2001 - 720 Rapport Final

Vérification des systèmes en développement, Système intégré d'information (SII) du Bureau de la Traduction.

2001-09-20

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Public Works and Government Services Canada

Vérification et Examen

Audit and Review

Canada

Table des Matières

Sommaire 1
1 Introduction 5
1.1 Autorisation du projet 5
1.2 Objectifs 5
1.3 Portée 5
1.4 Contexte 5
2 Questions examinées 7
3 Principales constatations 8
3.1 Définition et Communication des besoins et des objectifs 8
3.2 Structures organisationnelles 9
3.3 Planification et évaluation des risques 11
3.4 Capacité ou apprentissage continu 11
3.5 Activités et mécanismes de contrôle direct 12
3.6 Indicateurs et mesures de contrôle 13
3.7 Gestion de l'ensemble du projet 13
4 Conclusions 15
5 Recommandations 16

Sommaire

Autorisation du projet

Suite à la demande de la direction du Système intégré d'information (SII), la présente vérification a été approuvée par le Comité de vérification et d'examen de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Objectif

L'objectif de cette vérification était d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion (CCG) pour le projet du Système intégré d'information (SII) en voie de développement par le Bureau de la Traduction (Bureau), ainsi que les processus existants permettant de satisfaire les besoins énoncés, de gérer les changements, de gérer les risques et d'assurer les contrôles adéquats.

Portée

La vérification affectait principalement le Bureau, les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI), ainsi que les organisations du ministère ayant une interface avec le projet. Le cadre de la présente vérification comprenait toute l'information reçue et recueillie durant les mois de mai et juin 2001. Subséquent à la phase de l'examen, de l'information additionnelle a été fournie à l'équipe de vérification indiquant des mesures prises ou envisagées par le Bureau pour corriger les lacunes identifiées. L'équipe de vérification a tenu compte de cette information lors de la préparation de ce rapport.

Contexte

Depuis 1995, les 50 bureaux de services utilisent des systèmes décentralisés pour l'entrée des données des demandes de services linguistiques. À tous les mois, les données sont extraites de chaque système, envoyées au système central des Services informatiques, combinées et traitées dans le but de générer la facturation des services, de faire le suivi des demandes de traduction et d'effectuer la mise à jour des rapports graphiques utilisés par la gestion pour les prévisions.

L'absence de liens électroniques entre les différents systèmes, exige la double entrée des données, ce qui contribue à diminuer l'efficacité au niveau des processus. Très souvent, la saisie des données est remise à plus tard et complique le processus de décision sur une base journalière. Il est aussi difficile d'obtenir une vue d'ensemble des services fournis et de connaître la répartition de la charge de travail, permettant de déterminer l'établissement d'une perte ou d'un revenu pour servir un client.

Le bureau a identifié le besoin d'avoir un outil pour améliorer la gestion de l'information afin de permettre une meilleure allocation des ressources humaines, matérielles, techniques et financières. En 1997, la recommandation de ré-ingénierie du système, issue de "À nous l'avenir", a été mise en application. À l'automne 1999, le Comité directeur de la technologie du Bureau a désigné le directeur des Stratégies en technologie de l'information pour qu'il prépare une analyse de rentabilisation examinant l'option portant sur le développement du SII. L'analyse de rentabilisation a été approuvée le 14 mars 2000 par le Comité directeur de la Technologie du Bureau.

Depuis l'automne dernier, le projet est géré par une nouvelle directrice qui a relancé le projet et lui a donné un nouvel élan. Le système est présentement en développement et la mise en oeuvre de la première version du SII est prévue pour le mois d'août 2001.

Principales Constatations

Voici les lacunes identifiées ainsi que les mesures envisagées pour celles-ci :

- ***Communications.*** Bien que la plupart des membres de l'équipe de gestion semblent être satisfaits de l'information reçue, certains croient qu'ils ne sont pas suffisamment informés sur le développement du projet; ce qui, en retour, limite l'information transmise à l'ensemble des usagers. L'arrivée du Comité directeur devrait pouvoir aider à tenir les membres de l'équipe de gestion informés des développements et des risques, et par le fait même, améliorer la communication aux usagers. De plus, un site Web regroupant la documentation du projet, sera implanté très bientôt et permettra de retrouver facilement toute la documentation.

- ***Les objectifs et les buts du projet.*** Les objectifs et les buts du projet semblent bien compris par l'ensemble des intervenants du projet. La charte de projet devrait être approuvée bientôt, c'est-à-dire en septembre prochain. Un processus formel de gestion des changements a été défini récemment, pour le projet, permettant ainsi de gérer les changements de fonctionnalités et de garder le projet dans les limites du budget.

- ***Structure organisationnelle.*** La participation des différents intervenants clés comme le Service de l'Exploitation et celui des Ressources humaines, au Comité de validation et d'acceptation (COVAC) mérite d'être revue afin de maximiser la qualité des informations provenant du processus de cueillette des besoins. Cette lacune devrait être soumise au Comité directeur pour évaluation.

  Le problème de communication existant au sein de l'équipe de projet, en raison du manque d'espace à bureau, est une préoccupation connue par l'équipe de projet, devant composer sur une base quotidienne avec cette contrainte. Une demande d'espace additionnel a été soumise dernièrement et certaines options seront présentées en août prochain.

- ***Planification et évaluation des risques.*** Le processus d'évaluation des risques utilisé pour le projet est très structuré. Bien que le mécanisme de gestion des risques ne comprenne pas de

plans d'action pour les risques jugés élevés et très élevés; celui-ci semble fonctionner de façon satisfaisante. Le développement de plans d'action pour les risques élevés et très élevés permettrait de mieux contrôler ces risques et de les réduire. Toutefois, la dernière version du "Risk Management Report" fournie en juillet, montre que malgré l'absence de plans d'action, des mesures précises ont été prises pour réduire les risques élevés et très élevés, y compris le développement de l'interface du système"e-purchasing".

- ***Capacité/apprentissage continu.*** La méthodologie de développement de système utilisée (Rational) a exigé beaucoup plus d'efforts que prévu et a eu un impact sur la productivité de certains membres de l'équipe de projet. Toutefois, l'utilisation d'une méthodologie, telle que définie dans le "Cadre Amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du Conseil du Trésor" devrait résulter en un impact positif lors des étapes ultérieures. Des informations récentes, fournies en juillet 2001, révèlent que de la formation additionnelle sur "Rational" est planifiée pour les nouveaux membres de l'équipe. Cette mesure permettra aussi de réduire le niveau de "mentoring" fourni aux nouveaux développeurs.

  Au moment de la vérification, il n'existait pas de processus formel permettant d'identifier et d'utiliser les leçons retenues. Lors des entrevues, les membres de l'équipe de projet ont démontré l'intention d'établir un tel processus. La dernière version du plan de déploiement reçue tout récemment (juillet 2001) indique qu'une évaluation de la version 1 du SII sera effectuée après le déploiement et que des responsables ont déjà été assignés à cette tâche.

- ***Activités et mécanismes de contrôle direct.*** Les usagers semblent préoccupés par l'implantation de la première version du projet prévue durant la période estivale. Bien que ce point ait été considéré par l'équipe de projet, celui-ci mérite l'attention particulière du Comité directeur. La période de déploiement d'un système peut mettre en jeu le succès même de ce dernier.

- ***Indicateurs/mesures de contrôle.*** Les processus de mesure des résultats et d'évaluation des objectifs du projet ne sont pas définis. L'intention est présente chez les membres de l'équipe de gestion. Le niveau d'attente est très élevé chez les usagers. Les membres de l'équipe de projet en sont conscients et préparent des plans (plan de déploiement, plan d'acceptation, plans de communication interne et externe) qui permettront de mieux répondre à cette exigence. Des informations additionnelles reçues en juillet dernier montrent qu'une nouvelle version du plan de déploiement et qu'une version initiale du plan d'acceptation ont été produites. De plus, un nouveau plan intitulé "Business Success Criteria" est en préparation; ce qui démontre les progrès effectués dans ce domaine.

Conclusions

L'analyse des différentes composantes du cadre de contrôle de gestion permet de conclure que les risques majeurs du projet ont été adressés de façon appropriés et rien ne porte à croire que les besoins des usagers ne seront pas respectés lors du développement et la conception du SII. La

gestion du projet est efficace et les contrôles adéquats. L'attitude positive des intervenants du projet contribue au bon déroulement du projet. L'établissement d'un Comité directeur dans la structure de gouvernance est un choix approprié pour renforcir le cadre de contrôle de gestion et devrait assurer une meilleure communication aux différents intervenants.

Recommandations

À la lumière des constatations précédentes et de leur faible niveau de risque, aucune recommandation n'est formulée à l'égard de la gestion du système en développement du SII du Bureau.

1 Introduction

1.1 Autorisation du projet

Suite à la demande de la Directrice du projet du SII, la présente vérification a été approuvée par le Comité de Vérification et d'Examen de Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

1.2 Objectifs

L'objectif de cette vérification était d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion (CCG) pour le projet du Système intégré d'information (SII) du Bureau, ainsi que les processus existants permettant de satisfaire les besoins énoncés, de gérer les changements, de gérer les risques et d'assurer les contrôles adéquats.

1.3 Portée

La vérification impliquait principalement le Bureau, les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI), ainsi que les organisations du ministère ayant une interface avec le projet. Le cadre de la présente vérification comprend toute l'information reçue et recueillie durant les mois de mai et juin 2001. Les documents examinés ont été fournis en mai et les entrevues se sont déroulées en mai et juin 2001. Subséquent à la phase de l'examen de l'information additionnelle a été fournie à l'équipe de vérification indiquant des mesures prises ou envisagées par le Bureau pour corriger les lacunes identifiés. Cette information a été prise en considération lors de la préparation de ce rapport.

1.4 Contexte

Depuis 1995, les 50 bureaux de services utilisent des systèmes décentralisés pour l'entrée des données des demandes de services linguistiques. À tous les mois, les données sont extraites de chaque système, envoyées au système central des Services informatiques, combinées et traitées dans le but de générer la facturation des services, de faire le suivi des demandes de traduction et d'effectuer la mise à jour des rapports graphiques utilisés par la gestion pour les prévisions.

L'absence de liens électroniques entre les différents systèmes, exige la double entrée des données, ce qui contribue à diminuer l'efficacité au niveau des processus. Très souvent, la saisie des données est remise à plus tard et complique le processus de décision sur une base journalière. Il est aussi difficile d'obtenir une vue d'ensemble des services fournis et de connaître la répartition de la charge de travail, permettant de déterminer l'établissement d'une perte ou d'un revenu pour servir un client.

Le bureau a identifié le besoin d'avoir un outil pour améliorer la gestion de l'information afin de permettre une meilleure allocation des ressources humaines, matérielles, techniques et financières.

En 1997, la recommandation de ré-ingénierie du système, issue de "À nous l'avenir", a été mise en application. À l'automne 1999, le Comité directeur de la Technologie du Bureau a désigné le Directeur des Stratégies en technologie de l'information pour qu'il prépare une analyse de rentabilisation examinant l'option portant sur le développement du SII. L'Analyse de rentabilisation a été approuvé le 14 mars 2000 par le Comité directeur de la Technologie du Bureau.

Depuis l'automne dernier, le projet est géré par une nouvelle Directrice qui a relancé le projet et lui a donné un nouvel élan. Le système est présentement en développement et l'implantation de la première version du SII est prévue pour le mois d'août 2001.

2 Questions examinées

Les éléments suivants ont été examinés lors de la présente vérification :

- Définition et communication des besoins, des objectifs et des buts;
- Structures organisationnelles, y compris la fourniture des ressources;
- Planification et évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de travail et les coûts;
- Capacité/apprentissage continu, y compris la formation et les consignes d'utilisation;
- Activités et mécanismes de contrôle direct;
- Indicateurs/mesures de contrôle;
- Gestion de l'ensemble du projet

3 Principales constatations

3.1 Définition et Communication des besoins et des objectifs

La structure de gouvernance du projet est en pleine évolution.

Au début de la présente vérification, la structure de gouvernance ne présentait pas de Comité directeur officiel. Le Comité de gestion du Bureau servait de Comité directeur. L'équipe de gestion était consciente du manque d'un niveau de gestion et a approuvé lors d'une réunion récente, l'établissement d'un Comité directeur. La composition de ce comité est encore à déterminer.

Le départ de deux membres importants au sein du Comité de gestion du Bureau a généré du mouvement au sein de l'équipe de gestion. Toutefois, la continuité au sein du Comité de gestion a été assurée par le Vice-président du Service de l'Exploitation, client principal du projet.

Bien que les objectifs du projet aient été clairement énoncés et communiqués, certains membres de l'équipe de gestion voudraient être davantage informés sur le développement du projet.

Les objectifs sont clairement énoncés dans la charte de projet ainsi que dans l'Analyse de rentabilisation. Ils semblent bien connus et compris par l'ensemble des intervenants directs du projet. La charte de projet devrait être approuvée bientôt, c'est-à-dire en septembre prochain. Un processus formel de gestion des changements a été défini récemment, pour le projet, permettant ainsi de gérer les changements de fonctionnalités et de garder le projet dans les limites du budget.

Des présentations à la gestion ont permis la communication des objectifs. Des rapports d'activités sont présentés à tous les deux mois à l'équipe de gestion pour les informer des développements du système. Bien que la plupart des membres de l'équipe de gestion semblent être satisfaits de l'information reçue, certains croient qu'ils ne sont pas suffisamment informés sur le développement du projet; ce qui, en retour, limite l'information transmise à l'ensemble des usagers. L'arrivée du Comité directeur devrait pouvoir aider à tenir les membres de l'équipe de gestion informés des développements et des risques, et par le fait même, améliorer la communication aux usagers.

La portée du projet n'a pas changé depuis le début du projet.

La portée du projet n'a pas été modifiée pour le projet A depuis le début du projet. Les fonctionnalités identifiées seront développées dans le cadre de chaque projet. Une ré-ingénierie des processus impliquant les usagers a été effectuée avant l'introduction du nouveau système.

La documentation existante est jugée adéquate et satisfaisante bien qu'en grande partie, elle soit encore à l'état d'ébauche.

La charte de projet pour le projet A n'est pas encore approuvée et signée par les différents intervenants et les responsables du projet. Les bénéfices présentés dans le "Business Case" sont plutôt intangibles; les économies à réaliser ne sont pas vraiment quantifiées.

Un site Web où l'on retrouvera la documentation du projet est présentement en développement. La centralisation de la documentation facilitera le processus de consultation des documents du projet par tous les intervenants dans le but de mieux les informer.

Le processus de cueillette des besoins a été géré de façon efficace.

Le processus de cueillette des besoins s'est déroulé d'une façon structurée et a été géré efficacement par la présidente du Comité de validation et d'acceptation. Le temps passé à cette étape a été sous-estimé, mais le résultat de ce processus a tout de même permis l'élaboration des "Use Case" nécessaires au projet. La participation des usagers et des acteurs à ce processus a été parfois difficile en raison des priorités exigées par les autres tâches quotidiennes, mais celle-ci a tout de même été satisfaisante.

Une procédure officielle de gestion des changements a été définie pour le projet.

Le premier plan de configuration examiné au début de la vérification montrait que la procédure de gestion des changements était au stade de la planification. Le plan de configuration a été mis à jour durant la vérification et celui-ci démontre qu'une procédure officielle de gestion des changements pour le projet a été définie et implantée en juin dernier. ClearQuest (un outil de "Rational") est utilisé pour capturer et enregistrer l'information concernant les demandes de changements. Un comité de contrôle des changements (Change Control Board) évalue l'impact des demandes de changements et prend les décisions nécessaires à cet égard. Les changements mineurs peuvent être incorporés aux besoins et les changements majeurs sont soumis au Comité directeur par le biais de la Directrice de projet pour leur résolution. La présence d'un processus formel de gestion des changements aidera à garder un meilleur contrôle du budget du projet.

3.2 Structures organisationnelles

La structure du projet est adéquate et ne présente pas de problèmes majeurs.

La composition de l'équipe de projet est variée regroupant des employés de SGTI, du Bureau et des consultants. Au fur et à mesure que de nouvelles fonctions s'ajoutent au projet, de nouvelles ressources s'ajoutent aussi au projet. Les estimations de très haut niveau du premier gestionnaire de projet ont contribuées à l'obtention d'un échéancier

plus serré que prévu, mais qui sera sans doute respecté pour le déploiement de la première version.

L'imputabilité semble claire pour les intervenants du projet. La représentation de certains groupes d'usagers et la communication à la gestion, jugées insuffisantes, devraient s'améliorer avec l'arrivée du nouveau Comité directeur et la nomination d'un champion pour le projet.

Le processus de communication par les membres du Comité de validation et d'acceptation (COVAC) à la gestion se fait difficilement, ce qui entrave le processus de communication "top-down" utilisé par la suite pour informer l'ensemble des autres employés. L'arrivée du Comité directeur permettra de tenir les membres du comité mieux informés, ce qui permettra une meilleure diffusion de l'information à travers l'organisation. De plus, la nomination récente d'un champion pour le projet (Directeur, Développement de l'entreprise) provenant du Service de l'Exploitation permettra de promouvoir le projet et ainsi mieux informer les intervenants.

La représentation du Service de l'Exploitation au COVAC est jugée insuffisante (2 représentants pour 1000 employés) comparativement au service à la clientèle (1 représentant pour 26 employés). L'arrivée récente d'un champion dans la structure de gouvernance du projet, provenant principalement du service de l'exploitation accroît le nombre de représentants (3 pour 1000), ce qui représente tout de même, une légère amélioration. La participation des Ressources humaines (RH) au COVAC couvre uniquement l'analyse des besoins de leur service mais devrait aussi inclure les facteurs liés à la nature de la tâche et au syndicat, pouvant affecter l'acceptation éventuelle du système. L'équipe de gestion du projet prévoyait prendre des mesures pour corriger cette lacune. Les clients ne sont pas représentés au sein du COVAC, mais ceux-ci seront consultés à différentes périodes du projet. La question de la représentation pourrait faire l'objet d'une réévaluation au niveau du Comité directeur.

La communication ainsi que la méthodologie de développement de projet ont affecté l'organisation du projet.

La communication au sein de l'équipe de projet, dispersée sur plusieurs étages, semble parfois difficile, en raison d'un manque d'espace. Ce problème est une préoccupation connue par l'équipe de projet, devant composer sur une base quotidienne avec cette contrainte. Une demande d'espace additionnel a été soumise dernièrement et certaines options seront présentées en août prochain.

L'utilisation de la méthodologie "Rational", nouvelle pour la plupart des intervenants et des membres de l'équipe de projet, a exigé beaucoup plus d'efforts que prévu et a eu un impact sur la productivité de certains membres de l'équipe de projet. L'utilisation d'une méthodologie est toutefois prescrite par le Conseil du Trésor (Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information) pour le développement des systèmes.

Les processus d'affaires ainsi que la technologie utilisée sont considérés comme étant de complexité moyenne. La flexibilité qu'offre l'architecture du système n'exige pas de processus important d'acquisition d'équipements. Une seule interface avec un système extérieur au SSI doit être développée dans le cadre de la première version du projet; celle-ci ne présente pas de problème majeur de développement. Bien que certaines ressources affectées au projet ne soient pas totalement dédiées au développement du SII, il semble que les ressources les plus importantes soient dédiées entièrement au projet.

3.3 Planification et évaluation des risques

Bien que le mécanisme de gestion des risques ne comprenne pas de plans d'action pour les risques jugés élevés et très élevés; celui-ci semble fonctionner de façon satisfaisante.

Le processus d'évaluation des risques s'est effectué d'une façon très structurée. Les intervenants directs du projet ainsi que l'équipe de gestion semblent conscients des risques entourant le projet. Une stratégie de gestion des risques a été développée permettant de suivre l'évolution des risques à chaque semaine. Treize risques ont été identifiés comme étant très élevés et seulement un d'entre eux a un plan d'action formel. Les douze autres risques n'ont pas de plan d'action précis. Les actions prises ou devant être prises sont documentées pour chacun des risques. À ce jour, le mécanisme en place pour contrôler les risques semble fonctionner de façon satisfaisante. L'absence de plan d'action formel rattaché aux risques élevés et très élevés, perçus comme non-requis à cette étape-ci, peut avoir un impact sur la démarche consistant à diminuer le risque. Toutefois, la dernière version du "Risk Management Report" fournie en juillet, montre que malgré l'absence de plans d'action, des mesures précises ont été prises pour réduire les risques élevés et très élevés.

L'interface avec le projet "E-purchasing" devant être développée dans le cadre du projet A représentait un risque élevé pour le projet en raison de la révision de la portée du "E-purchasing". Des rencontres ont été récemment initiées avec les autorités du projet et ont permis d'établir des précisions. L'équipe de projet participera dorénavant au groupe de travail du E-purchasing, ce qui facilitera la convergence des deux projets en développement et réduira le risque lié au développement de l'interface.

3.4 Capacité ou apprentissage continu

La productivité de certains membres de l'équipe de projet semble être affectée.

Malgré le roulement de personnel au sein de l'équipe de projet, les compétences des membres de l'équipe sont jugées adéquates par l'ensemble de tous les intervenants directs du projet, y compris l'équipe de gestion. Certains membres de l'équipe ont reçu la formation nécessaire sur l'outil "Rational". Par contre, le manque de familiarisation avec la

méthodologie ainsi que le "mentoring" consentit aux nouveaux membres d'équipe ont affecté la productivité de l'équipe. Toutefois l'utilisation d'une méthodologie devrait résulter en un impact positif lors des étapes ultérieures. Il est à noter que ces questions ont été adressées récemment et que de la formation additionnelle a été planifiée afin d'amener les nouveaux membres de l'équipe à un niveau de connaissance adéquat et réduire par le fait même, les efforts liés au "mentoring".

Pas de plan formel de formation développé, à ce jour.

Peu de formation est prévue grâce à la grande convivialité du SII et de l'aide en ligne qui sera offerte. Le plan de formation est planifié et fera partie du plan de déploiement stratégique.

Les délais générés par les procédures d'embauche de personnel ainsi que la forte compétition pour les ressources techniques hautement qualifiées font partie des facteurs incontrôlables.

Le roulement au sein de l'équipe de projet, bien qu'étant un risque incontrôlable, a généré des remplacements et des ajouts à l'équipe de projet. Les procédures d'embauche exigeant de suivre les standards gouvernementaux sont souvent très longues. De plus, la compétition dans les secteurs privé et gouvernemental pour les ressources techniques hautement qualifiées est forte, ce qui ajoute au délai d'embauche du personnel. À ce jour, l'équipe a toujours été capable de rencontrer ses besoins en ce qui concerne l'acquisition des ressources humaines.

Il n'existe pas de processus formellement défini pour évaluer les résultats afin d'en tirer des leçons, utiles aux étapes ultérieures.

Par contre, il semble que l'intention existe auprès des membres de l'équipe de définir un tel processus. Les gestionnaires de chaque équipe prévoient une évaluation à chaque étape du projet, puis une évaluation globale de l'ensemble du projet. La dernière version du plan de déploiement reçue tout récemment (juillet 2001) indique qu'une évaluation de la version 1 du SII sera effectuée après le déploiement et que des responsables ont déjà été assignés à cette tâche.

3.5 Activités et mécanismes de contrôle direct

Le Directeur de Projet a un bon contrôle de son projet.

Les différentes équipes du projet produisent des rapports d'activités sur une base hebdomadaire au gestionnaire du projet, qui lui, met à jour le plan de projet détaillé et rapporte le résultat global au Directeur de Projet. Le Directeur de Projet fait des rapports d'activités à tous les deux mois au comité de gestion.

Le Directeur du projet gère et contrôle le budget de façon adéquate. Il semble que les prévisions seront atteintes pour la version 1 du projet. Certains intervenants du projet ont exprimé le désir d'obtenir davantage de détails concernant les coûts du projet.

La première version du système sera déployée avec un mois de retard et l'implantation du systèmes en période estivale soulève des inquiétudes chez les usagers.

Malgré le fait que plusieurs facteurs aient contribué à repousser l'échéancier comme les changements au niveau de l'équipe de gestion, l'étude de Q/P Management Group Inc., l'acquisition de nouvelles ressources et l'apprentissage d'une nouvelle méthodologie, la première version sera déployée avec seulement un mois de retard de la date fixée et est prévue pour la mi-août, soit le 13 août 2001.

D'autre part, le déploiement du système durant la période estivale soulève beaucoup d'inquiétudes chez tous les usagers. Bien que ce point ait été considéré par l'équipe de projet, celui-ci mérite l'attention particulière du Comité directeur. L'implantation de cette première version pourrait avoir un impact négatif sur l'acceptation du système par les usagers en raison de l'absence de ressources importantes nécessaires au déploiement.

3.6 Indicateurs et mesures de contrôle

Les processus de mesure des résultats et d'évaluation des objectifs du projet ne sont pas définis. À ce jour, il n'y a pas encore de travail qui a été fait dans ce domaine. Par contre, l'intention est présente chez les membres de l'équipe de gestion.

Le niveau d'attente est très élevé chez les usagers. Les membres de l'équipe de projet sont conscients des attentes élevées des usagers et élaborent des plans (plan de déploiement, plan d'acceptation, plans de communication interne et externe) qui permettront de mieux répondre à cette exigence, favorisant ainsi l'acceptation et la satisfaction à l'égard du système. Des informations additionnelles reçue en juillet dernier montre qu'un nouveau plan est en préparation "Business Success Criteria". Une nouvelle version du plan de déploiement ainsi qu'une version initiale du plan d'acceptation du produit a été fournie à l'équipe de vérification, indiquant ainsi les progrès dans ce domaine.

3.7 Gestion de l'ensemble du projet

Haut niveau de satisfaction chez les participants au projet.

Dans l'ensemble, les intervenants et les membres de l'équipe de gestion sont très peu inquiets du déroulement du projet et ont une grande confiance envers son Directeur et son équipe. L'arrivée nouvelle d'un Comité directeur dans la structure de gouvernance du projet permettra de décider de problèmes comme celui de la date déploiement prévue durant la période estivale.

Gestion pro-active de la Directrice du Projet.

De nouvelles stratégies comme celle de la maintenance et de la traduction sont présentement en développement. Ces stratégies aideront au déploiement du système au moment opportun. La stratégie de maintenance assurera le transfert des connaissances des consultants aux membres de l'équipe de soutien du Bureau. La stratégie de traduction permettra d'offrir l'application dans les deux langues officielles.

Outils conviviaux pour la génération des rapports de gestion.

La Direction générale de la vérification et de l'examen de TPSGC devrait pouvoir se servir des outils mis à la disposition de l'équipe de gestion afin d'accéder à l'information et générer les rapports nécessaires.

4 Conclusions

L'analyse des différentes composantes du cadre de contrôle de gestion permet de conclure que les risques majeur du projet ont été adressés de façon appropriés et rien ne porte à croire que les besoins des usager ne seront pas respectés lors du développement et la conception du SII. La gestion du projet est efficace et les contrôles adéquats. L'attitude positive des intervenants du projet contribue au bon déroulement du projet. L'établissement d'un Comité directeur dans la structure de gouvernance est choix approprié pour renforcir le cadre de contrôle de gestion et devrait assurer une meilleure communication aux différents intervenants.

5 Recommandations

À la lumière des constatations précédentes et de leur faible niveau de risque, aucune recommandation n'est formulée à l'égard de la gestion du système en développement du SII du Bureau.