilités des intervenants	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Gouvernance et prise de décision	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Solutions de rechange et options	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Définition de la taille et de la portée du projet	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Stratégie de transition des systèmes	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Prestation des services et stratégie de gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Établissement des points de contrôle et stratégies de sortie	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Capacités de la direction et de la gestion	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Capacité opérationnelle	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>

Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Capacités en GI/TI	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
5. Gestion des risques	Identification des risques	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Étude d'impact	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
6. Structure et rouages du projet	BGP	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Organisation du projet	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Installations et environnement de travail	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Méthode et rigueur de la gestion du projet	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Examen et vérification	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
7. Exigences opérationnelles	Modèle opérationnel et architecture	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Définition des besoins	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Sécurité et protection des renseignements personnels	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
8. Technologie	Architecture et normes	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Maturité	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Rendement et disponibilité	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>

Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement (*suite*)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
9. Acquisitions	Stratégie et plan d'acquisition	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
10. Facteurs humains	Dotation en personnel	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Formation	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
	Travail d'équipe, moral et communications	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
11. Financement	Stratégie et plan de financement	<i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents</i>
12. Mise en œuvre et déploiement	État de préparation organisationnel et opérationnel	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>Des contrats de soutien et de maintenance ont-ils été conclu avec le fournisseur?</p> <p>Les ententes sur les secteurs d'activités et les niveaux de service sont-elles approuvées?</p> <p>Les plans et les procédures de gestion et de soutien de la diffusion sont-ils disponibles?</p> <p>Les mesures en matière de rendement et de disponibilité ont-elles été prises et les outils sont-ils en place?</p> <p>Les utilisateurs ont-ils été informés des plans et des procédures de diffusion et de mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le signalement des problèmes et la gestion du changement?</p> <p>Les membres de l'équipe du projet ont-ils clairement le sentiment que tout est en place et prêt à fonctionner, ou semble-t-il que des questions non négligeables n'ont pas été résolues?</p>
	Construction, déploiement et soutien	<p><i>Revalidez les questions à poser aux points de contrôle précédents. Demandez-vous aussi :</i></p> <p>La mise au point de toutes les composantes du système est-elle terminée? Les systèmes unitaires et les sous-systèmes ont-ils été mis à l'essai, la conversion des données a-t-elle été effectuée, la documentation du système est-elle disponible, les cours et le matériel de formation sont-ils prêts, les éléments livrables prévus ont-ils été acceptés et les autorisations de sécurité ont-elles été obtenues, etc.?</p>

Point de contrôle n° 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<p>A-t-on mis en place des plans, des installations et des critères pour les essais d'acceptation par les utilisateurs?</p> <p>Les secteurs d'activités et les utilisateurs sont-ils en mesure de gérer la transition vers le nouveau système? Faudra-t-il faire fonctionner les deux systèmes en parallèle?</p>
		<p>A-t-on élaboré des plans pour le passage à l'environnement de production? A-t-on élaboré des critères d'acceptation avec l'équipe des opérations?</p> <p>La documentation à l'intention des équipes de maintenance et de soutien est-elle prête?</p> <p>Le plan de soutien a-t-il été élaboré? Le matériel et les cours de formation sont-ils disponibles?</p> <p>Les plans de mise en œuvre de la technologie et de distribution des logiciels sont-ils terminés?</p> <p>Le plan de mise en œuvre des opérations, y compris la réingénierie des processus opérationnels, est-il terminé?</p> <p>Le plan de formation sur la mise en œuvre des opérations est-il terminé? Les documents de formation sont-ils disponibles?</p> <p>Les activités liées à la migration et à la conversion des données dans le cadre de la migration vers le nouveau système sont-elles terminées?</p> <p>Les plans de migration sont-ils terminés en ce qui concerne les procédures de retour et de reprise, les copies de sûreté ou la reprise après sinistre, la reprise des opérations, etc.?</p>

Point de contrôle n° 7 – Examen de l’après-mise en œuvre

À ce point de contrôle, on devrait être en mesure de confirmer la fin des travaux, d’évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint ses buts et de fournir une évaluation de l’utilisation optimale des ressources. Le point de contrôle n° 7 survient environ six mois après l’achèvement du projet. Un examen permet alors de consigner les leçons tirées de l’expérience vécue – celles identifiées par l’équipe de projet et celles enregistrées par les examinateurs indépendants. Un examen en atelier ou un examen complet s’impose à ce point de contrôle, selon la taille et la complexité du projet.

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
1. Proposition opérationnelle	<p>Impératif opérationnel</p> <p>Vision et portée</p> <p>Résultats opérationnels attendus</p>	<p>Peut-on procéder à une évaluation des résultats opérationnels à ce stade? Sinon, existe-t-il un plan officiel pour le faire? Quand cette évaluation sera-t-elle faite et par qui?</p> <p>Le projet répond-il à l’impératif opérationnel? A-t-il donné aux responsables des opérations la capacité de concrétiser les résultats escomptés?</p> <p>Les résultats opérationnels escomptés ont-ils été atteints en respectant les coûts et les calendriers prévus?</p> <p>La justification de l’analyse de rentabilisation du projet s’est-elle révélée appropriée, raisonnable et réaliste?</p> <p>Si le projet redémarrait maintenant à zéro, y a-t-il quelque chose qu’il faudrait faire de façon différente?</p> <p>Le projet a-t-il été un succès?</p>
2. Parrainage, leadership et gouvernance	Appropriation et engagement	Le parrain ou le responsable du projet a-t-il montré qu’il assumait de façon claire et cohérente ses responsabilités pendant toute la durée du projet?
	Rôles de leadership et de gestion	Le leadership et la gestion du projet ont-ils été efficaces? Si ce n’est pas le cas, quelles étaient les lacunes et comment aurait-il été possible d’y remédier?
	Rôles et responsabilités des intervenants	La participation des intervenants a-t-elle été suffisante et efficace? Si ce n’est pas le cas, quelles étaient les lacunes et comment aurait-il été possible d’y remédier?
	Gouvernance et prise de décision	Le cadre et les processus de gouvernance ont-ils été adéquats et efficaces? Si ce n’est pas le cas, quelles étaient les lacunes et comment aurait-il été possible d’y remédier?

Point de contrôle n° 7 – Examen de l'après-mise en œuvre (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
3. Concept et approche	Classification du projet et gestion des changements opérationnels	Le projet a-t-il reçu la bonne classification dès le début? L'approche de gestion était-elle adaptée à la classification du projet? L'approche était-elle suffisamment complexe, compte tenu de l'ampleur des changements opérationnels?
	Définition de la taille et de la portée du projet	Le projet a-t-il eu la taille et la progression qui convenaient?
4. État de préparation et capacités de l'organisation	Capacités de l'organisation Capacités de la direction et de la gestion Capacité opérationnelle Capacités en GI/TI	Les capacités et l'état de préparation de l'organisation en ce qui concerne les cadres et les membres de la gestion, les responsables des opérations et les responsables de la GI/TI étaient-ils adaptés à l'ampleur du projet? Si ce n'est pas le cas, quels sont les problèmes qui se sont présentés et comment ont-ils été résolus? Quelle cote l'organisation obtiendrait-elle selon le modèle de maturité de la capacité de l'Institut de génie logiciel?
5. Gestion des risques	Identification des risques Étude d'impact Plan d'atténuation et de mesures d'urgence	La gestion des risques a-t-elle été efficace? Les incidences ont-elles été évaluées à nouveau au fur et à mesure que le projet allait de l'avant et les dispositions portant sur les mesures d'urgence ont-elles été adaptées en conséquence?
6. Structure et rouages du projet	BGP Organisation du projet	La structure et l'organisation de la gestion du projet étaient-elles adaptées à l'ampleur et à la complexité de l'initiative?
	Installations et environnement de travail	Les installations et l'environnement de travail étaient-ils bons pour la productivité et le moral des employés? Ces facteurs ont-ils eu une incidence sur la réussite du projet? Dans quelle mesure?
	Méthode et rigueur de la gestion du projet	La méthode employée a-t-elle procuré le niveau de contrôle et de rigueur nécessaire en fonction de l'ampleur et de la complexité du projet? Les activités suivantes ont-elles été réalisées après la mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • l'archivage de l'information et des éléments livrables?

Point de contrôle n° 7 – Examen de l’après-mise en œuvre (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
		<ul style="list-style-type: none"> le transfert des connaissances et la transition vers un service géré avec succès? la saisie des leçons tirées de l’expérience? la fermeture du projet ou la production du rapport final, y compris l’évaluation en regard des objectifs de départ ?
	Examen et vérification	Les examens et les vérifications ont-ils permis de relever les problèmes critiques et d’y remédier en temps opportun?
7. Exigences opérationnelles	Modèle opérationnel et architecture Définition des besoins Sécurité et protection des renseignements personnels	Lors de l’analyse finale, est-ce que le modèle opérationnel, l’architecture administrative et les exigences opérationnelles cadraient bien avec les résultats opérationnels? Les utilisateurs ou les clients étaient-ils convaincus que les processus avaient été améliorés? A-t-il fallu refaire une partie importante du travail pendant la mise en œuvre et l’installation pour compenser les lacunes sur le plan des exigences? Cela aurait-il pu être évité?
8. Technologie	Rendement et disponibilité	A-t-on respecté les exigences énoncées pour le rendement et la disponibilité des systèmes? Les utilisateurs ou les clients sont-ils satisfaits? S’ils ne le sont pas, est-il possible de prendre rapidement des mesures correctives à un coût raisonnable?
9. Acquisitions	Stratégie et plan d’acquisition	Le respect des obligations contractuelles a-t-il été confirmé officiellement? Quelles sont les obligations contractuelles qui s’appliquent toujours et comment seront-elles gérées? Les biens et les services faisant l’objet de contrats ont-ils été acquis comme prévu en ayant des répercussions minimales sur le calendrier du projet? Les services assurés par TPSGC ont-ils été offerts en temps opportun et répondaient-ils aux besoins? Ont-ils fait l’objet de commentaires? Les relations avec les fournisseurs ont-elles contribué à la réussite du projet et continuent-elles à être favorables pour les relations de soutien à venir? Des modalités qui conviennent en matière d’acquisition et de services sont-elles en place pour assurer le soutien et l’entretien permanent des systèmes?
10. Facteurs humains	Dotation en personnel	Les membres de l’équipe du projet appartenant au volet opérationnel et à celui de la GI/TI ont-ils estimé qu’ils ont collaboré à une entreprise réussie et que l’expérience leur avait été bénéfique?

Point de contrôle n° 7 – Examen de l'après-mise en œuvre (suite)

Sujet	Point à examiner	Suggestions de questions à poser
	Formation Travail d'équipe, moral et communications	Des mesures sont-elles prises pour s'assurer que les compétences, la formation et l'expérience acquise par les employés tout au long du projet sont reconnues et notées comme il se doit afin de pouvoir être utilisé à nouveau pour réaliser d'autres projets?
11. Financement	Stratégie et plan de financement	Le processus de présentation et d'approbation du projet a-t-il permis d'affecter rapidement les fonds aux bonnes activités afin de répondre aux besoins budgétaires prévus? Le projet a-t-il été réalisé dans les limites du budget prévu?
12. Mise en œuvre et déploiement	Construction, déploiement et soutien	Le projet est-il considéré comme terminé et a-t-il été fermé comme tel? Tous les éléments livrables ont-ils été fournis et acceptés? Toutes les activités du projet sont-elles terminées et toutes les ressources ont-elles été réaffectées? Reste-t-il des questions non résolues? De quelle façon seront-elles réglées? Les leçons tirées de l'expérience d'ensemble du projet ont-elles été consignées et analysées en vue d'être utilisées dans des entreprises ultérieures? Les résultats seront-ils communiqués dans le cadre d'un programme d'amélioration continue au sein du ministère et dans l'ensemble du gouvernement fédéral?

Annexe A – Abréviations

COTS	Produit commercial standard
RH	Ressources humaines
GI	Gestion de l'information
TI	Technologie de l'information
VVT	Vérification et validation par un tiers
BGP	Bureau de gestion du projet
PGP	Plan de gestion du projet
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
AQ	Assurance de la qualité
DP	Demande de proposition
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SRT	Structure de répartition du travail

Annexe B – Caractéristiques des différents types d'examen

	Examen en atelier	Examen rapide	Examen complet	Bilan
Moment opportun	<ul style="list-style-type: none"> • Les premiers points de contrôle (p. ex. points de contrôle n°1 et 2) • Des questions précises 	<ul style="list-style-type: none"> • Points de contrôle n° 3 à 7 • Évaluation des risques des composantes du projet sans engager les dépenses d'un examen complet 	<ul style="list-style-type: none"> • Points de contrôle n° 3 à 6 (parfois 7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Au lieu d'examiner les attentes d'un point de contrôle, il porte sur des facteurs comme la gouvernance, l'établissement de budget, les relations de travail, etc.
Durée requise (écoulée)	<ul style="list-style-type: none"> • Environ une semaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de trois semaines 	<ul style="list-style-type: none"> • De quatre à six semaines 	<ul style="list-style-type: none"> • De trois à cinq semaines
Taille de l'équipe d'examen	<ul style="list-style-type: none"> • Deux ou trois membres (participation à 100 p.100) 	<ul style="list-style-type: none"> • De trois à cinq membres (participation à 80 p.100) 	<ul style="list-style-type: none"> • De trois à cinq membres (participation de 50 à 70 p.100) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deux ou trois membres dont (participation de 50 à 70 p.100)
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de lecture • Atelier avec le parrain de l'examen, le personnel de projet et l'équipe d'examen • Conduite possible de quelques entrevues ciblées • Formulation des conclusions et recommandations • Compte rendu et rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de lecture • Assistance aux présentations d'exposés par l'équipe de projet • Conduite des entrevues clés • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et recommandations • Compte rendu et rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de lecture • Assistance aux présentations d'exposés par l'équipe de projet • Conduite de 15 à 20 entrevues • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et recommandations • Compte rendu et rapports 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation de lecture • Assistance aux présentations d'exposés par l'équipe de projet • Conduite d'entrevues • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et recommandations • Compte rendu et rapports

Éléments livrables	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport ou exposé sur l'examen 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur l'examen 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur l'examen • Exposé sommaire • Note d'information aux cadres • Rapport • Résumé du rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur l'examen • Exposé sommaire • Note d'information aux cadres • Rapport • Résumé du rapport
---------------------------	--	---	---	---

Annexe C – Politiques et publications connexes

Politiques et instruments de politique du Conseil du Trésor

- ▶ La gestion des grands projets de l'État
- ▶ Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet
- ▶ Norme relative à la complexité et aux risques des projets
- ▶ Politique sur l'accès à l'information
- ▶ Politique sur la gestion de l'information
- ▶ Politique sur la gestion des projets
- ▶ Cadre stratégique de gestion du risque
- ▶ Politique sur la gestion des technologies de l'information
- ▶ Politique sur la planification des investissements – Actifs et services acquis
- ▶ Politique sur la protection de la vie privée
- ▶ Politique sur la sécurité du gouvernement
- ▶ Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats

Autres publications d'intérêt

- ▶ Commissariat à la protection de la vie privée du Canada
- ▶ UK Office of Government Commerce (disponible en anglais seulement)