Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Manuel de l'examinateur indépendant

Comment mener un examen indépendant de projet

Canada

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

N^{o} de catalogue BT53-17/2010F-PDF
ISBN 978-1-100-94513-2

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 substituts 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 Introduction et contexte 2

1.1 Programme d'examen indépendant 2

1.2 Parrain de l'examen indépendant 6

1.3 Aperçu du manuel 6

2 Examen indépendant – Aperçu 8

2.1 Définition de l'indépendance 8

2.2 Examen indépendant 11

2.3 Types d'examen 13

2.4 Durée d'un examen 18

2.5 Membres de l'équipe d'examen et leurs rôles 19

2.6 Comportement des examinateurs 22

2.7 Équipment, soutien logistique et déplacement 26

3 Cadre de contrôle 28

3.1 Examen au point de contrôle nº 1 – Évaluation stratégique et concept 32

3.2 Examen au point de contrôle nº 2 – Approche du projet 34

3.3 Examen au point de contrôle nº 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation 36

3.4 Examen au point de contrôle nº 4 – Charte du projet/PGP 38

3.5 Examen au point de contrôle nº 5 – Plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles 40

3.6 Examen au point de contrôle nº 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement 42

3.7 Examen au point de contrôle nº 7 – Examen de l'après-mise en œuvre 45

4 Méthode d'examen 46

4.1 Étape 1: Phase de mise sur pied et de lancement de l'examen 46

4.2 Étape 2 : Phase de découverte 52

4.3 Étape 3 : Analyse 63

4.4 Étape 4 : Production de rapport 76

4.5 Étape 5 : Analyse rétrospective de l'examen 84

4.6 Étape 6 : Méthodes d'examen en atelier, d'examen rapide et de bilan 87

5 Conclusion 90

Annexe A – Points de Contrôle 92

Annexe B – Exemples de documents d'examen 93

Annexe C – Définitions des catégories de projet 103

Annexe D – Abréviations 106

Annexe E – Glossaire 107

Annexe F – Politiques et publications connexes 108

Avant-propos

Le présent Manuel est destiné aux examinateurs indépendants. Il présente l'essentiel de la méthodologie pour procéder à des examens indépendants de projet, qu'il s'agisse d'examens complets, d'examens rapides, d'examens en atelier ou de bilans. À l'instar du système de points de contrôle qui signale la nécessité d'effectuer un examen, la méthodologie est conçue pour s'adapter à des projets de tailles, de conditions et de niveaux de complexité très divers. Les premières réactions des examinateurs laissent d'ailleurs entendre que la méthodologie pourra s'adapter non seulement au structure de contrôle qu'un ministère pourrait avoir déjà établi, mais aussi au cas des ministères qui ont mis sur pied des comités de direction pour gérer des décisions d'investissement liées à des projets axés sur la technologie de l'information (TI) et pour en assurer une surveillance permanente.

1 Introduction et contexte

1.1 Programme d'examen indépendant

L'amélioration du succès des projets axés sur la TI revêt une importance capitale pour le gouvernement du Canada. Les projets d'envergure axés sur la TI constituent l'une des plus grandes catégories d'investissement du gouvernement, tout de suite après les investissements en infrastructures tels que les ponts, les routes et le matériel militaire. Les conséquences, qui découlent du fait de ne pas compléter ou de dépasser le budget de façon significative sont importantes, notamment le gaspillage d'argent, la non-réalisation des avantages escomptés comme la réduction des coûts de fonctionnement ou l'amélioration des services aux citoyens, et la diminution de la confiance envers le gouvernement.

Les premiers grands projets axés sur la TI du gouvernement du Canada, mis en œuvre entre 1960 et 1980, ont connu un succès relatif. Cependant, depuis les années 1990, comme ces projets sont devenus plus importants et plus complexes — résultat d'une technologie plus récente et d'une vision plus moderne du mode de prestation des services gouvernementaux.

Les dernières vérifications qu'a effectuées le Bureau du vérificateur général (BVG) sur divers systèmes de TI en voie d'élaboration dans l'ensemble du gouvernement remontent à 1995, à 1996 et à 1997. Ces vérifications ont permis de constater des analyses inadéquates des questions opérationnelles sous-jacentes, l'inconsistance du soutien de la direction, le manque d'expérience des équipes de projet, une participation inégale des utilisateurs ainsi que le manque d'une surveillance efficace.

En mai 1996, le Comité permanent des comptes publics a publié un rapport sur cette question et a recommandé ce qui suit au gouvernement :

- affecter plus de ressources à la surveillance des grands projets axés sur la technologie de l'information;
- lui présenter un rapport annuel sur la situation des investissements des ministères dans les systèmes en cours d'élaboration;
- demander au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) de prendre des mesures en vue de mettre en place une pleine adhésion et une responsabilisation en ce qui a trait aux projets de TI;
- de diviser les projets, dans la mesure du possible, en composantes plus faciles à gérer.

En 1998, le SCT a rédigé un document général d'orientation intitulé le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologies de l'information – Partie II (CAG)* afin de répondre en partie aux recommandations du BVG.

Huit ans plus tard, le BVG s'est de nouveau penché sur la gestion de grands projets axés sur la TI au sein de l'administration fédérale et a publié, en novembre 2006, un rapport intitulé *Chapitre 3 – Les grands projets de technologies de l'information*. La vérification a examiné sept grands projets axés sur la TI en fonction de quatre critères, à savoir la gouvernance, l'analyse de rentabilisation, la capacité organisationnelle et la gestion du projet. Elle a permis de conclure qu'en général, le gouvernement n'a réalisé que des progrès limités depuis la dernière vérification des projets axés sur la TI en 1997. Cette vérification comportait six recommandations sur la gestion globale des projets de TI qui ont été acceptées par le gouvernement.

Entre-temps, le SCT a publié, en 2007, un rapport intitulé *Amélioration des projets de TI : Conception, évaluation et surveillance*. Il a constaté que trois facteurs principaux contribuent aux échecs des projets :

- la conception même du projet qui donne lieu à des approches imprudentes;
- des environnements peu favorables qui comportent des obstacles à la réussite du projet;
- des participants ne possédant ni les compétences ni l'expérience requises pour les projets axés sur la TI.

En réponse au rapport de novembre 2006 du BVG, le Comité permanent des comptes publics a publié, en février 2008, un rapport sur les grands projets axés sur la TI qui a avalisé les conclusions et les recommandations de la vérification du BVG et a formulé d'autres recommandations sur plusieurs questions.

Le SCT a donné suite aux recommandations du Comité permanent et a imposé de nouvelles exigences pour les grands projets complexes axés sur la TI, dont la réalisation d'examens indépendants.

À l'heure où des investissements massifs dans les systèmes et les infrastructures des années 1970 et 1980 doivent être renouvelés, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles structures de prestation de services pour répondre aux attentes croissantes du public. La technologie de l'information est désormais omniprésente, passant, dans la prestation des services, d'un rôle de soutien administratif à celui d'interaction directe avec le public. En outre, au cours de la dernière décennie, les systèmes basés sur Internet sont devenus des catalyseurs des changements technologiques et opérationnels, ce qui soulève des questions de protection de la vie privée et de sécurité. Cette situation augmente par le fait même la pression qui est exercée sur la réussite des projets axés sur la TI.

L'expérience a révélé que deux pratiques importantes s'avèrent d'une grande utilité à cet égard.

La première pratique importante est l'utilisation d'un cadre de contrôle qui consiste en l'établissement de points précis, tout au long de la durée de vie d'un projet – de la conception à l'après-mise en œuvre – où la haute direction se penche sur l'état du projet et accorde l'autorisation de procéder au point de contrôle suivant. Il est particulièrement important de mener un examen précoce car certaines initiatives passées du gouvernement fédéral ont souffert d'un manque de rigueur dès la conception et le lancement des projets et se sont révélées à la fin totalement déraisonnables.

La seconde pratique importante est le recours à l'examen indépendant de projet, soit une évaluation critique par un tiers. Il s'agit d'une personne sans lien de dépendance avec ledit projet. L'examen indépendant est particulièrement utile lorsqu'il est réalisé en temps opportun pour obtenir une évaluation juste avant un point de prise de décision et appuyer ainsi le processus de contrôle.

Jusqu'à présent, aucune méthodologie d'examen de projet n'est définie, aucune exigence n'est imposée quant aux circonstances ou aux moments précis de l'exécution des examens et aucune compétence n'est requise des examinateurs de projet. Or, la présente initiative est en train de changer cette situation de la manière suivante :

1. **En définissant un processus de contrôle** qui précise à quel moment il faudrait entreprendre des examens et quelles questions devraient être examinées, tout en prévoyant une marge de manœuvre pour la réalisation des examens spéciaux ou des bilans des projets.
2. **En élaborant un manuel de l'examinateur ainsi qu'un ensemble complet de sujets à examiner lors des examens des projets** en vue d'établir une méthodologie d'examen qui tient compte des critères associés à différents points de contrôle.
3. **En déterminant les compétences des examinateurs, en fournissant une formation sur la méthode et en créant des bassins d'examinateurs qualifiés** afin que les examens soient effectués par des experts expérimentés, qualifiés et objectifs.

L'adoption de cette méthode et la création du bassin d'examinateurs ajouteraient de la valeur à des projets qui sont prévus ou qui sont en cours en informant mieux les responsables de ces projets, notamment les cadres des ministères et des organismes qui commanditent ces projets ou qui les exécutent. De plus, le bassin d'examinateurs qualifiés permettra aux ministères de mettre sur pied rapidement une équipe d'examinateurs qui pourra effectuer l'examen rapidement. Les ministères ou les organismes qui tirent parti de ces ressources d'examen peuvent être assurés que le SCT ne mettra pas en doute l'intégrité de l'examen lorsqu'ils feront état d'un aspect donné de leur projet dans les discussions qu'ils auront avec celui-ci. Plusieurs ministères et organismes ont déjà mis sur pied une structure de contrôle pour leurs projets, alors que d'autres ont utilisé efficacement des examens indépendants.

La Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du SCT parraine et assure le fonctionnement du programme d'examen indépendant et elle a de plus élaboré des principes directeurs pour aider les ministères à mettre en œuvre ces pratiques importantes.

Bien que la DDPI ne soit pas une source de financement des examens, il doit apporter son appui au contrôle et à l'examen indépendant des projets axés sur la TI. Elle fournit des conseils aux ministères clients sur le contrôle et l'examen indépendant conformément aux politiques du Conseil du Trésor (CT), et elle élabore des lignes directrices ainsi que des outils connexes. Elle est ainsi en mesure de maintenir l'harmonisation avec les politiques et les directives du CT et d'apporter des améliorations continuelles en s'inspirant des pratiques exemplaires de l'industrie et des leçons tirées des examens.

Comme la DDPI était désireuse de soutenir davantage le programme d'examens indépendants, elle a non seulement élaboré un ensemble de critères de sélection des examinateurs indépendants mais elle a également constitué des bassins d'examinateurs qualifiés qui sont composés de cadres supérieurs de la fonction publique ainsi que de consultants indépendants où les ministères peuvent choisir les membres de l'équipe d'examen. En outre, elle donne des conseils et de l'orientation aux examinateurs et aux équipes pendant le déroulement des examens.

Ces conseils sur les examens indépendants de projet et sur l'utilisation des points de contrôle ne constituent pas un palier additionnel de surveillance ni une autre exigence en matière de rapports, car les examinateurs n'exercent pas de fonctions de surveillance au SCT. Ces conseils visent plutôt à aider les ministères à adopter des pratiques exemplaires pour garantir la réussite de l'ensemble de leurs projets axés sur la TI.

Le programme comprend les éléments suivants :

1. Un cadre de contrôle du projet qui précise à quel point il faudrait effectuer un contrôle et prévoir l'examen indépendant requis.
2. Une méthodologie et une approche des examens indépendants décrits dans le présent manuel, ainsi que dans le document d'accompagnement, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*.
3. Des bassins d'examinateurs préqualifiés du secteur privé et de la fonction publique fédérale qui sont gérés par la DDPI.
4. Un cours d'une journée pour former des examinateurs dans la conduite des examens indépendants de projet.

1.2 Parrain de l'examen indépendant

Le parrain de l'examen indépendant (le « parrain d'examen ») devrait être soit le parrain du projet – en général du niveau de sous-ministre adjoint (SMA) – soit le cadre supérieur ou le directeur de qui relève le parrain du projet.

Le parrain de l'examen indépendant ne devrait pas s'attendre à contrôler le résultat de l'examen ou essayer de le faire. Il devrait plutôt reconnaître qu'une seconde opinion indépendante est nécessaire et que toute tentative de manipuler l'opinion détruit sa valeur.

En règle générale, ce dernier a pour responsabilité ce qui suit :

- définir le mandat et préparer l'énoncé de travail de l'examen;
- cerner les domaines précis à cibler ou les questions auxquelles il faut répondre;
- aider à identifier des examinateurs;
- engager les examinateurs;
- annoncer la tenue de l'examen indépendant à la collectivité du projet et des intervenants;
- s'assurer que les questions logistiques de l'examen sont réglées;
- rencontrer régulièrement les examinateurs pour obtenir le point de la situation;
- agir comme ressource de dernier ressort pour résoudre les problèmes et donner des réponses opportunes à l'équipe de gestion du projet;
- accueillir les présentations de l'équipe d'examen et, en particulier, le dernier exposé qu'elle devrait présenter au comité de gouvernance le plus élevé qui est associé au projet;
- recevoir les rapports de l'équipe d'examen, les diffuser et coordonner les réponses qui y sont données;
- veiller à ce que les recommandations soient étudiées efficacement et que les mesures prises soient communiquées;
- organiser l'examen rétrospectif de concert avec le chef de l'équipe d'examen;
- évaluer le rendement de l'équipe d'examen.

1.3 Aperçu du manuel

Voici les principales composantes du manuel :

1. **Introduction et contexte** : Ce chapitre explique, d'une part, les échecs que le gouvernement du Canada a connus, depuis les années 1990, dans les grands projets axés sur la TI et, d'autre part, la contribution des deux nouvelles pratiques, soit le cadre de contrôle et les examens indépendants, à la réussite de ces projets.

2. **Examen indépendant – Un aperçu :** Ce chapitre définit le contexte indépendant des examens de projet et examine le but et la structure d'un examen indépendant, les types d'examen (examen en atelier, examen rapide, examen complet et bilan), le rôle et le comportement des membres de l'équipe d'examen, ainsi que l'équipement et le soutien logistique qui est nécessaire pour appuyer le travail des examinateurs.

3. **Cadre de contrôle :** Ce chapitre explore les sept points de contrôle des grands projets axés sur la TI – de la conception à l'après-mise en œuvre – afin de fournir une évaluation éclairée des progrès et des enjeux, ainsi que d'assurer que les projets sont sur la bonne voie avant de passer au point de contrôle suivant. Outre le cadre de contrôle global, il existe aussi des points de contrôles simplifiés pour des cas qui ne nécessitent pas une évaluation extrêmement rigoureuse.

4. **Méthode de l'examen :** Ce chapitre contient des instructions détaillées pour procéder à un examen indépendant de projet. Les membres de l'équipe d'examen adoptent une méthode en cinq étapes, à savoir l'étape de définition de l'examen du projet, l'étape d'entrevue, ainsi que les étapes d'analyse (où les constatations, les conclusions et les recommandations sont dévoilées), de production du rapport et d'évaluation rétrospective qui fournit les renseignements essentiels visant à améliorer continuellement le processus d'examen.

5. **Conclusion :** Un résumé final du bien-fondé du processus d'examen ainsi que des compétences des examinateurs chevronnés dont l'opinion et les jugements vont grandement aider les équipes qui sont responsables des projets importants et coûteux axés sur la TI.

6. **Annexes :** Le manuel contient six annexes. La première est un tableau indiquant les points de contrôle par rapport au Cycle de développement des systèmes (CDS) et la juxtaposition des examens en atelier et des bilans de santé. La deuxième annexe donne des exemples des sept documents dont une équipe d'examen aura besoin, à savoir le plan de travail, l'annonce de l'examen indépendant par le parrain, un courriel des examinateurs pour solliciter des entrevues, le calendrier des entrevues, le tableau des résultats, l'extrait d'un exposé sur l'examen et un sondage sur la satisfaction des clients. La troisième annexe définit les différentes catégories de projet, c.-à-d., soutenue, tactique, évolutionnaire et transformationnelle. Les quatrième, cinquième et sixième annexes contiennent respectivement une liste des abréviations, un glossaire ainsi qu'une liste des politiques et des publications connexes.

2 Examen indépendant – Aperçu

2.1 Définition de l'indépendance

Un examen indépendant a pour objectif de parvenir à la meilleure évaluation possible de l'état d'un projet et de respecter les objectifs du parrain de l'examen, sans être influencé par les personnes qui sont parties prenantes au projet.

Qu'entend-on par « indépendant »? Il est normal que la vision des parrains du projet ou des gestionnaires de projet présentent de leur projet lors de la proposition ou pendant la phase d'exécution soit beaucoup plus positive que celle d'une personne n'ayant aucun intérêt dans le projet. Les premiers peuvent minimiser les évaluations de risque, exagérer les avantages potentiels, dénaturer les progrès ou présenter des budgets ou des calendriers irréalistes. Il ne s'agit pas, en règle générale, d'une intention préméditée d'induire en erreur. Il s'agit plutôt d'un sentiment qu'il est urgent d'obtenir l'approbation du projet, une dispense des examens excessifs imposés par les responsables de l'approbation et de la surveillance ou l'autorisation d'appliquer une approche donnée au projet.

Un examinateur est réputé indépendant s'il satisfait aux conditions suivantes :

1. Il **n'a pas de conflit d'intérêts** – réel ou perçu – en ce qui concerne le projet.
2. Il **ne subit pas l'influence** d'une personne qui a un intérêt dans le projet.

Conflits d'intérêts réels ou perçus : En général, ces conditions peuvent être détectées et être évitées. D'une part, si l'examinateur a participé au parrainage du projet dans un poste qu'il occupait auparavant, son évaluation de la situation pendant la phase d'exécution pourrait être faussée par ses perceptions antérieures. D'autre part, si l'examinateur entretient des relations personnelles avec des personnes jouant un rôle déterminant dans la réalisation du projet ou des relations étroites avec un fournisseur important, ou qu'il est un partisan connu d'une technique qui est utilisée dans le cadre du projet, son impartialité ou la perception de son impartialité pourrait être compromise.

Libre de l'influence d'autrui : Si le groupe de gestion du projet ou la structure de gestion dont le groupe relève exerce des pouvoirs sur l'examinateur, le critère de « non soumis au contrôle » n'est pas respecté. Il est toutefois possible qu'un examinateur soit indépendant dans de tels cas si l'organisation en question lui donne des instructions claires et n'interfère pas dans les constatations obtenues. Cependant, une tierce partie peut toujours être d'avis que l'examinateur est contrôlé par la direction, même si celui-ci a agi de façon indépendante.

Lorsque des liens plus étroits prévalent dans une situation, toutes les parties doivent résister à la tentation d'influencer l'examinateur.

Pour mieux comprendre l'éventail de relations et le degré d'indépendance de ces relations, voici quelques exemples qui sont présentés dans un ordre d'indépendance croissante et qui sont rédigés du point de vue du gestionnaire du projet qui fait l'objet de l'examen.

1. **Relève de moi, mais il n'a pas pris part à l'examen de la question.** J'ai demandé à la personne A, qui a de l'expérience de l'estimation de projet et qui n'a pas participé à celle-ci, de contester les estimations du présent projet et de m'en faire rapport.

    - Il peut s'agir d'un examen efficace si je n'influence pas le travail ou les conclusions de cette personne. Si les constatations de son examen sont défavorables et que je suis réellement embarrassé, je devrai résister à la tentation de minimiser, de rejeter ou d'oublier les constatations quoique j'aie le pouvoir de le faire. Si j'ai laissé entendre, par des messages subtils, qu'un examen favorable serait bien accueilli, voire nécessaire, c'est exactement ce que je pourrais obtenir parce que, dans une certaine mesure, je tiens la carrière de la personne A entre mes mains.

2. **Ne relève pas de moi, mais de mon supérieur.** Mon supérieur a demandé à la personne B d'examiner les estimations concernant mon projet et de lui communiquer les constatations. La personne B est également responsable de l'estimation d'un autre projet que mon supérieur supervise. Même si la personne B ne relève pas de moi, le niveau de mon poste est plus élevé que le sien et il se pourrait que, à l'avenir, elle relève de moi.

    - Il est plus difficile pour moi d'exercer une influence puisque la personne B relève de mon gestionnaire et pas de moi. En raison de l'ancienneté, je peux exercer une influence subtile, mais indirecte et, si la personne B n'a pas confiance en elle-même, je peux donc influencer les constatations.

3. **Au service de notre organisation, mais ne relève ni de moi ni de mon supérieur.** L'organisation a mis sur pied une équipe de personnes de secteurs ne relevant pas de mon gestionnaire pour examiner mon projet. L'équipe rendra compte de ses constatations au supérieur de mon gestionnaire.

    - Ces personnes peuvent se trouver au même niveau de gestion que moi, ou je peux penser que ce sont des pairs. Même s'ils occupent un niveau inférieur, il sera plus difficile pour moi de les influencer puisque, d'un point de vue organisationnel, elles sont plus éloignées et communiqueront leurs constatations à un niveau supérieur à celui de mon propre gestionnaire.

4. **N’est pas au service de notre organisation, mais a été embauché par le cadre supérieur pour procéder à l’examen de mon projet et il relèvera de celui-ci.**
    - Il sera difficile pour moi d’influencer ces examinateurs. La réussite de l’entente dépend du style de notre cadre supérieur qui peut décider de demander aux examinateurs d’être tolérants ou d’apporter leur appui. Pour décider du niveau de fiabilité qui doit être accordé aux résultats de l’examen, un observateur devra juger à la fois les compétences des consultants qui réalisent l’examen ainsi que l’intégrité et le style de notre cadre supérieur quand il donne ses directives aux examinateurs.
5. **N’est pas au service de notre organisation, mais ses services ont été retenus par le cadre supérieur à partir d’un bassin de spécialistes dont les méthodes de travail réduisent la capacité de notre organisation à influencer l’examen.**
    - Il sera difficile, sinon impossible, pour moi ou n’importe quel gestionnaire d’un niveau supérieur au mien, y compris pour notre cadre supérieur, d’influencer les constatations d’un examen qui est réalisé de cette façon. Ce modèle est celui qui garantit le mieux l’indépendance.

On pourrait prétendre qu’aucun de ces cas n’assure l’indépendance. Tout employé de la fonction publique travaille au bout du compte pour le gouvernement fédéral et, en ce sens, fait partie de l’organisation. On peut aussi prétendre que toute personne embauchée est redevable envers l’organisation qui l’embauche. L’expérience actuelle suggère cependant que cet énoncé est exagéré, parce que :

- Les employés de la fonction publique de l’extérieur du ministère, qui ont reçu des instructions et des pouvoirs adaptés, sont en mesure de résister aux influences et d’être parfaitement critiques tout en étant constructifs.
- Les consultants embauchés sont également en mesure d’être critiques et de ne pas se laisser influencer lorsqu’on leur a donné des instructions qui conviennent.
- Dans certains cas et dans les bonnes conditions, les employés de la fonction publique sont en mesure de conserver leur indépendance quand ils critiquent le travail d’un autre secteur au sein de leur ministère.

2.2 Examen indépendant

Un examen indépendant peut répondre à des besoins comme les suivants :

- la préparation d'une réunion antérieure à la prise de décisions sur un point de contrôle précis;
- la réalisation d'un bilan pendant la réalisation d'un projet à long terme;
- la mise sur pied d'un examen en atelier d'un sujet précis (p. ex., un examen de la définition des besoins opérationnels, un examen de la conception, un examen de l'architecture technologique) ou le choix d'un plan d'action pour aborder une question importante qui a été soulevée.

Dans chaque cas, le parrain du projet devrait choisir le type d'examen approprié. Voir la Section 2.3 sur les « Types d'examen ».

Tous les examens indépendants devraient avoir les caractéristiques suivantes :

- **Ils sont indépendants** – Les équipes d'examen relèvent d'un niveau supérieur à celui de l'équipe du projet, de préférence d'un groupe de gestion au niveau des SMA au sein du ministère.
- **Ils sont définis en fonction des paramètres et des objectifs qui sont établis par le parrain de l'examen** – Il se peut que ces paramètres doivent être axés davantage sur des domaines de préoccupation précis pour le parrain de l'examen, mais cela ne devrait pas empêcher l'examen d'explorer d'autres problèmes qui se posent.
- **Ils ont une vision globale** – L'examen devrait se pencher sur la situation globale de la stratégie et de l'approche par le biais de l'environnement, de l'exécution et de la planification. Il peut également être considéré comme un bilan ciblé pour appuyer les décisions requises de cadres supérieurs à un point de décision prévu.
- **Ils ont une durée brève et intensive et précis** – Même lors des étapes avancées de projets plus importants, un examen ne devrait pas durer plus de six semaines (quatre semaines sont la norme pour des projets ordinaires). L'examen vise à représenter un instantané du projet.
- **Ils ont une approche fondée sur l'expérience** – Le recours à la vaste expérience de projet des examinateurs et aux leçons tirées d'autres projets et examens permettra de garder les examens concis et sur la bonne voie, tout en maximisant la valeur de l'exercice. L'examinateur indépendant sait qu'il y a des thèmes et des modèles récurrents dans les projets qui échouent. Il lui incombe de détecter les symptômes de ces thèmes ou de ces modèles dans le projet qui fait l'objet de l'examen.

- **Ils sont réalisés par des examinateurs compétents** – Des examinateurs compétents ont la connaissance (du cadre de contrôle et de la méthodologie d'examen indépendant) et une vaste expérience requise des projets pour assurer que chaque examen indépendant est mené magistralement.
- **Ils sont basés sur l'utilisation de la méthodologie d'examen indépendant du SCT** – La méthodologie comprend un cadre éprouvé pour réaliser, documenter l'examen, et faire rapport sur celui-ci. Cependant, il s'agit d'un cadre et non pas d'une liste de vérification. Il reviendra à l'examinateur, en fonction de ses compétences et de son expérience, de poser les bonnes questions, d'interpréter et de mener des évaluations qualitatives de l'information disponible.
- **Ils sont normalement prévus pour être effectués avant un point de prise de décisions du projet** – À l'aide de ces points, la direction doit prendre une décision sur la poursuite du projet, et sur la façon dont celui-ci doit se poursuivre. Un examen indépendant devrait respecter l'échéancier du projet. L'examen devrait également être réalisé entre le moment où le projet est considéré comme prêt pour être examiné et celui auquel le parrain a besoin des résultats pour vérifier que les conditions posées à un point de contrôle précis sont bien respectées. Des mesures correctrices peuvent ainsi être cernées pour toute question qui est relevée au cours de l'examen, évitant ainsi que le processus d'examen cause des délais inutiles et perturbateurs.
- **Ils sont destinés, au bout du compte, à fournir une aide constructive au parrain du projet et à son équipe de gestion** – L'examen devrait viser avant tout à s'assurer que le projet est valide, est viable, et est doté des ressources adéquates et qu'il bénéficie d'un appui efficace, en particulier de la direction. Il devrait également fournir une certaine assurance que les risques sont réduits et des questions d'importance sont prises en compte adéquatement.

Il est aussi important de comprendre qu'un examen indépendant :

- **N'est pas destiné à remplacer les mesures normales de contrôle d'un projet** – Ce n'est pas un rapport d'étape d'un projet, car il ne tente pas de faire un suivi. Il utilise par contre l'information factuelle figurant dans les rapports d'étape.
- **N'est pas exhaustif** – L'examen s'effectue par échantillonnage et approfondit la situation quand il détecte un problème.
- **N'est pas destiné à remplacer une fonction permanente de vérification et de validation par un tiers** – Il ne va pas au niveau de détail qui est généralement attendu d'une vérification et d'une validation pour un tiers.
- **N'est pas destiné à remplacer des processus d'assurance de la qualité d'un projet** – Une fois encore, un examen indépendant cherche à détecter des signaux d'avertissement et n'entraîne pas normalement la réalisation d'une analyse détaillée.

- **Ne remplace pas une vérification** – Il n'est pas de nature probante et n'a pas la rigueur d'une vérification typique. C'est une évaluation plus subjective et, au besoin, qui s'en remet à l'expérience pour compléter des éléments de preuve circonstanciels.
- **Ne doit pas être un fardeau pour le projet ni lui créer des obstacles** – Les exigences de l'examen devraient être établies bien à l'avance dans le cadre d'un plus vaste plan d'assurance de la qualité. Tous les documents à l'étude devraient être facilement disponibles à l'étape du projet et si ce n'est pas le cas, l'examen est prématuré. Le processus d'examen comprend généralement 15 à 20 entrevues d'une heure, ainsi qu'à un nombre limité de présentations et d'ateliers.

Le parrain de l'examen et l'équipe de gestion du projet devraient prendre pleinement en considération les constatations, les conclusions et les recommandations de l'examen et y répondre adéquatement – qu'il s'agisse des mesures à prendre, de la justification de l'inaction ou de réfutations.

2.3 Types d'examen

Il existe quatre types d'examen, à savoir des examens en atelier, des examens rapides, des examens complets et des bilans. Le type et le calendrier des examens indépendants devraient être intégrés dans le plan du projet au fur et à mesure de son évolution. Il est à noter que l'examen en atelier et l'examen rapide n'exigent pas généralement que les examinateurs créent tous les éléments livrables de projet qui sont nécessaires à l'examen complet et au bilan. Les paramètres de l'examen devraient indiquer les éléments livrables de projet qui sont nécessaires.

La méthode d'examen est étroitement liée au processus du projet par une série de points de contrôle, allant de la phase de conception à son approbation, à sa conception et à sa mise en œuvre. Le processus de contrôle d'un projet qui fait partie du programme d'examen indépendant de la DDPI du SCT, ainsi que la méthode d'examen des projets sont décrits en détail au chapitre 3 intitulé « Le cadre de contrôle ». Un point de contrôle est un point de décision où certains critères devraient être atteints, certains problèmes devraient être résolus et un plan devrait être en place pour passer au point de contrôle suivant. Les définitions des points de contrôle dans le chapitre 3 sont en outre étayées par *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*, une publication qui accompagne le présent Manuel et qui indique les sujets sur lesquels devraient se pencher généralement les examinateurs lorsqu'ils procèdent à un examen et qui décrit aussi les questions que les examinateurs devraient garder à l'esprit à chaque point de contrôle.

Examen en atelier

L'examen en atelier est l'examen le plus approprié pour les premiers points de contrôle d'un projet, comme le premier point de contrôle – Évaluation stratégique et concept – et le deuxième point de contrôle – Approche du projet. Les examens en atelier peuvent aussi viser à examiner des questions spéciales telles que l'architecture, la confidentialité et la sécurité, et à mener une série d'entrevues individuelles ciblées. Cela peut se dérouler ainsi du fait que le format de discussion de groupe d'un examen en atelier peut empêcher le libre échange entre les participants qui savent que leurs opinions sont impopulaires ou qui manquent de confiance pour prendre la parole. Pour pallier cet inconvénient, il peut être possible de prévoir la tenue d'un petit nombre d'entretiens ciblés dans les deux ou trois jours après l'atelier. Ces entrevues peuvent approfondir une question ou solliciter le point de vue des personnes qui ne parlaient pas mais qui devraient avoir des points de vue compte tenu de leur rôle dans le projet.

Voici quelques exemples du recours à des examens en atelier :

- Pour **le premier point de contrôle**, l'examen en atelier permet de vérifier le caractère réaliste du projet. Il dure généralement d'une demi-journée à une journée au cours de laquelle le parrain du projet et le personnel affecté au début du projet donnent aux examinateurs un aperçu du concept du projet et de son harmonisation avec les stratégies et les objectifs de l'organisation. L'équipe d'examen indépendant se compose habituellement de deux ou trois membres. D'autres membres du personnel de projet donnent le point de vue de la technologie, de la gestion de projet et de la prestation de services, et ont de préférence une certaine connaissance des questions opérationnelles, au besoin. Pour un tel examen, il faut consacrer en général une demi-journée de lectures préparatoires et une autre demi-journée au compte rendu après l'atelier et à la production du rapport.
- Pour **le deuxième point de contrôle**, l'examen en atelier fournit une évaluation précoce de la faisabilité. Il commence par un examen des impératifs opérationnels. Cette étape comprend une définition, une harmonisation et un positionnement plus détaillés du projet. Les résultats escomptés, les premières notions des solutions proposées et les domaines où il paraît possible de détecter des risques éventuels sont alors pris en compte. L'équipe d'examen est de nouveau composée typiquement de deux où trois membres. Il faudrait tout particulièrement s'assurer qu'au moins un examinateur peut facilement mettre en doute l'approche proposée car il s'agit de l'objectif principal du point de contrôle. L'atelier sur le deuxième point de contrôle nécessitera une journée de travail, précédée par une journée de lectures préparatoires et, par la suite, une demi-journée pour en faire le compte rendu et le rapport.

- Pour les questions précises, un examen en atelier peut être organisé en vue de se pencher sur des domaines de préoccupation précis d'un projet. L'équipe d'examen se compose de nouveau de deux ou trois membres, mais la composition des équipes met l'accent sur l'expertise en la matière dans ce cas. Les examens de questions précises peuvent s'avérer très précieux. En voici quelques exemples :
  - **Examen de l'architecture.** Les grandes entreprises ont souvent des éléments d'architecture de grande envergure. Certains projets ont connu des difficultés en raison de concepts architecturaux inappropriés. Dans un tel examen, un groupe d'experts indépendants de l'architecture des systèmes critique la composante de l'architecture.
  - **Examen des exigences.** Le regroupement des exigences opérationnelles peut être difficile, en particulier dans les organisations qui ne mettent pas régulièrement en œuvre des projets d'élaboration de systèmes. Dans un tel examen, les experts des exigences examinent les processus et les disciplines qui ont été utilisées pour regrouper et documenter les exigences. Ils évaluent également leur intégralité et le caractère raisonnable avant de procéder à la conception et la construction.
  - **Examen de la conception technique.** Un tel examen est destiné à la conception des systèmes. Il vise normalement à confirmer le bien-fondé de la conception technologique et se penche sur des problèmes comme la conception en vue du rendement, de la disponibilité, de la capacité de récupération et de la sécurité.

Le temps total consacré à un examen en atelier est en général une semaine.

Examen rapide

L'examen rapide évalue les domaines de risque dans les composantes du projet, sans engager les coûts d'un examen complet (non seulement le coût de l'examen direct, mais aussi les effets de l'examen sur les activités du projet). Il est fortement axé sur les objectifs qui ont été fixés par le parrain de l'examen et du chef de l'équipe d'examen. Il porte principalement sur l'état du projet et sur les éléments suivants :

- l'approche utilisée et son évolution;
- l'environnement, y compris des capacités du projet, et son rendement;
- les processus de direction (opérationnels, techniques et principaux) et de prise de décisions du projet.

L’examen rapide comprend en général un jour de lecture, suivi de cinq jours dans les locaux du client. Cette période peut se décomposer en deux jours pour les présentations par le groupe du projet, deux jours pour les entrevues importantes et une séance d’une journée de l’équipe d’examen pour consolider et valider les observations et élaborer les conclusions et les recommandations préliminaires. L’équipe d’examen devrait définir les contenus attendus des exposés sur le projet lors de sa première réunion pour gérer efficacement son temps.

Le chef d’équipe utilise ensuite les résultats de la séance en équipe pour préparer l’exposé à présenter au parrain de l’examen. Un examen rapide dure moins de trois semaines et fait appel à une équipe de trois à cinq membres.

Examen complet

L’examen complet est un examen approfondi des réalisations jusqu’au point de contrôle applicable. Il établit l’état de préparation pour procéder à la phase suivante du projet. Il met à contribution une équipe de trois à cinq examinateurs, dont un chef d’équipe d’examen. Au besoin, on fait appel à du soutien supplémentaire pour des domaines spécialisés comme l’élaboration de politiques, le traitement biométrique ou la connaissance des produits tels que le SAP ou Siebel. L’examen complet est normalement effectué sur une période de quatre à six semaines et peut consister en la production d’un rapport, en plus de l’exposé habituel sur l’examen. Le chapitre 4, « Méthode d’examen », décrit les cinq étapes et fournit une explication détaillée des exigences d’un examen complet.

Bilan

Un bilan est un type d’examen spécial qui peut être réalisé entre des points de contrôle prédéterminés d’un projet. Il se situe entre un examen rapide et un examen complet en termes du niveau des efforts qui sont déployés. Au lieu de se concentrer sur les attentes à un point de contrôle précis, le bilan pourrait étudier comment le projet est mis sur pied et est structuré en termes de gouvernance, de rôles et de responsabilités, de relations de travail, de dotation et de budgétisation, de modalités et d’outils de gestion. Il pourrait également porter sur les questions d’efficience et d’efficacité concernant le projet ainsi que sur les progrès qui ont été réalisés vers l’atteinte des résultats escomptés. Il est effectué selon un processus semblable à celui d’un examen complet et dure habituellement de trois à cinq semaines avec une équipe de deux ou trois examinateurs.

Caractéristiques des différents types d'examen				
	Examen en atelier	Examen rapide	Examen complet	Bilan
Moment opportun	• Les premiers points de contrôle du projet (p. ex., points de contrôle n^{os} 1 et 2) • Des questions précises	• Points de contrôle n^{os} 3 à 7 • Évaluation des risques des composantes du projet sans engager les dépenses d'un examen complet	• Points de contrôle n^{os} 3 à 6 (parfois point de contrôle n^{o} 7)	• Au lieu d'examiner les attentes d'un point de contrôle, il porte sur des facteurs comme la gouvernance, la budgétisation, les relations de travail, etc.
Durée requise (écoulée)	• Environ une semaine	• Moins de trois semaines	• De quatre à six semaines	• De trois à cinq semaines
Taille de l'équipe d'examen	• Deux à trois membres dont la participation est de 100 p. 100.	• De trois à cinq membres dont la participation est de 80 p. 100.	• De trois à cinq membres dont la participation est de 50 à 70 p. 100.	• Deux ou trois membres dont la participation est de 50 à 70 p. 100.
Tâches	• Lectures préparatoires • 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 des recommandations • Compte rendu et production de rapports	• Lectures préparatoires • Assistance aux exposés de l'équipe de projet • Conduite des entrevues clés • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et des recommanda-tions • Compte rendu et production de rapports	• Lectures préparatoires • Assistance aux exposés de l'équipe de projet • Conduite de 15 à 20 entrevues • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et des recommanda-tions • Compte rendu et production de rapports	• Lectures préparatoires • Assistance aux exposés de l'équipe de projet • Conduite d'entrevues • Consolidation et validation des observations • Formulation des conclusions et des recommanda-tions • Compte rendu et production de rapports
Éléments livrables de projet	• Rapport ou exposé sur l'examen	• Exposé sur l'examen	• Exposé sur l'examen • Exposé sur le sommaire • Note d'information à l'intention des cadres. • Rapport • Sommaire du rapport	• Exposé sur l'examen • Exposé sur le sommaire • Note d'information à l'intention des cadres. • Rapport • Sommaire du rapport

Pour de plus amples renseignements sur les points de contrôle, veuillez consulter le chapitre 3, « Cadre de contrôle ».

2.4 Durée d'un examen

En général, un examen complet représente 15 jours de travail pour chaque examinateur et 20 jours pour le chef d'équipe sur une période de quatre à six semaines alors qu'un bilan typique, qui est plus succinct, représente 10 jours de travail pour chaque examinateur et 15 jours pour le chef d'équipe sur une période de trois à cinq semaines. Un examen rapide exige de chaque examinateur 12 jours de travail et du chef d'équipe 14 jours sur une période de plus de trois semaines. En dernier lieu, un examen en atelier suppose sept jours de travail pour l'équipe d'examen au complet. La quantité totale de travail nécessaire dépend largement de la portée et de la taille du projet, ainsi que de l'ampleur de l'examen. Les déplacements peuvent aussi accroître la charge de travail.

D'autre part, on suppose que les services des examinateurs sont retenus et que les demandes d'acquisitions ou les ententes d'affectation sont approuvées bien avant la tenue de l'examen. Les examinateurs doivent être prêts à travailler à temps partiel à des rythmes variables au cours de la période d'examen.

Le calendrier est habituellement strict pour que le contexte de l'examen, du début à la fin, ne change pas de manière significative et que les résultats soient toujours pertinents. L'examen devrait également être réalisé entre le moment où le projet est réputé être prêt à être examiné et celui auquel le parrain du projet a besoin des résultats pour vérifier que les conditions posées à un point de contrôle donné sont respectées.

Dans le chapitre 4, « Méthode d'examen », les volumes préliminaires de travail et les indications de durée dans un examen typique ont été proposés comme point de départ. Cependant, il faudra rajuster la méthode au type d'examen – examen en atelier, examen rapide, examen complet ou bilan.

2.5 Membres de l’équipe d’examen et leurs rôles

La taille d’une équipe dépend de la portée de l’examen ainsi que de ses objectifs. En règle générale, une équipe d’examen est composée d’une combinaison d’examinateurs du gouvernement et d’examinateurs contractuels du secteur privé. Outre leur vaste expérience de la mise en œuvre et de l’examen de projet, les membres de l’équipe peuvent également être choisis parce qu’ils possèdent d’autres compétences techniques ou opérationnelles présentant un intérêt dans le cadre du projet. Comme les examinateurs du secteur public doivent normalement s’acquitter de fonctions à temps plein, les entrepreneurs du secteur privé peuvent se voir confier les tâches qui absorbent du temps comme la préparation de la documentation, la conduite d’enquêtes détaillées et de recherches, la rédaction de l’ébauche de l’exposé et des rapports.

L’équipe d’examen est composée d’un chef d’équipe et au moins d’un examinateur. Des examens indépendants qui sont réalisés par une seule personne ne sont pas, en règle générale, considérés comme efficaces. Un second examinateur est essentiel pour :

- faire part de réactions;
- donner un autre point de vue;
- améliorer l’efficacité des entrevues importantes;
- fournir l’assurance de la qualité;
- permettre de faire face aux conflits d’horaire éventuels.

Des équipes de plus grande taille peuvent comprendre jusqu’à cinq examinateurs, ainsi que des spécialistes en la matière et des membres inexpérimentés. Cependant, il est préférable de limiter les équipes à cinq membres, parce qu’il est plus difficile de gérer des équipes de grande taille, d’orienter l’enquête et de parvenir à un consensus dans les délais fixés.

Les responsabilités d’un examinateur, qui devraient être indiquées dans les paramètres de l’examen, consistent, entre autres, à ce qui suit :

- Suivre les lignes directrices et la méthodologie du *Manuel de l’examinateur indépendant du SCT* et du document connexe, *Sujets d’examen devant faire l’objet de questions.*
- Exercer le rôle qui lui est attribué dans l’équipe d’examen et suivre les directives du chef d’équipe conformément à l’énoncé de travail convenu avec le parrain de l’examen.
- Faire preuve d’indépendance et être perçu comme étant indépendant et objectif. L’examinateur ne doit avoir aucun intérêt dans le projet à l’étude et doit se situer en dehors de la chaîne de commandement organisationnel qui réalise le projet.

- Se comporter en tout temps de façon professionnelle avec les personnes associées à l'examen de projet. Toute opinion et tout point de vue personnels qui sont formulés par les personnes touchées par l'examen ou par le parrain de l'examen doivent être traités avec la plus grande discrétion et devraient être uniquement divulgués aux personnes qui ont le besoin légitime ou le droit de connaître.
- Exercer ses responsabilités envers le parrain de l'examen et l'organisation qui parraine ou les organisations qui parrainent en présentant les évaluations intégrales et en restant parfaitement objectif et franc sans tenir compte des opinions et des points de vue des personnes qui n'appartiennent pas à l'équipe d'examen.

1. **Chef de l'équipe d'examen** – Tous les examinateurs relèvent du chef de l'équipe d'examen à qui incombent les tâches suivantes :
    - participer au choix des examinateurs à la demande du parrain de l'examen;
    - élaborer le plan d'examen;
    - réaliser l'examen conformément au *Manuel de l'examinateur indépendant* du SCT et du document connexe, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*;
    - affecter et déléguer le travail aux examinateurs;
    - s'acquitter des tâches d'examinateur;
    - assurer la liaison entre l'équipe et le parrain de l'examen – faire rapport à celui-ci par téléphone ou en personne et résoudre toutes les questions liées à l'examen avec ce dernier;
    - faire le point sur l'état d'avancement du projet avec le parrain de l'examen;
    - s'assurer que les examinateurs travaillent efficacement comme équipe et parviennent à un consensus sur la façon de faire rapport sur les questions;
    - diriger les réunions de l'équipe d'examen;
    - intégrer les constatations des examinateurs;
    - diriger la formulation des conclusions et des recommandations;
    - diriger la préparation des exposés sur l'examen;
    - s'assurer de la qualité des éléments livrables de projet;
    - mener l'analyse rétrospective de l'examen et l'analyse des leçons tirées, en partageant les constatations avec la DDPI afin d'améliorer ces processus.

2. **Examinateur –** Relève du chef de l'équipe d'examen et se voit confier les activités suivantes :
   - participer aux activités relevant du chef d'équipe qui lui sont attribuées;
   - réaliser le travail d'examen conformément au *Manuel de l'examinateur indépendant* du SCT et au document connexe, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*;
   - revoir la documentation du projet;
   - assister aux présentations des exposés et aux démonstrations par l'équipe de projet;
   - mener des entrevues et des ateliers;
   - évaluer et valider les constatations;
   - analyser et formuler les conclusions et les recommandations;
   - intégrer ses constatations, ses conclusions et ses recommandations avec ceux des autres membres de l'équipe;
   - aider à préparer l'exposé et le rapport sur l'examen;
   - contribuer à assurer la qualité des éléments livrables de projet;
   - aider dans la présentation des exposés;
   - participer à l'analyse rétrospective de l'examen et à l'analyse des leçons tirées.
3. **Spécialiste en la matière** – Le chef de l'équipe d'examen pourra déterminer, le cas échéant, d'inclure un ou plusieurs spécialistes en la matière à l'équipe d'examen. Les domaines de spécialisation peuvent porter sur les opérations (p. ex., élaboration des politiques ainsi que les subventions et les contributions), sur des questions techniques (p. ex., systèmes de haute disponibilité ou à haut rendement et traitement biométrique) ou sur des produits (p. ex., SAP et Siebel). Le spécialiste en la matière pourra prendre part à des volets très ciblés et brefs de l'examen ou effectuer l'ensemble des tâches d'un examinateur.

4. **Personne-ressource pour le soutien administratif** – Le parrain de l'examen devrait désigner une personne-ressource du service pour aider, à temps partiel, l'équipe d'examen. Le soutien administratif à l'équipe d'examen devrait être une priorité pour la personne-ressource pendant la durée de l'examen. Elle pourrait notamment exercer les fonctions suivantes :
   - planifier toutes les entrevues;
   - planifier les réunions et faire la réservation des téléconférences;
   - réserver les salles de réunion;
   - obtenir et distribuer des dossiers et des documents du projet aux membres de l'équipe;
   - fournir des listes d'adresses de courriel et de numéros de téléphone des personnes-ressources;
   - aider à la publication et la distribution des documents préparés par l'équipe d'examen;
   - faire les réservations en cas de déplacements;
   - fournir une aide administrative générale.
5. **Agent de liaison avec la direction** – Il est nécessaire, dans le cadre de la plupart des examens, de désigner un agent de liaison avec la direction pour aider l'équipe d'examen dans des décisions de gestion quotidiennes et pour la conseiller sur la conduite de l'examen. Ce rôle est en général assumé par un gestionnaire de l'équipe de projet (habituellement une personne de niveau EX-1 ou équivalent) qui connaît bien le projet ainsi que ses objectifs. Cette fonction nécessite environ une demi-heure de travail par jour, selon les besoins. L'agent de liaison avec la direction :
   - aide à déterminer les sources d'information;
   - recommande à qui s'adresser pour les entrevues;
   - obtient des réponses à des questions précises;
   - désigne des membres du personnel du projet pour présenter des exposés et organiser des démonstrations.

Les examinateurs doivent détenir une cote de sécurité valide au niveau qui est fixé par l'équipe de projet avant le début de l'examen.

2.6 Comportement des examinateurs

L'efficacité d'un examen est fortement tributaire de la façon dont les examinateurs sont perçus. Les examinateurs doivent paraître professionnels et crédibles en tout temps. L'équipe d'examen ne devrait pas laisser inutilement place à des occasions pour quiconque de nuire à sa crédibilité. Les points suivants devraient être pris en compte :

Code vestimentaire – Les examinateurs devraient au moins adopter le code vestimentaire de l'organisation faisant l'objet de l'examen. Ils devraient en général porter une tenue vestimentaire sobre et élégante, et plus soignée quand ils doivent rencontrer des cadres supérieurs. L'objectif n'est pas d'intimider les personnes faisant l'objet de l'examen, mais d'être perçus comme des consultants de direction.

Organisation et ponctualité – Lors des réunions et des entrevues, l'examinateur doit paraître bien préparé et être organisé. Il faut donc prendre le temps de fixer un ordre du jour pour chaque réunion et les grandes lignes de chaque entrevue, ainsi que de se préparer pour pouvoir y participer efficacement. Le fait d'être bien préparé et d'être organisé prouve que l'équipe d'examen sait ce qu'elle fait.

L'examinateur devrait être à l'heure, ou être légèrement en avance, à chaque réunion. La ponctualité est une marque de respect. Elle indique également que l'équipe d'examen contrôle le déroulement de l'examen.

L'organisation et la ponctualité montrent que l'examinateur accorde de l'importance à la tâche à accomplir et à l'ensemble de l'examen.

Loyauté envers le projet – L'équipe d'examen devrait avant tout privilégier la loyauté envers le du projet et son rôle est de donner des conseils qui pourraient faire une différence importante pour les résultats du projet, que ses conseils s'inscrivent dans le cadre de ce mandat ou le dépassent.

Confidentialité – Les examinateurs doivent seulement partager les avis qui leur sont donnés avec les personnes qui ont le besoin légitime ou le droit de connaître (y compris le traitement des demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*). De plus, les examinateurs doivent éviter de discuter des questions ayant trait à l'examen avec toute personne n'appartenant pas à l'équipe, sauf avec le parrain de l'examen ou les personnes qu'il désigne. Il est également inopportun de discuter des résultats avec quiconque puisque des renseignements qui ne sont pas encore communiqués peuvent modifier considérablement les constatations.

Gestion de l'information et protection des renseignements personnels – Les examinateurs doivent se conformer aux lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels (pour de plus amples détails, consulter la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*). Les dispositions de ces lois peuvent s'appliquer aux exposés sur l'examen, aux rapports, aux notes de travail, ainsi qu'à d'autres documents concernant l'examen.

Sécurité et renseignements exclusifs fournis par des tierces parties – Les examinateurs doivent respecter toutes les exigences en matière de sécurité et s'assurer que les mesures sont conformes aux cotes de sécurité. Chacun des ministères et des organismes peut également avoir ses propres exigences en matière de sécurité.

Les préoccupations en matière de sécurité vont au-delà du traitement de l'information classifiée du gouvernement et touchent tous les renseignements exclusifs qui sont fournis par des tierces parties comme les propositions, les prix de vendeurs et la propriété intellectuelle. Si vous ne savez pas si une information est protégée ou non, vous devriez le vérifier auprès de la personne qui l'a fournie.

Respect et délicatesse – Les examinateurs doivent traiter tous les membres du personnel qui sont rencontrés pendant l'examen avec le plus grand respect et la plus grande délicatesse. Bien que, comme professionnels, ils comprennent probablement la nécessité de l'examen et discernent les avantages connexes, la plupart des personnes n'aiment pas particulièrement que leur rendement ou les mesures qu'elles prennent fassent l'objet d'examen. Dans de nombreux cas, les examinateurs doivent savoir que les personnes à qui ils s'adressent lors de l'examen ont non seulement investi beaucoup d'énergie, de compétences professionnelles et de leur vie personnelle dans le projet, mais que les résultats de l'examen pourraient aussi avoir des conséquences sur la carrière professionnelle des personnes en question. Les examinateurs peuvent parfois penser que ces personnes semblent adopter des comportements défensifs ou égocentriques. À l'occasion, les examinateurs pourront même percevoir des comportements agressifs et contestataires.

Les examinateurs devraient d'abord penser que les gens prenant part au projet sont intelligents et sont motivés et qu'ils essaient de faire un bon travail du mieux de leurs capacités et de leur expérience. Il est également utile de se souvenir qu'on ne trouve pas facilement en milieu de travail des gens ayant beaucoup d'expérience des grands projets axés sur la TI et en particulier, au gouvernement. De nombreux membres du groupe du projet s'efforcent d'apprendre en cours d'emploi. Dans le cas des examens de projets d'envergure, il est souvent facile de critiquer le travail qui est effectué et de mettre en doute des décisions qui ont été prises. Les examinateurs doivent se rappeler qu'ils ne sont pas en fait dans la peau de ces personnes. Dans le cadre des initiatives importantes et complexes axées sur la TI, il faut souvent en arriver à des compromis difficiles. Les examinateurs doivent envisager la situation objectivement et ne pas laisser des styles ou des comportements personnels qui apparaissent pendant l'examen influer leur jugement.

Enfin, même si de nombreuses personnes participant au projet trouvent que les discussions avec un examinateur ont un effet thérapeutique, il faut éviter de jouer le rôle d'un ombudsman ou d'un thérapeute.

Le moulin à rumeurs – Lors d'un examen, il n'est pas rare que les résultats escomptés accroissent le niveau de préoccupation et d'incertitude au sein du personnel du projet. L'examen peut créer un climat qui alimente des rumeurs et qui privilégie souvent les pires scénarios, ce qui peut nuire au déroulement de l'ensemble du projet.

Des communications ouvertes et transparentes du parrain de l'examen, précisant le mandat de l'examen, peuvent remédier à cette influence négative. L'équipe d'examen devrait être attentive à toute rumeur en demandant aux personnes interrogées et à d'autres personnes de faire état des ouï-dire, et essayer d'y mettre un terme. Toutefois, les examinateurs doivent se garder de faire des affirmations qui constituent de fausses garanties ou qui pourraient par la suite les empêcher de formuler des conclusions et des recommandations objectives.

Perceptions et jugements précipités – Un piège courant pour les examinateurs est de tirer des conclusions ou des recommandations prématurées à partir de lectures et d'entrevues qui ont été faites au début de l'examen. Ils prennent souvent connaissance d'éléments de preuve irréfutables qui les amènent à adopter des positions prématurées sur diverses questions qu'ils risquent de devoir changer par la suite. S'ils ont fait état de ces jugements prématurés au parrain de l'examen, il peut être très difficile de changer ensuite d'orientation sans discréditer l'ensemble de l'examen. La situation est souvent exacerbée par le parrain du projet ou d'autres cadres supérieurs qui sont très désireux de connaître les réflexions préliminaires et les premières conclusions de l'équipe d'examen.

Même si cela est difficile, il est important que les examinateurs réservent leurs opinions tant que l'équipe n'a pas recueilli tous les éléments de preuve jugés nécessaires. S'il n'est pas possible de recueillir, pendant la durée de l'examen, suffisamment de renseignements sur un sujet précis, l'équipe peut alors recommander que le sujet fasse l'objet d'une étude approfondie.

Souplesse et autonomie – Les examinateurs doivent faire preuve de souplesse pour s'adapter à différents fonctionnaires et fournisseurs, allant du personnel subalterne aux cadres supérieurs. Les examinateurs qui sont en général des professionnels ayant des personnalités, des compétences et des années d'expérience diverses doivent pouvoir s'intégrer au cadre inhabituel d'une équipe d'examen et déployer les efforts nécessaires pour mener à bien le travail.

Les examinateurs doivent également faire preuve de souplesse en qui a trait à leurs horaires pour s'adapter aux personnes interrogées qui doivent respecter les exigences de leur emploi à temps plein. Il n'est pas inhabituel de prévoir des entrevues et des réunions tôt le matin, avant les heures normales de travail, lors du déjeuner ou en fin d'après-midi, voire le soir. De plus, les examinateurs doivent être prêts à s'adapter rapidement aux changements d'horaire. Il se peut que

les examinateurs ne doivent parfois être présents que quelques heures par jour alors qu'à d'autres moments ils devront travailler de longues heures, et ce, pendant plusieurs jours de suite.

Enfin, les examinateurs doivent être autonomes. Ils doivent apporter leurs propres documents et leur équipement et travailler de leur bureau quand ils ne sont pas sur les lieux de l'examen. Ils doivent maîtriser la méthodologie et s'adapter à l'équipement disponible sur place (p. ex., photocopieurs, imprimantes, télécopieurs, etc.). En général, les examinateurs doivent s'attendre à bénéficier seulement d'un soutien administratif ou logistique minime à l'exception des éléments qui sont mentionnés dans le présent Manuel.

2.7 Équipment, soutien logistique et déplacement

Chaque membre de l'équipe d'un examen indépendant devrait disposer au moins du matériel suivant :

- un téléphone cellulaire ou un assistant personnel numérique sans fil (p. ex., un BlackBerry);
- un ordinateur portable avec des logiciels compatibles à la norme ministérielle du parrain de l'examen (p. ex., Microsoft Office et Windows);
- un accès Internet à haute vitesse pouvant recevoir des pièces jointes de courriel jusqu'à cinq mégaoctets.

Il est recommandé que les besoins logistiques soient indiqués au parrain de l'examen au moins deux semaines avant que ne commence l'examen afin que la plupart des éléments soient en place pour le début de l'examen. Il est à noter que la logistique peut avoir des répercussions importantes sur l'efficacité de l'examen, soit sur la quantité de travail que les examinateurs devront faire dans le temps dont ils disposent.

Il faudrait que l'équipe d'examen dispose d'une salle de réunion qui lui soit réservée sur les lieux du projet afin qu'elle puisse y travailler. Cette pièce devrait être située de façon à permettre aux membres de l'équipe d'étudier les documents, de mener des entrevues et de tenir des réunions. Elle devrait pouvoir accueillir idéalement de quatre à six personnes et être équipée d'une grande table de travail, d'une armoire de rangement sécurisé, d'un téléphone à haut-parleur et d'un accès à Internet. L'équipe devrait également avoir accès à un photocopieur. Dans certains cas, un ordinateur de bureau pourra se révéler utile pour consulter les courriels de l'équipe et la documentation du projet.

Il faudrait qu'au moins certains membres de l'équipe d'examen se voient remettre des laissez-passer temporaires leur donnant accès aux édifices où se dérouleront la plupart des entrevues et des réunions. Les examinateurs et les personnes interrogées peuvent ainsi gagner du temps et éviter des frustrations.

L’examinateur est responsable des déplacements à l’intérieur de la zone géographique de l’organisme hôte, c’est-à-dire que les arrangements et les coûts sont inclus dans le tarif journalier d’un examinateur du secteur privé. L’examinateur est normalement tenu de se rendre sur les lieux de travail dans la région. Dès le début de l’examen, il faudrait déterminer de concert avec le parrain de l’examen les exigences en matière de déplacement pour réaliser des entrevues en dehors de la ville où se déroule l’examen. Les voyages devraient être regroupés pour minimiser les frais et la durée des déplacements. Déterminer les exigences en matière de déplacement après le début de l’examen peut entraîner des retards, occasionner des délais additionnels pour préparer et obtenir des autorisations de tâches et des modifications au contrat sans oublier les contraintes qui sont dues à la disponibilité de places à bord des avions.

3 Cadre de contrôle

Aperçu du cadre de contrôle

Ce chapitre décrit le cadre de contrôle que recommande le SCT pour s'assurer que les projets axés sur la TI soient sur la voie de la réussite. Le cadre intégral comporte sept points de contrôle. L'objectif de chaque point de contrôle, les questions connexes et les types d'examen correspondants sont résumés sous forme de tableau dans les sections 3.1 à 3.7. Outre le cadre complet de contrôle, il existe des cadres de contrôle simplifiés ou allégés qui peuvent être combinés et constituer des options viables pour des projets qui ne nécessitent pas une évaluation extrêmement rigoureuse.

Pour permettre aux cadres responsables des grands projets complexes axés sur la TI de faire preuve de rigueur et de contrôle, il faut organiser ces projets de façon à ce qu'une évaluation précise, complète et objective de l'état d'avancement des projets au regard des objectifs fixés soit effectuée à toutes les étapes. La clé du succès est de veiller à ce que les cadres puissent voir clairement les ressources nécessaires et les résultats aux points de contrôle préétablis. Les points de contrôle permettent d'évaluer les progrès et les et les problèmes en toute connaissance de cause. Les cadres sont ainsi en mesure de prendre de meilleures décisions sur les plans et les investissements futurs.

Le cadre de contrôle recommandé par le SCT s'inspire du *Gateway Process* du Royaume-Uni, du *Gateway Review Process* de l'Ontario pour les projets axés sur la TI et de divers éléments des processus d'établissement des étapes et des points de contrôle adoptés par plusieurs ministères. L'ensemble de ces cadres et de ces méthodes a été mis à l'essai et a fait ses preuves. Le cadre de contrôle recommandé par le SCT tient cependant compte du contexte décentralisé et de moins uniformisé qui existe au gouvernement du Canada, ainsi que de la taille plus importante des projets axés sur la TI qui y sont généralement entrepris (par rapport à celle des provinces et par la plupart des organismes du secteur privé), y compris la tendance du gouvernement fédéral à acquérir à la pièce les éléments d'un projet plutôt que d'en faire l'achat en une seule fois pour l'ensemble d'un projet ou d'un service opérationnel.

Le cadre complet de contrôle comporte les sept points de contrôle qui suivent et qui peuvent logiquement se présenter dans tous les projets, bien que leur mise en œuvre concrète dépende des caractéristiques de chaque cas :

Point de contrôle nº 1 — Évaluation stratégique et concept

- Confirmation des objectifs du projet – ce qui doit être fait et la raison – et détermination des intervenants clés

Point de contrôle nº 2 — Approche du projet

- Confirmation de la façon dont les objectifs du projet seront atteints

Point de contrôle nº 3 — Analyse de rentabilisation et état général de préparation

- Confirmation du financement et des résultats opérationnels

Point de contrôle nº 4 — Charte du projet/PGP

- Confirmation des ressources, du soutien et de la gouvernance

Point de contrôle nº 5 — Plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles

- Confirmation de la mise à disposition des fonds avant la construction

Point de contrôle nº 6 — Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement

- Confirmation de l'état de préparation du déploiement dans les domaines opérationnels et des TI

Point de contrôle nº 7 — Examen de l'après-mise en œuvre

- Analyse rétrospective pour tirer des leçons de l'expérience

La structure à sept points de contrôle décrit dans le présent Manuel ainsi que d'autres structures de contrôle reposent sur des principes semblables : des contrôles sont établis de façon à ce que successivement, à chaque point, la définition du projet se précise, et à ce que les incertitudes et les risques deviennent plus clairs, soient résolus ou soient atténués. Le projet devrait aussi avoir accompli des progrès comme l'indiquent les documents sur l'état d'avancement qui permettent d'évaluer si le projet peut passer au prochain point de contrôle.

En plus des examens associés à un point de contrôle en particulier, on peut aussi procéder à des examens en atelier ou à des bilans. La figure se trouvant à l'annexe A – Points de contrôle montre la position des points de contrôle par rapport au cycle de développement des systèmes (CDS). Les bilans et les examens en atelier y sont mentionnés seulement à titre d'exemples, alors que les examens de contrôle sont habituellement effectués aux points indiqués.

Alors que le CDS suit la méthode traditionnelle de la chute d'eau, la position des points de contrôle peut être adapté à diverses méthodes, à des phases qui se recoupent et à des projets mis en œuvre en plusieurs étapes. En ce qui concerne la méthode de la chute d'eau, l'ensemble du projet doit franchir chaque étape avant de passer à la suivante. Dans la méthode itérative, une solution initiale ne respectant qu'une partie des exigences peut être élaborée et être mise en œuvre, puis être suivie par de multiples cycles de développement et de mise en œuvre.

Le choix des points de contrôle à utiliser pour un projet donné est important. Dans les ministères où il existe un groupe au niveau de la direction pour surveiller la gestion des projets ou des investissements, ce dernier prend la décision en se basant sur son évaluation de la complexité et des risques du projet en question. Dans d'autres ministères, la décision peut revenir au parrain du projet.

La pratique exemplaire veut que tous les projets franchissent les sept points de contrôle, à moins qu'un examen moins rigoureux ne soit jugé acceptable, auquel cas les contrôles simplifiés ou allégés qui combinent certains points de contrôle en un seul, peuvent s'avérer une option viable. Les examens indépendants sont réalisés à ces points lorsqu'une opinion extérieure pourrait être bénéfique. Pour ce qui est des projets d'envergure ou des projets à long terme, on recommande de faire au moins un examen indépendant intégral ou un bilan par an. Le document *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions* donne aux examinateurs un résumé des questions à prendre en considération selon les circonstances. On peut choisir les questions à se poser en fonction d'un point de contrôle donné et du type d'examen requis (voir la section 2.3, « Types d'examen »).

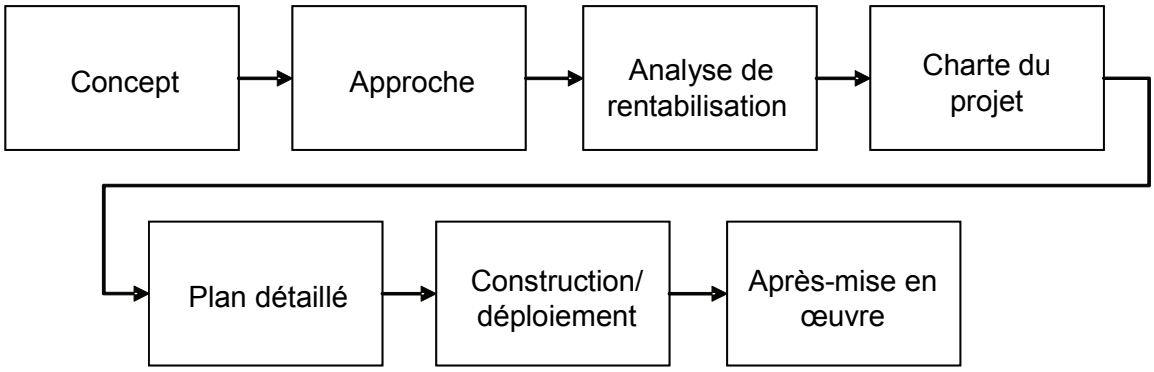
Dans les tableaux qui suivent et qui décrivent chacun des points de contrôle, des pourcentages indiquent la précision des estimations auxquelles des examinateurs devraient s'attendre. À chaque point de contrôle, deux estimations font l'objet d'examen, l'une porte sur l'ensemble du projet et l'autre sur les activités requises entre le dernier point de contrôle effectué et le prochain. En règle générale, la première estimation, qui concerne toutes les activités du projet, devient de plus en plus précise : d'un chiffre très approximatif aux premiers points de contrôle lorsque le projet est encore à l'étape de concept, elle est de ± 15 p. 100 au cinquième point de contrôle, juste avant le début des travaux de construction.

La seconde estimation a trait aux activités qui doivent être réalisées avant le prochain point de contrôle. Comme il s'agit d'une activité qui doit commencer immédiatement et que la plupart des questions devraient être connues, l'estimation devrait être précise (± 10 p. 100), une exigence qui figure dans la section « Éléments à l'appui » des tableaux suivants.

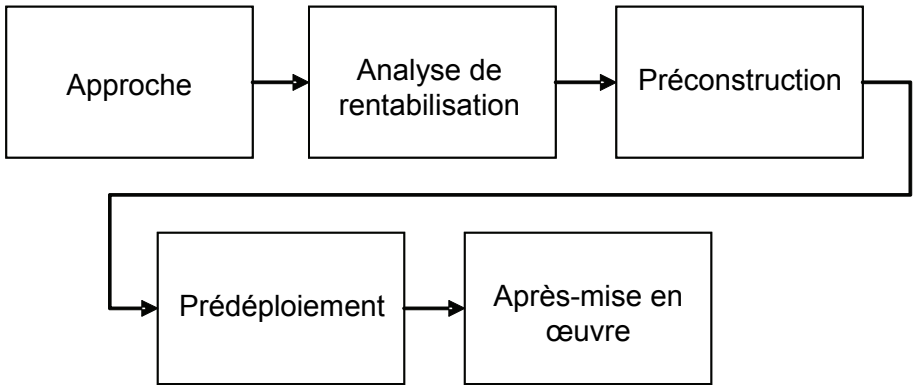
Il est important de ne pas confondre ces deux estimations, l'une concerne l'ensemble du projet et l'autre, le travail qui est nécessaire pour arriver au point de contrôle suivant.

Voici trois modèles de phases et de contrôle de projet :

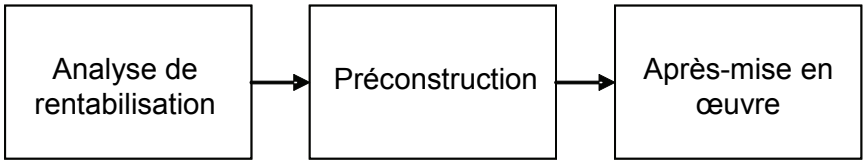
1. Contrôle complet pour des projets très grands et très complexes :



2. Contrôle simplifié pour des projets de taille, de risque et de complexité intermédiaires :



3. Contrôle allégé pour des projets de petite taille, peu complexes et à faible risque :



3.1 Examen au point de contrôle nº 1 – Évaluation stratégique et concept

But : Répondre aux principales questions : « Que voulons-nous faire? » et « Pourquoi? ». À cette étape du début 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 soient identifiés et qu'ils aient 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 nº 1 vise à fournir au parrain de l'examen des questions qu'il devra prendre en considération avant de passer à la phase suivante du projet. Dans certains cas, la recommandation serait de retourner à l'étape de la conception avant d'aller plus loin.	
Questions	• Validation de la justification du projet • Confirmation du bien-fondé des principes sous-jacents • Évaluation attestant que le projet est réalisable sous la forme proposée
Raisons	• Pour éliminer les idées qui n'ont pas de sens ou qui s'avéreront impossibles à réaliser
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Bien-fondé et pertinence de l'initiative proposée 2. Énoncé du problème opérationnel et validité des impératifs opérationnels 3. Définition et limites de la portée 4. Définition et mesures de la réussite 5. Niveau de compréhension commune de la proposition par les parties concernées 6. Identification des intervenants et élargissement du soutien et de l'engagement à l'égard de l'initiative 7. Confirmation que le projet est logique dans le contexte du portefeuille de projets du ministère et des priorités du gouvernement fédéral
Élément(s) à l'appui	Plan et budget (± 10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail nécessaire pour se rendre au point de contrôle suivant

3.1 Examen au point de contrôle nº 1 – Évaluation stratégique et concept *(suite)*

Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	L'équipe de projet explique aux examinateurs pourquoi le projet est proposé, ce qu'il vise à réaliser et comment il est défini. L'information à l'appui pour situer le contexte global de la proposition peut comporter des références à des rapports et des plans ministériels ainsi qu'un aperçu des principaux secteurs d'activité du ministère. Il faut aborder les deux domaines précis suivants : • Le concept et le caractère impératif du projet, y compris la détermination du parrain du projet, l'énoncé des problèmes opérationnels dans le contexte de la stratégie opérationnelle globale, la portée au sens large du projet, les résultats opérationnels généraux auxquels on s'attend et les indicateurs de la réussite, les principaux intervenants, les risques opérationnels de nature générale, la taille approximative du projet et les facteurs essentiels à sa réussite. • L'harmonisation de la proposition du projet avec l'architecture des activités de programmes, l'exécution du programme ou des programmes, les plans et les priorités du ministère, les objectifs plus vastes du gouvernement fédéral ou d'un groupe de ministères, selon le cas, et le positionnement du projet dans le contexte du portefeuille de GI et de TI du ministère (y compris en faisant référence aux architectures ministérielles). Le positionnement peut également faire référence à des services partagés ou à des services communs parrainés par le SCT et à des initiatives collectives, s'il y a lieu.
Présentation de l'examen	Examen en atelier (la conduite de quelques entrevues ciblées serait peut être nécessaire)

3.2 Examen au point de contrôle nº 2 – Approche du projet

But : 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 nº 1, l'examen à ce point de contrôle-ci n'a pas pour but d'alourdir excessivement la tâche, et peut souvent être réalisé dans le cadre d'un atelier d'une journée. L'équipe de projet devrait fournir de l'information sur l'approche envisagée en vue de la tenue d'une discussion découlant logiquement de l'importance accordée aux problèmes opérationnels et aux questions d'harmonisation relevées lors de l'examen au point de contrôle nº 1.	
Questions	• Validation du bien-fondé et de la faisabilité de l'approche proposée pour le projet
Raisons	• Expérience et études montrant que les décisions déraisonnables sur l'approche du projet se sont fréquemment révélées comme un facteur qui contribue grandement à son échec
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Confirmation à nouveau du bien-fondé opérationnel sous-jacent, de la précision des objectifs, de l'engagement des intervenants et de la façon dont les résultats opérationnels devraient être mesurés 2. Classification du projet (p. ex., soutenu, tactique, etc.). Reportez-vous à l'annexe C pour connaître la définition de chaque catégorie de projet. 3. Évaluation des éléments importants dans les documents décrivant l'approche, y compris : • Le volume du travail nécessaire pour concevoir de nouveau le processus opérationnel, le modèle et la stratégie de mise en œuvre du programme • La façon dont les décisions concernant les changements opérationnels sont prises et sont mises en œuvre • La précision de la définition et de la portée – le projet est-il définissable et sa portée peut-elle être limitée? • Le modèle opérationnel préliminaire • L'ampleur de la réutilisation des actifs actuels – systèmes, données, règles opérationnelles, procédures et infrastructures de mise en œuvre du programme • La façon dont la transition aux nouveaux environnements se fera tant pour le programme opérationnel que pour les systèmes connexes de TI • Des considérations sur la construction au lieu de l'achat • L'environnement dans lequel le projet sera entrepris • Un aperçu de l'évaluation des risques pour l'approche retenue • Un aperçu de gestion du projet. Nota : Le niveau de détail auquel on s'attend en ce qui a trait aux points mentionnés ci-dessus est fonction de ce qui est nécessaire pour permettre une évaluation de la faisabilité de l'approche; il s'agit avant tout de déterminer si l'approche est raisonnable.

3.2 Examen au point de contrôle nº 2 – Approche du projet *(suite)*

Élément(s) à l'appui	1. Les examinateurs vont également tirer parti de l'aperçu du projet qui leur est donné : • Emballage du projet (ordre de taille [± 100 p. 100], solutions technologiques possibles, étapes et échéancier du projet, considérations sur les rôles importants et la dotation, harmonisation des objectifs, considérations d'architecture, hypothèses clés et risques). • Environnement du projet (gouvernance, capacité relative du ministère, culture de projet et rigueur, responsabilités opérationnelles, engagement et capacité de la direction, fonctions de soutien – RH, finances, acquisitions, etc.). 2. Plan et budget mis à jour (± 10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail nécessaires pour se rendre au point de contrôle suivant.
Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	• Information sur l'approche du projet en fonction des points essentiels de l'examen ci-dessous • Résultats préliminaires de l'évaluation de la complexité et des risques du projet (ECRP) et de l'évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet (ECOGP), le cas échéant
Présentation de l'examen	Examen en atelier (la conduite de quelques entrevues ciblées serait peut-être nécessaire)

Il convient de noter que dans certains cas, surtout pour des projets de petite taille, il est possible de combiner les points de contrôle n^{os} 1 et 2.

3.3 Examen au point de contrôle nº 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation

But : Répondre à la question-clé « 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 général du projet sur lequel repose la détermination préliminaire des coûts a été présenté. L'analyse de rentabilisation devrait comprendre une justification adaptée pour l'investissement et décrire les résultats à atteindre, ainsi que leur justification dans le contexte des coûts proposés. Les évaluations des coûts et de l'échéancier du projet au complet devraient, à cette étape, se situer dans une fourchette de ± 40 p. 100. (Cette fourchette d'évaluation suppose qu'il s'agit d'un projet classique d'élaboration ou d'intégration comportant de nombreux facteurs inconnus aux premières étapes. Un projet de remplacement d'infrastructure pourrait avoir une fourchette d'évaluation beaucoup plus faible.)	
Questions	• Assurance que l'analyse de rentabilisation est détaillée, complète et convaincante • Confirmation que l'organisation est prête à entreprendre le projet
Raisons	• Confirmer que l'analyse de rentabilisation est suffisamment convaincante pour justifier, appuyer et orienter le projet • Déterminer les lacunes dans l'état de préparation auxquelles il faut remédier avant l'approbation et de confirmer que les principaux risques cernés peuvent être gérés
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Exigences de l'analyse de rentabilisation : • Clarté de l'énoncé des problèmes opérationnels • Clarté et précision des objectifs du projet – doivent être suffisamment précis pour donner des résultats ciblés et fournir une orientation quant à ce qui relève ou non de la portée du projet • Justification opérationnelle claire de l'investissement dans le projet, y compris la façon dont les objectifs peuvent être quantifiés et mesurés, et ensuite comment leur atteinte peut être confirmée • Confirmation à nouveau de l'harmonisation du projet avec les objectifs de l'organisation • Rigueur de l'analyse des solutions, y compris le caractère raisonnable des coûts et des avantages de chacune des solutions ainsi que le caractère raisonnable de la solution retenue • Évaluation indicative des coûts et du calendrier • Méthode d'évaluation, base des hypothèses, et analyse de sensibilité 2. État de préparation organisationnelle à réaliser le projet • Modalités des ententes conclues – Bureau de gestion du projet (BGP), stratégies de gestion des résultats, gestion du rendement et gestion des risques • Planification initiale du projet en cours et mécanismes en place • Approche des exigences opérationnelles définie complètement • Préparation de l'environnement dans lequel le projet sera réalisé • Évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet (ECOGP) • Preuve de l'intention et de la capacité à mettre en place un environnement favorable à la réussite du projet

3.3 Examen au point de contrôle nº 3 – Analyse de rentabilisation et état général de préparation *(suite)*

Élément(s) à l'appui	1. Définition complète du projet : • Niveau de complexité et de risque, portée, taille et emballage • Risques, contraintes et dépendances (ECRP) • Harmonisation de l'architecture et de la technologie (au sein du gouvernement fédéral et du ministère) • Questions de protection des renseignements personnels (Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée ou EFVP) et des questions de sécurité (Évaluation de la menace et des risques ou ÉMR) et d'autres questions stratégiques 2. Plan et budget mis à jour (+/- 10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail nécessaire pour se rendre au point de contrôle suivant 3. ECRP et ECOGP
Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	• Norme d'analyse de rentabilisation et documents détaillés à l'appui (analyse et documentation) • ECRP • ECOGP
Présentation de l'examen	Examen en atelier; possiblement un examen rapide dans le cas des projets très grands et très complexes

3.4 Examen au point de contrôle nº 4 – Charte du projet/PGP

But : Tenir compte des facteurs inconnus de l'analyse de rentabilisation. 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 devrait être en place pour le résoudre). L'estimation des coûts et le calendrier devraient dorénavant être exacts à ± 25 p. 100.	
Questions	• Validation que la charte du projet a bien pris en compte et a résolu toutes les questions essentielles pour la réussite du projet • Confirmation que la gouvernance, la planification et la gestion voulues du projet sont en place
Raisons	• Veiller à ce que tous les éléments nécessaires à l'exécution réussie du projet soient en place avant la construction et la mise en œuvre • Réduire les risques de devoir appliquer des mesures correctrices rapides par la suite
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Confirmation à nouveau de l'analyse de rentabilisation, en particulier de la faisabilité de l'atteinte des résultats, des hypothèses, des contraintes et des dépendances : • Raffinement du budget et des hypothèses sur lequel il repose 2. Confirmation à nouveau de l'état de préparation pour entreprendre le projet 3. Caractère complet de la charte du projet : • Définition parfaitement claire et indication de ce qui relève de la portée du projet et de ce qui n'en relève pas • Clarté des rôles, du parrain du projet, des intervenants et de la gouvernance • Définition documentée de la réussite, des résultats opérationnels et de la façon dont ils seront mesurés, et clarté des responsabilités pour atteindre les résultats opérationnels visés • Résumé de l'approche en mettant l'accent sur les rôles, la gouvernance et les risques • Détermination des risques et évaluation du degré d'atténuation des risques pour aller de l'avant 4. Définition de la solution opérationnelle : • Architecture ou modèle opérationnels • Description de la solution, y compris conception du programme et modèle opérationnel général; stratégie de transformation opérationnelle et processus opérationnels; stratégie de restructuration, s'il y a lieu • Exigences fonctionnelles générales, exigences techniques et exigences en matière de rendement • Modèle de données général et considérations sur les données • Conception fonctionnelle générale et concept des opérations • Évaluation des solutions disponibles sur le marché, s'il y a lieu

3.4 Examen au point de contrôle nº 4 – Charte du projet/PGP *(suite)*

	5. Plan général de gestion de projet : • Élaboration du plan du projet (structure de répartition du travail) et liens aux coûts estimatifs et au calendrier • Atelier pour à dresser la liste des exigences • Plan d'acquisitions – Est-il réalisable tout en respectant l'échéancier du projet? • Stratégie de gestion des changements opérationnels et capacité de l'organisation à les absorber • Stratégie de mise en place opérationnelle, y compris pour les questions concernant les données 6. L'armature du Bureau de gestion du projet (BGP) est en place, un gestionnaire de projet qui convient a été désigné et les principales mesures de dotation du projet ont été prises
Élément(s) à l'appui	1. Plan et budget mis à jour (+/- 10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail nécessaire pour se rendre au point de contrôle suivant
Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	• Analyse de rentabilisation mise à jour • Normes de la charte du projet • Plan préliminaire de gestion du projet • Description de la solution
Présentation de l'examen	Un examen complet pour les projets plus importants ou un examen rapide pour des projets de petite taille présentant des risques faibles

3.5 Examen au point de contrôle nº 5 – Plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles

But : 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 en matière de dépenses sont prises et que les décisions importantes d'acquisition interviennent, comme l'émission de la demande de proposition ou l'attribution de contrats. Tous les facteurs inconnus importants ont fait l'objet de recherches suffisantes pour fournir l'assurance que les risques ayant de lourdes incidences ont été atténués de façon efficace. À cette étape, le budget de l'ensemble du projet devrait être exact à ± 15 p. 100. (Prière de retenir que les impondérables du projet ne devraient jamais tomber en dessous de 10 à 15 p. 100.)	
Questions	• S'assurer que le plan détaillé du projet fournit une base ferme pour gérer et suivre celui-ci, et que les facteurs inconnus sont réduits au minimum • Évaluer la clarté des éléments livrables de projet et de la responsabilisation
Raisons	• S'assurer que le cadre responsable ou les cadres responsables du projet disposent d'une base précise pour évaluer les progrès réalisés et prendre des mesures correctrices • S'assurer que le projet est prêt à passer à l'étape de la construction avec des risques minimes de retards dus au manque d'attention portée à des détails essentiels
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Confirmation à nouveau de l'analyse de rentabilisation et de la charte du projet 2. Plan détaillé de gestion du projet : • Portée détaillée du projet – Quels sont les éléments qui relèvent de la portée du projet et ceux qui n'en relève pas? • Dépendances du projet précisées avec les documents sur les engagements appropriés, y compris une évaluation des incidences et des risques • Plans architecturaux et décisions en la matière précisées (examen de l'architecture terminé) • Plans de gestion du changement organisationnel et de déploiement des opérations, y compris les plans de migration et de conversion des données, de formation et de transition • Structure organisationnelle du projet et exigences en matière de ressources complètement définies • Structure de répartition du travail détaillée • Matrice de traçabilité en place pour les exigences • Liste détaillée des éléments livrables de projet et plan général d'acceptation • Plans préliminaires de mise en œuvre et de basculement, y compris plan de gestion des versions • Calendrier détaillé et prévisions budgétaires détaillées (avec hypothèses et mesures d'urgence) • Modalités de suivi. de contrôle et d'établissement de rapports sur l'état d'avancement du projet • Plan détaillé de mesure des résultats • Évaluation des risques, ECRP et ECOGP mis à jour

3.5 Examen au point de contrôle nº 5 – Plan détaillé du projet et spécifications fonctionnelles *(suite)*

	3. Coûts définitifs, budgets raffinés et évaluation des hypothèses 4. Gestion et dotation des principaux postes (ensemble complet d'outils du BGP en place) 5. Exigences fonctionnelles générales (matrice de traçabilité des exigences) et conception; peut-être des ateliers de validation de principe et de conception pour garantir la solution en principe 6. Planification de la gestion des changements opérationnels et de leur déploiement 7. Décisions prises en matière d'architecture, de technologie et de conception 8. Plans d'acquisitions et DP progressent ou sont documentés 9. Plans de certification de la sécurité et de protection des renseignements personnels; EMR et EPRVP exécutés et mesures d'atténuation énoncées 10. Plans d'acceptation et de mesure des résultats
Élément(s) à l'appui	1. Plan et budget mis à jour (±10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail nécessaire pour se rendre au point de contrôle suivant
Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	• Plan détaillé du projet terminé • Toutes les approbations des exigences en matière d'acquisition, EMR, EFVP, etc., selon les besoins pour permettre à la construction d'aller de l'avant.
Présentation de l'examen	Examen rapide ou examen complet selon le projet

3.6 Examen au point de contrôle nº 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement

But : Vérifier si le système en cours d'élaboration est prêt à être mis en œuvre et si le projet est tout à fait prêt pour un déploiement réussi. Ce point de contrôle représente un tournant important pour l'approbation de l'état de préparation opérationnel. Selon le cas, il y aura un ou plusieurs points de contrôle secondaires, avec les examens allant de pair avec eux, liés à la construction et au déploiement (les autres approches en matière de points de contrôle qui ont été étudiées avaient tendance à traiter la construction ou la construction et le déploiement comme un seul point de contrôle. C'est peut-être pourquoi les projets à l'étude étaient petits ou parce qu'on présumait que la construction et le déploiement sont bien compris et présentent des risques relativement faibles.) En fonction de la situation donnée et du niveau de risque le ministère devrait décider du nombre, du calendrier et des domaines prioritaires des examens intermédiaires faits au point de contrôle nº 6 pendant la construction et le déploiement. C'est ainsi que, selon la structure du projet, un point de contrôle peut être défini à la fin du déploiement d'un développement important ou à la fin d'une diffusion et d'un déploiement importants auprès d'un ensemble précis d'utilisateurs (voir les notes ci-dessous).	
Questions	• Vérifier que la construction est terminée avec un essai d'acceptation par l'utilisateur et que la migration vers la production repose fermement sur le respect des critères d'acceptation qui documentent les modalités en vue du déploiement • Confirmer que les équipes de déploiement ont été constituées et sont prêtes à gérer une transition en douceur
Raisons	• S'assurer que le projet est prêt à passer à l'étape du déploiement et que les plans de basculement et de soutien permanent sont en place
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Confirmation à nouveau que le projet est harmonisé avec les objectifs du ministère, que l'analyse de rentabilisation est valide et que les résultats escomptés seront concrétisés 2. Construction terminée et éléments livrables du projet acceptés, y compris toute la documentation 3. Migration du système vers la production et essai d'acceptation par l'utilisateur terminés 4. Plans de gestion du changement organisationnel, de déploiement, de formation, de migration et de conversion des données terminés 5. Validation du plan de migration du système 6. Plans de soutien permanent et de gestion des services en place 7. Évaluation complète des vulnérabilités 8. État de préparation de l'ensemble des opérations et du projet
Élément(s) à l'appui	1. Plan et budget mis à jour (± 10 p. 100) pour les tâches et le niveau de travail à réaliser jusqu'à la clôture du projet

3.6 Examen au point de contrôle nº 6 – Achèvement de la construction et état de préparation au déploiement *(suite)*

Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	• Toutes les approbations concernant l'acceptation par les utilisateurs, l'acceptation de la production par les opérations, la certification et l'accréditation en matière de sécurité pour passer à la production; acceptation par l'équipe de maintenance de la documentation • Approbation des plans de déploiement, de formation, de migration des données et de basculement et de l'évaluation de vulnérabilité • Plans de gestion du soutien et des services • Plans de rétablissement du service et de reprise des activités en cas de catastrophe
Présentation de l'examen	Examen rapide ou intégral, selon la taille, le niveau de risque et de complexité du projet

Notes sur le point de contrôle nº 6

Les projets peuvent adopter toute une gamme d'approches à la définition des phases et elles ne seront pas toutes nécessairement séquentielles. Certains projets peuvent être organisés avec des phases parallèles, rendant le choix des points de contrôle et la portée de l'examen de ceux-ci plus subjectifs. Dans le cas des méthodes d'élaboration itératives importantes, il faudrait définir des points de contrôle et des points d'examen pour s'assurer que le déploiement progresse jusqu'à la clôture – que les itérations ne vont pas se poursuivre indéfiniment ou jusqu'à ce que le projet ne dispose plus de temps et d'argent. L'accent est alors mis sur les approbations concernant ce qui a été fourni et sur les spécifications claires et convenues de ce qui reste à faire. Parmi les exemples de points de contrôle intermédiaires relevant du point de contrôle nº 6, on peut citer les suivants :

- **Fin de la construction d'une version —** Dans un projet qui est structuré pour avoir plusieurs versions importantes, il est recommandé de définir un point de contrôle à la fin de l'une ou de plusieurs de ces versions.
- **Bilan à mi-chemin —** Un bilan peut être prévu au milieu d'une phase d'un projet, même si aucun élément livrable important n'a été terminé ou aucun point décisionnel n'a été atteint. La décision d'en définir un pourrait être fonction d'une combinaison des montants dépensés (p. ex., 25 millions de dollars), du temps écoulé (p. ex., un an) et du taux d'utilisation des fonds (p. ex., 4 millions de dollars par mois).

- **État de préparation à la construction et au déploiement –** Dans de nombreux projets, les activités de déploiement et de la construction se font en réalité en parallèle. Dans certains cas, le déploiement intervient après la fin de la construction. Selon la nature et la taille du projet, un point de contrôle pourrait être mis en place pour créer un point de prise de décisions pour décider s'il faut ou non procéder au déploiement.
- **Projet pilote de déploiement et préparation complète au déploiement –** Dans certains projets, un projet pilote de déploiement se déroule immédiatement après la phase de construction afin de servir de base pour décider si le système est prêt à un déploiement général. Selon la taille et la nature du projet, la fin d'un projet pilote de déploiement peut se révéler un point qui convient bien à l'établissement d'un point de contrôle.

3.7 Examen au point de contrôle nº 7 – Examen de l'après-mise en œuvre

But : Confirmer la fin des travaux, évaluer la mesure dans laquelle le projet a atteint ses buts et fournir une évaluation de l'utilisation optimale des ressources. Ce point de contrôle se tient généralement six mois après la clôture du projet. L'examen effectué à ce moment peut aussi servir à répertorier les leçons tirées du projet – celles relevées par l'équipe de projet et celles enregistrées par les examinateurs indépendants.	
Questions	• Vérifier que le projet a été terminé comme prévu et que les résultats opérationnels escomptés ont bien été atteints • Évaluer le niveau de réussite de la transition vers un service permanent
Raisons	• Confirmer que la mise en œuvre du projet a réussi d'un point de vue opérationnel • Déterminer de quelles leçons le ministère et la collectivité au sens plus large pourraient tirer profit dans le cadre d'éventuels projets
Points fondamentaux à examiner à ce point de contrôle	1. Réussite de la mise en œuvre du projet mesurée en regard des objectifs de départ 2. Confirmation que l'information et les éléments livrables ont bien été archivés, s'il y a lieu 3. Transfert des connaissances et transition vers un service réussi 4. Obligations contractuelles toutes exécutées 5. Validation des résultats opérationnels 6. Enregistrement des leçons tirées de l'expérience, y compris du processus d'examen 7. Rapport de clôture du projet terminé
Élément(s) à l'appui	• Rapport de clôture du projet • Plan de mesure des résultats opérationnels • Rapports sur l'acceptation des contrats • Leçons tirées du projet
Informations couramment utilisées pour procéder à l'examen	Atelier pour réaliser l'examen complet, selon le projet

Dans certains cas, il peut être prématuré d'affirmer de façon définitive que les résultats opérationnels ont été atteints au moment où ce point de contrôle intervient, auquel cas un plan de surveillance pourrait être élaboré pour assurer le suivi des éléments essentiels.

Un domaine important à évaluer est l'efficacité de l'examen indépendant lui-même et ses effets positifs et négatifs sur les résultats du projet. Les leçons retenues en ce qui concerne la gestion du projet et les examens indépendants devraient être intégrées aux processus de la DDPI du SCT aux fins de l'amélioration continue.

4 Méthode d'examen

La présente section décrit principalement la méthode en cinq étapes pour réaliser des examens complets. Un aperçu des autres types d'examen, à savoir l'examen en atelier, l'examen rapide et le bilan, figure à la fin de section.

4.1 Étape 1: Phase de mise sur pied et de lancement de l'examen

Nombre d'heures de travail	Habituellement deux jours par examinateur et trois jours pour le chef d'équipe pendant une semaine
Tâches	• L'équipe d'examen élabore une ébauche du plan de travail détaillé pour l'examen • Les examinateurs se réunissent avec le cadre responsable de l'examen pour : – déterminer les documents à examiner; – dresser une première liste des personnes à interroger et des entrevues à réaliser; – élaborer des plans d'entrevue ainsi qu'un calendrier des entrevues; – prendre des dispositions logistiques • L'équipe d'examen établit une liste des sujets d'ordre général pour les entrevues ainsi qu'une liste des exposés et des démonstrations à préparer par l'équipe de projet.
Résultats	• Plan de travail • Liste des personnes interrogées ainsi que des sujets d'ordre général pour les entrevues • Plans d'entrevue • Liste des exposés ou des démonstrations à présenter par l'équipe de projet • Calendrier des entrevues, des exposés ou des démonstrations • Envoi des documents à l'équipe de projet (s'assurer que le parrain du projet les lui envoie)
Éléments livrables	• Aucun à cette étape
Exemples (voir l'annexe B)	• Plan de travail • Annonce de l'examen indépendant par le cadre responsable • Courriel sollicitant une entrevue • Calendrier des entrevues

Élaboration d'un plan de travail

Bien que l'orientation des examens ne soit souvent pas connue au départ, il est toujours utile d'élaborer un plan de travail et de le communiquer aux examinateurs, ainsi qu'à l'équipe de projet et aux intervenants pour qu'ils sachent non seulement de quoi il s'agit, mais aussi à quel moment leur participation est nécessaire.

Les plans de travail des examens complets et ceux des examens en atelier sont sensiblement différents.

L'approche générale pour élaborer un plan de travail consiste à prendre les mesures suivantes :

1 Déterminer la période entre la date de début et la date de fin souhaitée.

2. Estimer la durée de la phase la plus longue, habituellement celle de la découverte, en travaillant à partir du nombre d'entrevues estimé et, en conséquence, des jours d'entrevue.

3. Fixer un délai raisonnable entre la mise en place de l'activité et le début de la découverte – une durée pratique pour permettre d'organiser les entrevues et d'aborder d'autres problèmes logistiques à résoudre.

4. Établir un calendrier approximatif de l'examen en ajoutant des jours après la découverte et prévoir une certaine souplesse à la production de rapports, car il peut avoir quelques séances d'information nécessaires selon la situation.

5. Ajouter au calendrier des dates cibles lorsque des éléments critiques se produiront, comme le choix des documents de lecture préparatoire, la réunion de lancement, le début et la fin de la découverte, la fin de l'analyse et la période de rapports.

6. Ajouter au plan les demandes importantes soumises à l'équipe de projet, comme des démonstrations.

7. Mettre à l'essai le caractère raisonnable du plan de travail d'ensemble en se basant sur l'expérience.

8. Étayer et communiquer le plan.

Organisation des entrevues

Il est efficace d'établir un plan d'ensemble des entrevues au début du processus d'examen, parce qu'on économise ainsi du temps et qu'on évite des frustrations plus tard. La première liste des personnes interrogées, dressée de concert avec le parrain du projet et l'équipe d'examen, devrait comporter de 10 à 15 noms et les premières entrevues visent habituellement les éléments suivants :

- l'équipe de gestion de projet et les chefs des équipes clés;
- les intervenants opérationnels;
- les secteurs intervenant dans le projet (p. ex., TI, acquisitions);
- les cadres supérieurs, y compris le parrain du projet;
- les organismes externes (p. ex., secteur des programmes du SCT, la DDPI du SCT).

Lorsque la documentation du projet est examinée et que les premières entrevues se déroulent, on constate alors fréquemment qu'il faut procéder à d'autres entrevues. Cependant, un total de 15 à 20 entrevues est la norme pour un examen complet.

En règle générale, il faut éviter d'interroger plusieurs personnes au cours d'une même séance, car les résultats ne sont pas satisfaisants. Les personnes qui ne partageant pas les mêmes opinions peuvent alors refuser de s'exprimer ou donner une évaluation exacte de la situation. Le temps imparti à chacune des personnes est alors limité. Or, il se peut que l'une d'entre elles domine le débat et que l'on n'ait qu'une seule version des faits.

Enfin, si le parrain ou l'équipe de projet demande qu'une personne le représentant assiste aux entrevues, il faudrait refuser. Bien que ce type de demande découle fort souvent de la volonté de bien comprendre le processus d'examen et la portée des questions, cette situation peut entraver la libre expression.

Pour tirer tout le parti possible des entrevues, il faut indiquer de façon claire aux personnes interrogées non seulement que leurs commentaires seront partagés uniquement avec ceux qui ont le besoin légitime ou le droit de savoir, mais aussi qu'il est peu probable qu'ils soient utilisés dans l'évaluation finale, à moins qu'ils ne soient validés par d'autres sources.

Entrevues sur place
Idéalement, une salle de réunions ou un bureau est affecté à l'équipe d'examen sur les lieux où se trouve la majorité des membres du groupe du projet. Il est préférable de mener l'entrevue dans le bureau de la personne interrogée ou une salle de réunions qui est mise à la disposition de l'équipe d'examen, et non dans un poste de travail modulaire. Une salle réservée pour les réunions permet aux personnes interrogées de ne pas être interrompues à cause de travail quotidien et à l'équipe d'examen de gagner du temps. En effet, elle n'a pas besoin de se déplacer et de trouver les bureaux des personnes à interroger.

Entrevues téléphoniques
Il vaut mieux éviter de mener des entrevues téléphoniques lorsque tout le monde se trouve dans la même ville. Ce type d'entrevue ne permet pas facilement aux deux parties d'échanger des documents, de relever des comportements non verbaux ou de réagir à la présence de l'autre personne dans le bureau. Il convient de prévoir du temps pour que l'équipe d'examen puisse se rendre au lieu de travail des personnes interrogées. Lorsqu'il est impossible de réaliser des entrevues en personne, on peut utiliser les vidéoconférences qui offrent des avantages importants par rapport aux conférences téléphoniques.

Entrevues dans des lieux éloignés
Si plusieurs personnes doivent être interrogées à un même lieu qui est éloigné, il peut être utile de demander aux examinateurs de s'y rendre pour mener des entrevues en personne. L'avantage qu'offre le fait de visiter un lieu de travail éloigné est de constater de visu le contexte du projet justifie largement les frais et le temps de déplacement.

Nombre d'entrevues par jour
Pour réduire le temps de déplacement et de préparation, il faudrait organiser plusieurs entrevues le même jour, jusqu'à un maximum de quatre, bien qu'il ne soit pas rare d'en mener six ou sept d'affilée. Les examinateurs ne parviennent pas à habituellement assimiler plus d'information que celle recueillie au cours de quatre entrevues dans une même journée. Il leur faut du temps pour réfléchir sur le contenu de ces entrevues afin de préparer ou de corriger les questions à utiliser lors des entrevues suivantes.

Durée de chaque entrevue
Chaque entrevue dure normalement de 45 minutes à une heure. Des entrevues plus longues deviennent moins efficaces. Après une entrevue, les examinateurs devraient prendre une pause d'une demi-heure afin de regrouper leurs impressions et leurs notes et de se préparer pour l'entrevue suivante. La pause leur donne également une certaine marge de manœuvre si la première entrevue dépasse le temps imparti.

Réponse favorable aux demandes d'entrevue
Il arrive fréquemment que des personnes que l'on ne prévoit pas interroger demandent à l'être. Il faudrait alors répondre favorablement à ces demandes.

Respect du calendrier des entrevues
La personne-ressource qui est désignée par le parrain de l'examen pour offrir le soutien administratif et pour établir et tenir à jour le calendrier des entrevues et des réunions devrait communiquer avec chaque examinateur pour confirmer les changements dans le calendrier. Les examinateurs doivent indiquer régulièrement leur disponibilité à la personne-ressource en question.

Commencer quelques entrevues importantes pour établir le contexte
Lorsqu'on fixe les horaires des entrevues, il vaut mieux, en général, prévoir en premier celles qui sont importantes afin de situer le contexte d'ensemble, puis procéder aux entrevues en commençant, dans la mesure du possible, par la base de la hiérarchie et en la remontant, ce qui permet de mettre à l'essai les questions soulevées aux niveaux inférieurs de l'équipe de projet à des niveaux de plus en plus élevés. Un exemple de calendrier des entrevues figure à l'annexe B, « Exemples de documents d'examen ». Il faut y inscrire le titre complet des personnes interrogées, ainsi que leurs coordonnées. Si la personne interrogée a un adjoint administratif, il faudrait aussi indiquer ses coordonnées, en plus de toutes les directives sur l'accès à un lieu donné.

Envoyer à l'avance des courriels pour confirmer les entrevues
La personne-ressource de l'administration devrait envoyer un courriel aux personnes qui seront interrogées, avec copie aux intervieweurs, pour confirmer l'heure et l'emplacement de l'entrevue, identifier les intervieweurs, insister sur l'importance et l'urgence de l'entrevue et indiquer les instructions pertinentes et les sujets qui seront abordés lors de l'entrevue. Des exemples de courriels de confirmation des entrevues et des directives d'entrevue sont inclus à l'annexe B, « Exemple de documents d'examen ». L'établissement d'une base de discussion permettra de mettre à l'aise les personnes interrogées. Bien que ces dernières puissent vouloir connaître les questions qui leur seront posées, il est impossible de leur donner satisfaction puisque les questions se précisent au fil de l'entrevue. On peut leur transmettre une liste de 10 à 15 sujets généraux qui commencent par leurs antécédents et le rôle dans le projet et leur permettre de choisir les sujets dans lesquels elles s'estiment compétentes pour en discuter. Un second courriel peut leur être ensuite envoyé pour les informer des sujets ou des questions précises qui seront abordées afin qu'elles aient le temps de se préparer.

Commencer par un plan d'entrevue

Préparer pour chaque personne interrogée un plan d'entrevue qui indique les sujets que les examinateurs souhaitent approfondir. Ce plan peut être très précis si l'examen porte sur un domaine donné, ou de nature générale si les examinateurs n'ont pas de questions particulières à soumettre à la personne interrogée.

Problèmes potentiels

- Si une personne devant être interrogée ne peut être jointe, par exemple parce qu'elle est en vacances ou en congé de maladie, le parrain de l'examen devrait alors aider à lui trouver un remplaçant adéquat. Si la personne qui n'avait pu être jointe revient avant la remise du rapport d'examen, il faudrait prévoir de procéder à son entrevue pour déterminer si elle a des renseignements importants à ajouter au rapport.
- Selon le rôle des fournisseurs et des entrepreneurs dans le projet, ils peuvent figurer sur la liste des personnes interrogées. De plus, lors de la préparation de cette liste, les examinateurs devraient insister pour être informés de toutes les affiliations du fournisseur, car ils devraient tenir compte du fait que les relations des fournisseurs avec leur client peuvent avoir des incidences sur leur vision du projet.
- Les examinateurs devraient faire preuve de jugement quant à savoir si les remplaçants des principaux intervenants sont acceptables ou non. Si, par exemple, l'équipe d'examen ne peut pas obtenir des entrevues avec des intéressés au niveau de SMA, il y a un risque que ces mêmes dirigeants ne tiennent pas compte des résultats de l'examen sous prétexte qu'ils n'ont pas été consultés. Il est préférable d'avoir quelques remplaçants.
- Les premières réunions pour mettre en œuvre le projet révéleront souvent des domaines considérés comme étant problématiques. L'ordre et la sélection des personnes interviewées, ainsi que le choix des sujets à discuter pourraient en tenir compte. Par contre, dans des cas où l'équipe du projet estime qu'il n'existe pas de problèmes importants, le plan d'entrevue devrait être vaste et général, et viser à explorer des enjeux potentiels.

4.2 Étape 2 : Phase de découverte

Nombre d'heures de travail	Habituellement de cinq à sept jours de travail par examinateur pendant deux à trois semaines
Tâches	• Les membres de l'équipe d'examen lisent la **documentation du projet**. Les documents importants doivent être lus par tous les membres • Le chef de l'équipe d'examen répartit les **responsabilités concernant les exposés et les démonstrations** à présenter par l'équipe de projet. L'équipe de projet : – décrit les **exposés** portant sur des domaines qui nécessitent l'interaction de plusieurs membres de l'équipe du projet; – détermine les **démonstrations** (p. ex., les prototypes, les validations de principe, etc.) pour expliquer le système actuel ou la situation actuelle du système en cours d'élaboration • **Mener toutes les entrevues** (l'examen comprend de 15 à 20 entrevues au total. Les examinateurs et le parrain de l'examen **planifient d'abord les dix premières entrevues**, puis **les cinq à dix dernières entrevues**.)
Résultats	• Constatations résumées par catégorie • Conclusions préliminaires pour chaque catégorie
Éléments livrables	• Aucun à l'étape 2
Exemples (voir l'annexe B)	• Aucun à l'étape 2

Plan d'entrevue

L'approche générale pour une entrevue, décrite ci-dessous, s'applique à la plupart des situations d'entrevue, mais non aux secondes entrevues. À cette étape, l'entrevue porte généralement sur les domaines de préoccupation que les examinateurs veulent approfondir. Pour ce qui est des entrevues avec des membres de la haute direction, les deux premières étapes ne sont probablement pas nécessaires, étant donné qu'il est normalement inutile de mettre ces personnes à l'aise.

1. **Commencer par une question dont la réponse est facile** pour mettre la personne interrogée à l'aise et lancer la conversation. Les questions de ce genre pourraient porter sur les antécédents de la personne et sur son rôle dans le cadre du projet, ou sur son expérience antérieure avec des projets. Comme la plupart des gens aiment parler de leur travail, ce genre de question amène la personne interrogée à s'exprimer librement.

2. **Orienter graduellement la discussion vers le domaine de responsabilité de la personne interrogée** afin de connaître son point de vue sur le déroulement du projet ainsi que les questions qui lui sont importantes.

3. **Déterminer le point de vue global de la personne interrogée sur le projet**, y compris ses opinions sur les personnes avec qui elle interagit, à qui elle envoie du travail ou de qui elle en reçoit et sa vision de l'ensemble du projet.

4. **Déterminer ce qui, aux yeux de la personne interrogée, constitue les questions ou les préoccupations les plus importantes** pour l'ensemble du projet et lui demander ce qu'elle ferait à cet égard si elle avait le pouvoir et les ressources nécessaires.

Les méthodes d'entrevue peuvent varier en fonction de l'objectif, aussi les examinateurs doivent-il faire preuve de jugement pour déterminer le niveau de détail à atteindre. Par exemple, poser des questions détaillées sur le nombre de cas d'essai à utiliser peut être une façon d'évaluer si la personne interrogée est qualifiée pour gérer le processus des essais. Il se peut toutefois que les questions ne soient pas suscitées par un véritable intérêt dans le nombre de cas d'essai.

Déterminer les sujets à couvrir dans une entrevue

Le document d'accompagnement du présent manuel, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*, guide les examinateurs dans la détermination des sujets à couvrir pendant les entrevues. Les examinateurs se seront déjà familiarisés avec les 12 sujets décrits dans le document et, selon l'examen à un point de contrôle donné, ils adapteront leurs questions à la personne interrogée.

Comme le document *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions* l'indique, selon le sixième sujet, « Structure et fonctionnement du projet », l'examen au point de contrôle n^{o} 3 porte sur 1) le BGP, 2) la méthode et les techniques de gestion de projet et 3) l'estimation des hypothèses connexes. Dans une entrevue avec un représentant du BGP, les examinateurs regarderaient la colonne des « sujets proposés » et trouveraient les questions à poser ou à évaluer.

Lorsque les examinateurs interrogent une personne qui travaille sur les exigences opérationnelles, ils devraient mettre l'accent sur d'autres questions. Ils trouveront des conseils à cet égard sous la rubrique « Autres sujets » du document, toujours dans le paragraphe sur le point de contrôle n^{o} 3. Il est important de ne pas poser des questions qui concernent un autre point de contrôle, puisque l'évolution de l'enjeu dépend du point de contrôle et suscite des réponses différentes.

Conduite des entrevues

Des entrevues efficaces produisent la plus importante source d'information pour l'équipe d'examen. Bien que la documentation et la correspondance concernant le projet, ainsi que la présentation officielle des exposés et des démonstrations fournissent au processus d'examen des faits importants et nécessaires, ce n'est souvent que grâce à une interaction personnelle avec les membres de l'équipe de projet et les intervenants dans le cadre d'une entrevue que les principaux enjeux qui sous-tendent l'état du projet se révèlent réellement.

Les entrevues représentent également un investissement de temps et d'effort considérable de la part des examinateurs et des personnes interrogées. Les possibilités d'entrevue sont souvent limitées par le niveau de disponibilité des personnes qui doivent composer avec le calendrier comprimé de l'examen du projet. C'est pourquoi les entrevues doivent être planifiées, être organisées et être réalisées soigneusement pour s'assurer d'en retirer le maximum d'avantages.

- **Avoir au moins deux intervieweurs** : Deux intervieweurs sont mieux à même de tirer le maximum d'information pertinente et de s'assurer que cette information et les opinions données (y compris les indications non verbales) sont bien saisies et sont documentées avec précision, mais cela ne signifie pas qu'une personne pose des questions et que l'autre prend des notes. Si une question abordée lors d'une entrevue relève davantage de l'expérience de l'un des examinateurs que de l'autre, les rôles peuvent alors être inversés pour mieux saisir le point en question. Dans d'autres cas, les examinateurs peuvent décider à l'avance d'alterner la pose de questions et la prise de notes à des points précis de l'entrevue, tout simplement pour varier leurs tâches.
- **Façonner les questions** : La première tâche consiste à gérer le champ de l'enquête pendant que l'entrevue se déroule. Bien que le document d'accompagnement du présent Manuel, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*, fournisse la base pour couvrir d'une façon complète et détaillée la matière traitée, il doit évidemment être adapté au déroulement de l'entrevue dans chaque circonstance. Ce processus, en plus d'être bien planifié, doit avoir une dimension dynamique, car les réponses données par la personne interrogée modifient fréquemment les questions qui suivent. Il est alors important que l'examinateur s'adapte à l'évolution de la discussion, à condition que les nouvelles orientations soient productives et ne détournent pas du principal objectif de collecte d'information.
- **Documenter tous les renseignements découlant de l'entrevue** : Pour saisir efficacement tous les résultats de l'entrevue, il faut non seulement documenter les réponses données aux questions, mais également observer les réactions, percer les nuances et interpréter le langage corporel allant de pair avec les réponses.

- **Adapter les techniques d'entrevue à la situation** : Pour extraire des faits et des opinions, il faut recourir soigneusement à diverses techniques d'entrevue, en modifiant le style d'entrevue et la méthode pour chaque personne interrogée.

    1. **Mettre une personne craintive à l'aise.** Les examinateurs sont perçus comme exerçant une autorité ou comme des vérificateurs ayant une meilleure connaissance des pratiques exemplaires et jugeant l'équipe de projet et ses approches. Aussi les personnes interrogées sont-elles souvent nerveuses, ce qui peut entraîner des conséquences négatives. De plus, les examinateurs sont souvent des gestionnaires de haut niveau en poste, ou qui l'ont été, ce qui semble leur conférer de l'autorité. C'est pourquoi les examinateurs doivent trouver une façon de mettre les personnes interrogées à l'aise, sans quoi ils ne recueilleront que peu d'information utile.

    2. **Obtenir une opinion des personnes réticentes.** Selon leur caractère, certaines personnes interrogées peuvent se révéler réticentes à formuler une opinion et préfèrent s'en tenir aux faits. Or, les opinions sont précieuses même s'il faut n'y voir que des opinions. Les bons examinateurs trouvent des façons d'amener les personnes interrogées à exprimer leurs opinions.

    3. **Évaluer la crédibilité de la personne interrogée.** Pendant une entrevue, l'examinateur recueille des données, qu'il s'agisse de faits, d'une version des faits ou d'une opinion et il évalue l'importance qu'il doit accorder à l'information fournie. Il doit poser des questions ou trouver d'autres façons d'évaluer la crédibilité de cette personne, que ce soit de façon générale ou sur une question particulière.

    4. **Approfondir lorsqu'il y a des renseignements conflictuels.** Les examinateurs recueillent souvent des informations conflictuelles, y compris des versions multiples de faits supposés et toute une gamme d'opinions. Si les divergences d'opinions peuvent être comprises et être expliquées en fonction des points de vue, les données factuelles conflictuelles nécessitent en général de pousser l'enquête. Y a-t-il des raisons pour que les personnes interrogées donnent des descriptions différentes des faits? Est-ce que l'information est délibérément dénaturée? Le cas échéant, pourquoi?

- **Gérer la durée d'une entrevue** : Dans certains cas, les personnes interrogées peuvent être laconiques et fournir les réponses les plus brèves possible. Il vaut alors mieux poser des questions générales, amenant à s'étendre de façon implicite dans la réponse. Dans d'autres cas, les personnes interrogées peuvent fournir des quantités excessives de détails en réponse à une simple question, avec le risque de perdre beaucoup de temps avant que les examinateurs ne puissent aborder les questions essentielles. Les questions devraient, dans ces cas-là, être très précises pour obtenir des réponses concises. Cependant, dans tous les cas, les examinateurs devraient rappeler aux personnes interrogées, à la fin des entrevues, de communiquer avec eux par courriel ou par téléphone si des précisions leur viennent à l'esprit par la suite. C'est aussi l'occasion de rappeler à ces personnes de transmettre aux examinateurs la documentation à l'appui de leurs réponses.

Questions types pour des cas particuliers

Pour briser la glace — Amener la personne interrogée à se sentir à l'aise pour parler :

> *Pourriez-vous nous parler un peu de vos antécédents? Êtes-vous un développeur de système depuis longtemps (ou un spécialiste des exigences, des essais, etc.)? Avez-vous travaillé à d'autres projets que nous pourrions connaître? Quelle expérience pertinente précise avez-vous pu apporter au projet?*

Rechercher diverses versions des faits :

> *Maintenant que nous connaissons votre vision de la question, si nous devions poser la même question à (nom ou poste de l'autre personne), sa vision serait-elle différente de la vôtre? Quelle serait-elle et pourquoi?*
>
> *D'autres personnes que nous avons interrogées nous ont dit que la situation est A, alors que vous nous dites qu'elle est B. Pouvez-vous nous aider à comprendre pourquoi votre point de vue sur cette question est différent?*

Évaluation des capacités :

> Elle se fait à partir d'une série de questions utilisant de plus en plus la terminologie et le jargon du domaine et permet d'évaluer si la personne interrogée continue à suivre la discussion et semble à l'aise.
>
> *Vous avez indiqué que le groupe du projet utilise le produit A pour aider à saisir les exigences opérationnelles. Quels sont, à votre avis, les points forts et les points faibles de ce produit dans ce cas, et y a-t-il d'autres produits qui auraient pu être retenus et qui auraient mieux convenu?*
>
> L'objectif de cette question est de voir si la personne interrogée est à l'aise avec le sujet.

Soutirer une opinion :

Si vous étiez nommé gestionnaire du projet pour une journée et que vous pouviez modifier trois choses touchant le projet, quelles seraient-elles?

Imaginez, aux fins de la discussion, que le projet s'avèrera un échec. Quelles sont les choses qui sont faites maintenant et qui paraîtront plus tard avoir été des erreurs?

Quelles sont les trois choses qui vous inquiètent le plus au sujet du projet?

Y-a-t-il des sujets sur lesquels vous pensiez que nous allions vous poser des questions alors que nous ne l'avons pas fait? Quels sont-ils?

Y a-t-il des messages précis que vous aimeriez voir transmis par cet examen?

Y-a-t-il quoi que ce soit que vous aimeriez ajouter?

Déterminer le fonctionnement de la gestion du projet :

Quels sont vos deux ou trois prochains éléments livrables de projet et à quelles dates doivent-ils l'être?

Avez-vous préparé les budgets pour vos tâches et, sinon, êtes-vous d'accord avec ce qui existe?

Déterminer si la situation d'ensemble du projet a été communiquée aux travailleurs :

Quel est l'objectif et quelles sont les dates cibles de l'ensemble du projet?

Comment connaissez-vous la situation de l'ensemble du projet?

L'ensemble du projet respecte-t-il le calendrier, le budget? Si ce n'est pas le cas, savez-vous pourquoi?

Savez-vous pourquoi le projet est important pour le ministère?

Entrevues de cadres supérieurs

Normalement, plusieurs cadres supérieurs sont interrogés séparément. On devrait compter parmi eux le responsable des opérations qui a défendu le projet. Si le projet touche plusieurs secteurs opérationnels, tous les cadres responsables devraient être interrogés. De plus, le cadre dont relève le directeur du projet est généralement interrogé lui aussi. Si cette personne n'est pas le sous-ministre adjoint responsable ou quelqu'un d'un poste équivalent, il faudrait alors interroger la personne de plus haut niveau. S'il s'agit d'un grand projet, comme d'un grand projet de l'État, il faudrait également prévoir d'interroger le sous-ministre, sauf peut-être dans le cas des ministères qui exécutent régulièrement de grands projets de l'État.

Pour tous les cadres, les questions à étudier tendent à être similaires.

- Il est essentiel de déterminer s'il y a une adhésion solide et uniforme au projet, à ses objectifs et à ses résultats, à l'approche et à la façon dont il est géré. S'il y a des visions éloignées, il faut les préciser et les étudier. Le manque d'un appui cohérent de la direction accroît sensiblement les risques du projet. Le type de question à poser à un cadre supérieur peut s'approcher de ce qui suit :

  Veuillez nous décrire l'importance du projet pour vos opérations – en quoi vos opérations seront-elles différentes et meilleures lorsque le projet sera réalisé? Ensuite, veuillez nous parler de vos responsabilités au regard des résultats et faire le lien avec celles des membres de la direction dont relève le volet TI du projet?

- Les examinateurs doivent préciser s'il s'agit de simples points de responsabilisation au niveau de la direction et si des volets du projet sont confiés à un ou plusieurs cadres. Il faut aussi vérifier si la nature et les rôles de ces responsabilités sont clairs et s'il y a de bonnes relations de travail entre ces cadres.
- Les examinateurs doivent évaluer le caractère approprié et les forces des cadres dans les deux rôles ci-dessus du point de vue des types de défis, de la prise de décisions et du style tourné vers l'action qui est nécessaire pour assumer ces rôles respectifs :

  Quels vous paraissent être les principaux risques et les principaux défis concernant la partie du projet dont vous êtes responsable?

  Avez-vous déjà assumé une responsabilité comparable à celle-ci, même si moins importante, et avez-vous jamais été responsable des résultats d'un projet, pour faire la différence avec un processus permanent?

  De quel type d'environnement le projet a-t-il besoin pour réussir, et y a-t-il des dimensions dans lesquelles cet environnement n'est pas satisfaisant?

- La vision qu'a le sous-ministre des ententes en matière de responsabilisation devrait cadrer avec les réponses données par ces cadres :

  Veuillez décrire les ententes de responsabilisation qui sont en place pour les personnes relevant directement de vous qui jouent un rôle dans ce projet. La part de responsabilité concernant les résultats de chacun de ces cadres est-elle tout à fait claire?

- Si le projet touche à plusieurs domaines opérationnels, et en particulier si ceux-ci concernent plusieurs ministères ou administrations, les ententes en matière de responsabilisation et de gouvernance doivent être étudiées en détail. Les examinateurs doivent vérifier si le leadership et les responsabilités sont clairs, malgré la diversité des intervenants.
- Enfin, ils doivent évaluer si les cadres adhèrent à l'examen lui-même. Certains y verront un exercice superficiel pour répondre aux exigences d'un processus, d'autres voudront obtenir un appui complet des réalisations du projet jusqu'à ce jour, alors que d'autres chercheront à obtenir une confirmation des opinions qu'ils ont déjà formulées, et d'autres encore pourront réellement vouloir obtenir des conseils constructifs :

  Quels résultats attendez-vous de cet examen?

Certains cadres supérieurs peuvent avoir leur propre programme et un ensemble de messages qu'ils voudraient que l'examen englobe. D'autres pourront essayer de détourner les questions en demandant aux examinateurs ce qu'ils ont remarqué jusqu'à maintenant et comment ils entrevoient les résultats de l'examen. Il y avantage à être prêt à faire face à ce type de question et avoir quelque chose à répondre. Une solution consiste à expliquer que de nombreuses questions sont encore sans réponse et que l'objectif de l'entrevue est d'obtenir la vision de la personne interrogée sur le projet, sur ses objectifs et sur son rôle, et les relations entre son rôle et celui des autres cadres supérieurs. En règle générale, il est possible de répondre directement aux questions. Les réponses évasives ou imprécises signifient généralement que les points ne sont pas clairs. Comme avec toutes les personnes interrogées, les examinateurs évalueront également les capacités de cette personne pendant l'entrevue.

Entrevues de membres subalternes de l'équipe

Des renseignements essentiels sur le projet peuvent être recueillis en interrogeant des membres subalternes de l'équipe de projet sur les aspects opérationnels et de TI. Cependant, les examinateurs doivent être conscients que ces personnes les perçoivent souvent comme faisant partie d'une élite et d'un groupe expérimenté. De plus, ils peuvent facilement être intimidés par la perspective d'être interrogés par deux cadres supérieur qui jouent un rôle d'enquêteur.

Il faudrait déployer tous les efforts requis en vue de mettre la personne interrogée à l'aise :

- Si la personne interrogée porte une tenue décontractée et que l'examinateur a une tenue plus soignée, ce dernier pourra retirer sa veste, défaire sa cravate, ou faire un geste semblable pour combler l'écart.
- Un peu d'humour sur soi-même peut s'avérer très utile pour atténuer les écarts dus à l'ancienneté ou à l'expérience.
- Les examinateurs devraient éviter de s'asseoir à l'extrémité de la table pour donner l'impression d'exercer un pouvoir.
- Il faut à tout prix éviter d'être condescendant dans le fond ou dans la forme et plutôt traiter la personne interrogée comme un pair.
- Par-dessus tout, il faut faire preuve de patience. Il faut laisser les personnes interrogées s'exprimer et écouter attentivement leurs opinions, qui offrent souvent un éclairage très intéressant sur la situation du projet.

Entrevues des fournisseurs

Lorsqu'on interroge des fournisseurs qui ne sont pas des gestionnaires dans le cadre du projet, il arrive fréquemment qu'il n'y ait pas de sujets précis à aborder avec eux, puisqu'ils se situent à un niveau équivalant à celui des employés faisant un travail similaire. Il peut toutefois s'avérer utile de leur poser des questions pour aider à déterminer leur loyauté envers le projet.

Lorsque l'on interroge des fournisseurs qui occupent un rôle de gestion, comme des chefs d'équipe ou des personnes qui ont pour rôle de doubler ou de partager la gestion, il est important de déterminer leur expérience antérieure et de savoir si la nature de l'entente actuelle entraîne des types de loyauté différents ou des conflits d'intérêts. Un fournisseur travaillant à prix fixe a des motivations différentes de celles d'une personne rémunérée au moyen d'une formule de coût majoré ou d'une allocation journalière.

Une situation qui mérite une attention particulière est celle où le fournisseur dispose d'une marge de manœuvre importante pour la prise de décisions. Cependant, cela dépendra de sa situation contractuelle.

Dans de tels cas, tout conflit d'intérêts doit être détecté et doit être résolu. Les examinateurs doivent être conscients que le représentant du fournisseur peut travailler selon une entente de rémunération complexe lui permettant de toucher des primes pour toute combinaison de ventes additionnelles (sous forme d'entrepreneurs additionnels), de recettes, de profit (ce qui peut inciter à proposer le plus faible niveau de compétence pour le prix le plus élevé possible), et de ventes de produits connexes comme des équipements et des logiciels. Dans certains cas, la principale motivation du fournisseur pourra être d'utiliser le contrat actuel comme référence pour des activités ultérieures de marketing. Les gens qui n'ont jamais travaillé pour des fournisseurs ont généralement tendance à sous-estimer la complexité des mesures incitatives qui peuvent influencer le comportement d'un fournisseur.

Documenter les entrevues

Les examinateurs ont l'habitude de prendre des notes pendant les entrevues. Ces notes sont destinées uniquement aux examinateurs et non pas à faire partie du dossier d'examen, comme ce pourrait être le cas pour une vérification. Toutes les notes d'entrevue devraient être considérées comme des documents de travail confidentiels et ne devraient pas être communiquées à des personnes n'appartenant pas à l'équipe d'examen.

- **Prendre des notes discrètement** : Les notes devraient être prises en s'efforçant de ne pas interférer avec le déroulement de l'entrevue pour ne pas distraire la personne interrogée ou l'amener à s'inquiéter des informations notées pendant la discussion.
- **Comparer les notes après l'entrevue** : Après l'entrevue, les deux intervieweurs auront avantage à comparer leurs notes et à s'entendre sur ce qu'ils ont entendu et sur ce qu'il est possible de déduire de la discussion. Il peut être parfois nécessaire de communiquer à nouveau avec la personne interrogée pour valider un point figurant dans les notes, c'est la façon de procéder en cas de doute. Les intervieweurs préparent souvent un document électronique abrégé résumant le contenu de l'entrevue pour s'y reporter par la suite et pour le partager avec les autres membres de l'équipe.

Problèmes potentiels

- Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir au moins deux interviewers. Dans certains cas particuliers, il est acceptable et même parfois souhaitable de n'avoir qu'un seul intervieweur. On pense par exemple à des situations où la personne interrogée veut faire des confidences à l'examinateur sur une question délicate. À l'inverse, si on attend de la personne interrogée que des informations purement factuelles et clairement documentées, il y a peu d'avantages à faire appel à deux examinateurs.

- Les entrevues de cadres supérieurs peuvent présenter des défis importants. Les examinateurs devraient s'attendre à des modifications fréquentes du moment de l'entrevue, à des périodes d'attente et à des retards, à des raccourcis ou à de fréquentes interruptions. Selon le cas, les examinateurs pourront devoir décider qu'ils ne peuvent parvenir à des conclusions sans terminer une entrevue annulée ou interrompue et, dans des cas extrêmes, qu'ils doivent suspendre tout le travail d'examen jusqu'à ce que la réunion ait lieu. Les examinateurs devraient être prudents pour ne pas permettre à un cadre supérieur d'écarter une question de toute considération ou ne pas laisser entendre ce qu'ils attendent des constatations de l'examen.
- Si les dispositions matérielles et le calendrier des entrevues ne permettent pas aux examinateurs de se consulter brièvement après chaque entrevue, l'entrevue perdra une certaine valeur. Les examinateurs ont besoin de comparer leurs impressions de l'entrevue – surtout sur la transmission des messages qu'ils considèrent – afin de déterminer s'ils avaient tous deux la même impression. Il est difficile de reconstruire ces nuances après une journée d'entrevues.
- Dans certaines situations, une personne interrogée peut amener une autre personne à l'entrevue. Il est préférable de ne pas permettre cette situation à moins qu'il en soit convenu au préalable. Les examinateurs pourront offrir de rencontrer l'autre personne séparément. Les examinateurs doivent évaluer la capacité de la personne interrogée et le fait d'amener une autre personne indique que la personne concernée ne peut pas répondre aux questions qu'elle est censée répondre. Cette capacité ne peut être évaluée si la seconde personne répond aux questions.

4.3 Étape 3 : Analyse

Nombre d'heures de travail	Habituellement deux ou trois jours de travail par examinateur et trois ou quatre jours pour le chef d'équipe pendant une semaine.
Tâches	• L'équipe d'examen **analyse les constatations** de la phase de découverte. Quand il y a des écarts ou des conflits dans l'information recueillie, il peut être nécessaire de se procurer de la documentation additionnelle ou d'organiser d'autres entrevues • L'équipe devrait **résumer les constatations**, les regrouper par catégorie et formuler des **conclusions provisoires** pour chaque catégorie. Ces conclusions seront validées lors des discussions avec le parrain de l'examen et les principaux membres de l'équipe de gestion du projet, puis seront évaluées à nouveau, le cas échéant, et les erreurs seront corrigées • L'équipe d'examen énonce ses **constatations et ses conclusions définitives** et formule des **recommandations provisoires** • La viabilité des recommandations fait l'objet de discussions et les **recommandations sont réévaluées et révisées**, le cas échéant
Résultats	• Dernières constatations et conclusions • Recommandations définitives • Tableau des résultats
Éléments livrables	• Aucun à l'étape 3
Exemple (voir l'annexe B)	• Tableau des résultats

Aperçu du processus de formulation des conclusions et des recommandations

Bien que le processus ne soit pas toujours conscient et qu'il se produise, pour certains examinateurs, inconsciemment au cours de la phase de découverte, il est utile de comprendre les étapes menant à la formulation des conclusions et des recommandations de l'examen. Pour faciliter la discussion, les termes suivants sont utilisés, avec leurs significations comme il est indiqué :

Terme	Signification
Faits	Ce qui a été dit aux examinateurs (ou plus précisément, des éléments de ce qui leur a été dit et ce qu'ils ont conclu être exact).
Opinion	Opinions éclairées des examinateurs s'appuyant sur leur jugement et sur leur expérience.
Sujets	Il s'agit d'un produit de travail provisoire utilisé durant le processus d'analyse. Les sujets sont établis lors des réunions entre des examinateurs lorsqu'ils se penchent sur des questions découlant des faits et des opinions qui doivent être pris en compte lors de l'activité d'analyse.
Analyse	Un processus dans lequel des hypothèses sont avancées par les examinateurs pour expliquer les faits – en fait, des hypothèses qui, après avoir passé le test empirique, deviennent des certitudes.
Constatations	Une fois qu'on a procédé à l'analyse des faits et des opinions qui ont été pris en compte dans le cadre du processus – en s'appuyant sur le jugement et l'expérience – les constatations des examinateurs constituent les résultats de l'examen.
Conclusions	Les conclusions sont des constatations qui sont regroupées et résumées, donc haussées à un niveau supérieur.
Recommandations	Les mesures que les examinateurs considèrent pertinentes pour donner suite aux domaines auxquels il faut prêter attention, qu'elles soient exprimées de façon détaillée comme une constatation précise ou de façon plus générale comme une conclusion formulée.

Conduite d'une analyse

La phase d'analyse est essentielle. Sans procéder à une analyse, les examinateurs s'exposent au risque de simplement faire rapport sur ce qu'on leur a dit et de présenter un résumé factuel, sans lui conférer une valeur ajoutée en abordant les causes fondamentales et les mesures correctrices éventuelles. Les examens de projet s'appuient sur des faits, mais ils doivent aller bien au-delà des faits. L'intérêt important que peut présenter une équipe d'examen tient à son interprétation des faits, à son analyse des causes profondes sous-jacentes et à ses avis éclairés sur la nature du problème, ainsi que sur ce qui peut se produire et ce qui devrait être fait.

Les cadres qui demandent ou parrainent un examen indépendant veulent beaucoup plus que des faits. Ils s'attendent à pouvoir profiter de la perspicacité des examinateurs, non seulement pour contribuer à résoudre les problèmes, mais également pour chercher et pour cerner des symptômes, découvrir des modèles ou des tendances et appliquer des indicateurs ou des normes permettant de détecter les problèmes sous-jacents avant qu'ils n'apparaissent. Ils s'attendent à ce que l'équipe du projet fasse rapport régulièrement sur les faits à la haute direction. Une fonction comme la vérification interne peut vérifier si les faits mentionnés dans le rapport sont exacts. Un examen de projet va beaucoup plus loin en tentant de découvrir les causes profondes des difficultés d'un projet et en présentant des recommandations éclairées pour appliquer des mesures correctrices.

Durant un examen indépendant, la réflexion analytique peut survenir tout au long du processus de collecte d'information. Les examinateurs expérimentés estiment toutefois qu'une phase d'analyse distincte est utile. Celle-ci peut être aussi courte qu'une demi-journée pour un projet moins complexe, ou nécessiter plusieurs jours à étudier toutes les questions. Une séance d'analyse regroupant tous les membres de l'équipe d'examen leur permet de partager leurs visions avec les autres membres du groupe et de les faire profiter de ce qu'ils savent. Le débat entre les membres de l'équipe sur les conclusions à tirer de l'examen est précieux et conduit normalement à une évaluation plus perspicace que la simple appréciation d'un examinateur.

C'est pourquoi de nombreuses équipes d'examen choisissent d'organiser une séance d'analyse préliminaire avant d'avoir fini de recueillir tous les faits. En procédant de cette façon, elle a encore le temps de procéder à nouveau à des entrevues ou de modifier les demandes d'entrevue pour tenter d'élucider les questions qui se sont dégagées lors de l'analyse préliminaire.

Le produit ultime d'un examen prend la forme de ses conclusions, et celles-ci proviennent de trois sources, à savoir les faits, l'analyse et l'opinion.

Discussion des enjeux

- **Remue-méninges pour déterminer avec précision les enjeux** : Pour mener une analyse, il faut commencer par décider en équipe quelles sont les questions qui se sont dégagées des entrevues et de l'étude des documents, ce qui amène les membres de l'équipe à débattre sur un sujet qui est moins litigieux que les conclusions ou les recommandations de l'examen et à se préparer à des débats plus difficiles qu'ils devront tenir par la suite. La méthode de remue-méninges est efficace pour dégager les questions qui dominent. Un modérateur se contente d'inscrire toutes les idées de sujets sur un tableau. À cette étape, il semble fréquemment qu'il y ait beaucoup de questions en jeu, peut-être des douzaines, mais l'équipe commence à les préciser et leur nombre peut-être ramené à un niveau gérable, comme 10 ou moins. Pour mieux structurer une analyse, les équipes d'examen peuvent vouloir consulter la publication *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions* qui indique des sujets communs.
- **Discussion des enjeux et remaniement de la liste** : Une fois qu'une liste est dressée, la discussion sur chaque enjeu peut commencer. Il faut toutefois être conscient que les conclusions atteintes sur une question peuvent susciter de nouvelles questions, en faire disparaître ou encore amener à en fusionner plusieurs. La liste des questions ou des sujets est une cible mouvante jusqu'à la fin du processus. Voici quelques questions découlant des examens de projet qui ont été effectués :
  - Il semble impossible que le projet parvienne à satisfaire à n'importe quel domaine des exigences.
  - L'équipe technique semble être loin d'avoir les qualifications suffisantes en regard de la difficulté du projet, comme le révèlent certaines des décisions techniques qui ont été prises.
  - Le groupe du projet semble avoir ignoré la faisabilité du seul scénario de mise en œuvre qui sera possible dans le choix de l'approche.
  - Il semble y avoir des écarts importants entre les tâches officiellement déclarées comme terminées et ce que les personnes interrogées ont indiqué comme terminé;
  - Le gestionnaire de projet consacre plus de temps à alimenter le processus de gouvernance qu'à gérer le projet.
  - Rien n'indique qu'un participant au projet ait acquis d'expérience dans la vérification des systèmes dans une situation aussi difficile que celle-ci.

Analyse des enjeux

L'analyse est le volet de réflexion de l'examen du projet. Les examinateurs doivent chercher les causes profondes et trouver pourquoi le projet éprouve des difficultés à mettre au point les exigences. Examinons le processus d'analyse en prenant un exemple hypothétique, celui de la définition finale des exigences opérationnelles.

1. **Que savons-nous?** Les examinateurs pensent à ce qu'on leur a dit au cours des entrevues, lisent les documents et cherchent des solutions aux problèmes. Ils constatent que les gens des TI blâment les gens des opérations pour le retard des exigences, et que les gens des opérations pointent à leur tour du doigt l'équipe des TI en l'accusant de ne pas comprendre ou de contester ce qu'ils estiment être des exigences. Le secteur des opérations estime avoir fait tout ce qui était raisonnablement possible. Il a fourni des spécialistes de la question pour participer à la définition des exigences et fait venir de nombreuses personnes des bureaux locaux ayant les compétences voulues dans les processus et les règles opérationnels qui sont actuellement en vigueur. Par contre, les gens des TI font remarquer que ces spécialistes locaux ne s'entendent pas toujours sur la façon dont un processus fonctionne et que le personnel de l'administration centrale s'en remet le plus souvent au personnel des bureaux locaux pour les questions de processus opérationnel. Le consensus est mince sur le fonctionnement actuel du processus, sans même parler d'avoir un dialogue significatif sur la façon dont il devrait fonctionner à l'avenir. Les documents sur les exigences opérationnelles du projet révèlent que le travail a été fait par une entreprise qui a obtenu un contrat pour le faire à un prix fixe et il est possible que cette entreprise ait lésiné sur la qualité pour satisfaire à ses objectifs de profit

2. **Sommes-nous en mesure de proposer une hypothèse quelconque pour expliquer ce problème?** Il s'agit essentiellement d'un exercice de résolution de problèmes où une ou plusieurs hypothèses sont proposées puis sont validées en regard de l'information connue. En ce qui concerne les exigences opérationnelles, par exemple, une hypothèse raisonnable serait que l'entreprise se soit efforcée avant tout de terminer le projet au lieu de viser la qualité et que cela ait contribué au problème. Avant de pousser plus loin l'analyse, il serait utile que les examinateurs obtiennent davantage d'informations sur les divergences d'opinions mentionnées entre les représentants locaux et sur l'attitude de déférence manifestée par le personnel de l'administration centrale. Lorsque l'équipe d'examen demande qu'on lui précise officiellement si c'est le personnel de l'administration centrale ou des bureaux locaux qui est reconnu comme l'autorité en matière de processus et de règles opérationnels, on lui fournit une réponse imprécise ou vague. L'équipe tente alors de savoir s'il y a des politiques et des procédures écrites pour s'assurer que le même processus est appliqué dans chacun des bureaux locaux. La réponse obtenue est « non ».

D’autres éléments de preuve apparaissent qui sont liés au problème. Lors d’une séance d’information sur l’histoire de l’un des systèmes existants que le projet va remplacer, une personne interrogée a signalé que ce système n’avait pas été une réussite parce que certaines des unités locales avaient refusé de l’utiliser. La personne interrogée ne savait pas avec certitude comment elle a pu faire le travail dans ce domaine sans utiliser le système. Lorsque les examinateurs se penchent sur l’organigramme de l’administration centrale et notent que l’une des directions porte l’appellation de « politiques » et une autre de « opérations », mais qu’aucune n’est affectée à la « gestion de programmes », d’autres indices apparaissent. Toutes les unités locales relèvent de la Direction des opérations. Les efforts pour tenter de préciser si c’est la direction des politiques ou celles des opérations qui est la principale responsable d’activités comme la conception du programme, ses procédures et ses règles opérationnelles restent sans réponse précise.

Il est donc possible de formuler un certain nombre d’hypothèses pour expliquer les difficultés des exigences opérationnelles :

a) Le vendeur qui a obtenu le contrat a coupé au plus court pour limiter les coûts d’un contrat à prix fixe.

b) Le volet opérationnel n’est pas parvenu à affecter du personnel compétent au travail de définition des exigences opérationnelles.

c) Les processus opérationnels ne sont pas stables puisqu’une fonction de gestion de programme faible ou inexistante à l’administration centrale transfère les questions concernant les processus opérationnels aux unités locales; ces mêmes bureaux ont choisi de ne pas travailler de la même façon (cela pourrait expliquer les réponses incohérentes).

Ces éléments probants incitent à privilégier la troisième hypothèse. La première peut également avoir contribué au problème, même si l’équipe d’examen n’en a pas de preuve manifeste. Rien n’étaye la seconde hypothèse. Il se pourrait très bien que toutes les personnes affectées à cette tâche aient été parfaitement compétentes. Le problème sous-jacent est qu’il y a peu de cohérence sur la nature actuelle du processus décrite par les gens des opérations. Il faut signaler que l’équipe d’examen a posé d’autres questions à la suite de sa réflexion pendant le processus d’analyse.

Résumé des constatations

Une fois que la question est analysée, les examinateurs disposent d'une ou plusieurs hypothèses qu'ils estiment exactes, dans la mesure où elles correspondent aux éléments de preuve et que leur caractère raisonnable a été confirmé quand on a tenté de les vérifier.

L'étape suivante consiste à résumer les constatations des examinateurs et à les regrouper sous des catégories comme gouvernance ou gestion de projet. Les examinateurs peuvent vouloir utiliser les catégories décrites dans *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*. Ces constatations ne constituent pas toute l'information dont disposent les examinateurs, mais cet élément d'information est pertinent pour évaluer l'état du projet, comprendre toutes les causes sous-jacentes des problèmes et formuler par la suite des recommandations. Les constatations ne représentent pas tous les renseignements. L'analyse doit filtrer les détails inutiles pour arriver à l'essentiel et les examinateurs doivent faire preuve de jugement au sujet de ce qu'on leur déclare.

Le tableau ci-dessous montre les constatations que les examinateurs pourraient proposer au sujet de la question des exigences à ce point de l'examen. Il faut signaler que certains de ces constatations sont simplement une reformulation des faits pertinents, que d'autres sont le résultat du processus d'analyse, et que d'autres encore sont des opinions formulées à partir de l'expérience et du jugement des examinateurs. Tous ces éléments sont précieux. Il faut se rappeler que les conclusions découlent de trois sources distinctes : les faits, les opinions basées sur l'expérience et le jugement.

Constatation	Source
1. Le processus de définition des exigences est problématique.	Le rapport sur l'état d'avancement du projet montre que cette étape est en retard et que les éléments livrables indiqués comme étant terminés doivent fréquemment être révisés. Les représentants des opérations et des TI ont décrit le problème et fait part de leurs préoccupations. Certains ont désigné des coupables
2. Les problèmes sous-jacents sont les suivants : • les processus opérationnels ne sont pas stables; • il n'y a pas de responsable précis des processus opérationnels; • il y a des écarts importants au niveau local entre les processus opérationnels.	Le processus d'analyse
3. La question des exigences va menacer les résultats du projet, soit en l'amenant à élaborer une solution inadaptée ou en obligeant à refaire du travail coûteux.	Expérience et jugement des examinateurs
4. Il se peut que l'environnement ne convienne pas pour que le projet réussisse – les processus opérationnels doivent être stables et uniformes si on veut les automatiser avec succès.	Expérience et jugement des examinateurs

Achèvement de l'analyse – atteinte des conclusions

Il est tentant de sauter aux conclusions et aux recommandations dès qu'une question a fait l'objet d'une analyse. Dans le cas illustré ci-dessus, la plupart des personnes ayant l'expérience des projets peuvent certainement penser à une ou plusieurs recommandations qu'elles pourraient faire à la suite des quatre constatations. En règle générale, il vaut mieux attendre que tous les domaines problématiques aient été analysés et que toutes les constatations soient connues avant d'aller très loin avec les recommandations. Pourquoi?

1. Énoncer toutes les constatations aide d'abord les examinateurs à réduire leur nombre à un niveau gérable. Les examinateurs peuvent ainsi mieux voir l'ensemble de la situation et cerner les lacunes ou les questions systémiques du projet.

2. Les constatations sont souvent nombreuses et il peut y en avoir plusieurs pour un sujet donné. Dans l'exemple précédent, il existe plusieurs constatations relatives au problème opérationnel. Il faut alors regrouper les constatations en de principaux domaines de conclusion, ce qui permet au parrain de l'examen d'avoir un tableau d'ensemble des domaines de préoccupation plutôt que de nombreuses préoccupations individuelles.

3. Les constatations dégagées dans un autre domaine problématique peuvent jeter un éclairage différent ou nouveau sur une question dont l'analyse serait déjà terminée, obligeant à revoir son analyse et les résultats.

4. Si les recommandations sont formulées constatation par constatation, il est de plus en plus probable qu'une recommandation proposée se révélera irréaliste à cause d'une recommandation formulée dans un autre domaine.

5. Il est possible qu'une recommandation formulée au sujet d'une autre question apporte une solution à celle concernant le domaine à l'étude.

6. Les questions qui sont considérées actuellement comme distinctes peuvent par la suite être fondues en une seule.

Si l'équipe d'examen choisit de consacrer beaucoup de temps aux recommandations à ce point-ci du processus, elle doit accepter qu'une certaine partie du travail doive être refait.

Formulation des conclusions

Les conclusions sont un résumé des constatations individuelles qui ont été regroupées pour que le public visé les comprenne. Il est beaucoup plus utile de présenter moins de dix grands domaines de conclusion, que des douzaines de conclusions individuelles. Dans l'exemple précédent, il existe plusieurs constatations qui sont liées à la question des exigences. La première est importante, mais les problèmes sous-jacents décrits dans la deuxième constatation sont potentiellement beaucoup plus graves, ainsi que l'évaluation des conséquences possibles qui sont présentées dans la troisième conclusion. Toutes ces constatations pourraient être regroupées en une seule conclusion sur les exigences et la quatrième pourrait être insérée à cette conclusion ou former une conclusion distincte sur l'environnement du projet, s'il y a des constatations dans d'autres parties de l'analyse sur l'environnement du projet. Les examinateurs se basent sur leur jugement pour décider de la façon de regrouper les constatations, ce qui facilite autant que possible la communication de leur message.

Par conséquent, si l'exemple cité a un certain nombre de conclusions, celle sur les exigences pourrait se lire comme suit. Il pourrait s'agir du texte des diapositives d'une présentation ou d'un rapport.

Le projet connaît des difficultés importantes pour décider des exigences opérationnelles, une étape essentielle avant de poursuivre. Les raisons de ces difficultés indiquent l'existence de problèmes potentiellement graves qui nécessitent des interventions.

- *Les processus opérationnels que le projet vise à automatiser ne semblent pas stables : le travail est effectué de différentes manières dans les différents bureaux locaux.*
- *L'organisation semble tolérer plus de variations dans le processus de travail à l'échelle locale que ce qui est généralement considéré comme étant raisonnable et l'absence d'une autorité claire quant au processus opérationnel permet effectivement, voire encourage les variations à l'échelle locale.*
- *Il est imprudent et coûteux de choisir d'automatiser de multiples versions d'un processus opérationnel pour répondre aux préférences locales sur le déroulement des opérations, ce qui entraînera des incohérences dans la façon dont le ministère traite les cas.*
- *Cette question est grandement susceptible de menacer le projet, soit en retardant le début de la construction, ou pire, en entraînant une application trop complexe et coûteuse qui tolère des variations à l'échelle locale.*
- *Il faut régler la question d'une autorité unique responsable de décider des problèmes opérationnels pour pouvoir s'attaquer à cette situation.*

Il convient de noter qu'il n'y a pas de recommandation. Comme il est indiqué précédemment, il est préférable d'attendre que les constatations et les conclusions soient stables avant de formuler des recommandations.

Les examinateurs devraient faire des efforts considérables pour réduire leurs constatations en un petit nombre de conclusions. Si la situation est complexe, il serait utile que les examinateurs regroupent leurs constatations sous des domaines de conclusion et avoir plusieurs conclusions dans un domaine. Si un examinateur arrive à une séance des cadres supérieurs pour discuter de 15 conclusions, elles n'auront plus de valeur. Une approche consiste à appliquer la technique de l'ascenseur. Imaginez que vous prenez l'ascenseur. Le parrain du projet y entre au 5^{e} étage et appuie sur le 10^{e} étage et dit « Quelles sont vos conclusions? » Vous avez environ 20 secondes pour lui donner une réponse, aussi devez-vous vous concentrer sur des points clés.

Une autre technique utile pour formuler des conclusions utiles consiste à résumer un ensemble de constatations en une seule conclusion et à indiquer que les détails ne concernent pas les cadres et que vous les transmettrez directement à l'équipe de projet. En voici un exemple.

Au cours de l'examen, on a constaté un certain nombre de dérogations aux pratiques exemplaires en matière de gestion de projet. Certaines dérogations ne sont pas préoccupantes, mais un groupe l'est. Nous avons fourni plus de détails à ce sujet au gestionnaire de projet. Les problèmes incluent les suivants :

- *L'autorité du bureau de contrôle du projet et le rapport de forces entre le bureau de contrôle du projet et les différentes équipes de travail.*
- *La faiblesse dans la vérification que les travaux indiqués comme étant achevés le sont réellement.*
- *Un manque de précision dans l'approche des essais, notamment la façon dont les essais seront mis au point, le nombre d'essais et les estimations de la conduite des activités d'essai.*
- *Le suivi de la valeur acquise.*

Cette approche permet aux cadres de connaître les problèmes liés au « fonctionnement du projet ». Bien qu'ils puissent ne pas comprendre les problèmes, ils veulent s'assurer que ces problèmes seront réglés.

Validation des constatations et des conclusions

Il n'est généralement pas pratique ou nécessaire de valider toutes les constatations et les conclusions avec le gestionnaire du projet ou le parrain de l'examen. Il est toutefois utile de discuter des constatations ou conclusions qui, de l'avis de l'équipe d'examen, sont controversées ou sont susceptibles de susciter des inquiétudes importantes. Dans notre exemple concernant la question des exigences, les examinateurs peuvent avoir une confiance absolue dans certaines de leurs conclusions, mais ne sont pas absolument certains de celles d'autrui. Par exemple, ils peuvent choisir de rencontrer le chef de projet et lui suggérer que la définition des besoins est clairement un problème pour le projet. Ils savent avec certitude que les écarts dans les pratiques de travail à l'échelle locale sont un problème, mais il leur semble qu'il n'y ait pas une seule autorité pour ce qui est des exigences opérationnelles. Ils se demandent si ce dernier point est correct.

- **Vérifier auprès des responsables du projet** : Trouver une façon de valider les constatations et les conclusion auprès des responsables du projet. Il y a toujours le risque que, à titre de gens de l'extérieur, les examinateurs aient mal évalué une situation, n'aient pas parlé à une personne importante, n'aient pas eu accès à un document essentiel qui leur aurait apporté des précisions, ou aient été mal informés, délibérément ou autrement. En règle générale, communiquer aux personnes-ressources importantes les résultats préliminaires est une étape utile de validation. Elle permet aux principaux responsables du projet de réagir rapidement et de s'attaquer aux questions qui découlent des premiers commentaires reçus sur les résultats.

- **Les constatations et les conclusions devraient être solides, être représentatives et être défendables** : Les constatations et les conclusions sont plus importantes que les recommandations. À cette étape, les examinateurs devraient s'attendre à constater une diversité d'opinions, dont beaucoup sont valides, sur la façon de corriger les lacunes. Il est impératif que les résultats soient solides, représentent un consensus des évaluations des divers examinateurs et puissent être défendus. La validation des résultats — les conclusions fondamentales auxquelles est parvenue l'équipe d'examen sur les difficultés du projet — avec les principaux responsables du projet est une étape essentielle pour s'assurer que ses résultats sont exacts.
- **Aller au-delà du mandat, le cas échéant** : Les examens de projet sont encadrés ou sont guidés par un mandat ou des documents d'orientation. Les examinateurs ne devraient toutefois pas s'en tenir au mandat s'ils détectent d'autres questions qui, à leur avis, menacent les résultats du projet. L'équipe d'examen devrait avant tout privilégier l'intérêt du projet et son rôle est de donner des conseils qui pourraient faire une différence importante pour les résultats du projet, que ses conseils s'inscrivent dans le cadre de ce mandat ou le dépassent.
- **Vérifier au regard du document *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*** : Les examinateurs ne devraient pas se sentir obligée de faire rapport des constatations et conclusions selon la structure décrite dans le document *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*, mais celui-ci peut leur être utile pour s'assurer qu'ils ont examiné tous les sujets qui s'appliquent à son point du cycle de vie du projet.
- **Ne pas essayer de tout régler** : Les examinateurs ne devraient pas aller trop loin. Il ne convient pas, et cela pourrait éventuellement les détourner de l'objectif principal, de s'immiscer dans des questions qui imposent des mesures correctrices ou qu'on y prête attention, mais qui ne sont pas fondamentales pour le projet. Il n'y a pas de temps lors de l'examen d'un projet d'essayer de régler tous les problèmes cernés.

  Examiner le scénario suivant : Un projet est en péril parce qu'il reçoit un piètre service du groupe de soutien technique au sein du secteur des TI de l'entreprise. Les examinateurs ont l'impression claire que ce groupe est mal géré et que la question est liée à la faiblesse du processus de gestion. Dans ce cas, les examinateurs auront intérêt à signaler que le soutien des TI est inadapté et qu'il faut y porter attention. Ils peuvent aller jusqu'à laisser entendre qu'il y a des indications de problèmes systémiques. Ils dépasseraient par contre largement leur rôle s'ils recommandaient de corriger les problèmes de gestion dans le groupe de soutien technique. Les examinateurs pourront donner un conseil verbal au gestionnaire responsable et laisser entendre que c'est une question à laquelle il faut prêter attention. Corriger le problème est toutefois hors de la portée utile de l'examen.

Élaboration des recommandations

L'élaboration des recommandations peut s'avérer difficile. Il est fort probable que les examinateurs n'auront pas à proposer une recommandation pour un résultat, parce qu'une recommandation peut porter sur plusieurs résultats, et vice versa. Voici deux critères qui peuvent être appliqués aux recommandations :

1. Elles doivent être réalistes. Les examinateurs doivent être honnêtement convaincus qu'ils feraient réellement ce qu'ils recommandent s'il leur incombait de prendre les décisions au sujet du projet.

2. Elles doivent être précises et pouvoir être mises en œuvre. Une recommandation vague pour résoudre ou aborder une question est inutile, à moins que les examinateurs ne disent de façon claire et explicite comment procéder.

Il ne faut pas oublier, et veiller à le rappeler à la gestion du projet et à la haute direction, que la valeur ajoutée conférée par un examen de projet provient des constatations et des conclusions. Les recommandations peuvent être moins utiles, parce qu'il y a souvent diverses façons de résoudre des questions et, étant des gens de l'extérieur, il se peut que les examinateurs n'aient pas toute l'information nécessaire pour trouver la meilleure façon de résoudre une question.

Enfin, les examinateurs devraient envisager de commencer l'ébauche de l'exposé ou du rapport d'examen avant le point recommandé, Étape 4 : Production de rapport. Pour en savoir davantage sur la création des éléments livrables.

Problèmes potentiels

- S'il existe des discordes entre les examinateurs au cours du processus d'examen, c'est surtout durant la phase d'analyse. Les gens ont des processus de pensée différents, certains sont très analytiques et d'autres plus intuitifs, par exemple. Si les examinateurs voient des problèmes très différemment, il revient au chef de l'équipe d'examen de gérer la situation afin que toutes les idées soient entendues. Le chef est bien informé des différents styles de pensée des personnes. De même, il peut y avoir des points de vue très divergents sur les solutions à un problème. Dans certains cas, il peut être efficace d'indiquer dans les conclusions que les examinateurs ont un éventail d'opinions sur les mesures correctives possibles à un problème.
- Pendant l'analyse, les évaluateurs doivent veiller à ce qu'ils ne soient pas influencés de manière subliminale sur les questions sous-jacentes de la situation du projet. Cela peut se produire quand une personne interrogée très persuasive avance un argument qui, s'il est examiné avec soin, est erroné. Le meilleur conseil est d'être absolument certain que les résultats du processus d'analyse reflètent le meilleur équilibre entre des faits et le jugement que les examinateurs peuvent mettre à profit.

4.4 Étape 4 : Production de rapport

Nombre d'heures de travail	Habituellement deux ou trois jours de travail par examinateur pendant une semaine et, au besoin, de cinq à sept jours-personne pour préparer un rapport préliminaire selon l'exposé sur l'examen
Tâches	• Les membres concernés de l'équipe élaborent **une ébauche de l'exposé sur l'examen**, puis **la version définitive** en tenant compte des commentaires des examinateurs individuels. Dans certains cas, ils rédigent un **résumé** à l'intention des cadres de direction. • Des membres de l'équipe présentent l'exposé **final sur l'examen** aux parrains de l'examen et du projet, aux intervenants, ainsi qu'à la gestion.
Résultats	• Ébauche de l'exposé sur l'examen • Ébauche de l'exposé sommaire (au besoin) • Ébauche de la note d'information à l'intention des cadres (au besoin) • Rapport préliminaire (au besoin)
Éléments livrables	• Exposé final sur l'examen • Exposé sommaire (au besoin) • Note d'information à l'intention des cadres (au besoin) • Rapport définitif (au besoin)
Exemple (voir l'annexe B)	• Exposé final sur l'examen • Exposé sommaire • Note d'information à l'intention des cadres • Rapport • Résumé du rapport

Détermination des éléments livrables

Quel que soit le type d'examen, le principal élément livrable est habituellement le même, à savoir un exposé qui résume l'examen. L'exposé sur l'examen devrait comporter, dans la mesure du possible, toutes les principales constatations, regroupées en sections de conclusion avec suffisamment de détails, ainsi que des recommandations. Toutefois, la valeur de l'examen ne devrait pas résider pas dans les recommandations, mais dans les constatations et dans les conclusions.

Il est parfois utile de préparer un résumé de l'exposé selon la situation. Par exemple, s'il faut présenter les constatations à un sous-ministre ou à un comité de gestion ministériel composé de SMA qui ne font pas partie du projet, l'exposé sur l'examen sera probablement plus détaillé que ce que ce groupe veut savoir ou a besoin de savoir, surtout en ce qui concerne le fonctionnement du projet. Un résumé ou une version à l'intention des cadres devrait être plus concis et porter sur les conclusions plutôt que sur les constatations. Si des détails justificatifs sur la méthode, les personnes interrogées sont notamment nécessaires, il faudrait les joindre en annexe de l'exposé.

Les équipes d'examen sont parfois tenues de résumer les constatations de l'examen à l'intention d'un ministre ou d'un sous-ministre. Dans ce cas, il faudrait préparer une note d'information comportant les rubriques habituelles, notamment 1) la question, 2) le contexte, 3) la discussion et 4) les mesures prévues. En général, si cette note est transmise à un ministre ou à un sous-ministre, il y aura une section sur la réponse du projet aux constatations de l'examen. Cependant, si la réponse du projet est étroitement liée aux constatations, la note d'information sera probablement préparée par les fonctionnaires du ministère plutôt que par les examinateurs.

Certains ministères exigent un rapport complet en plus de l'exposé. Il faudra alors effectuer une quantité de travail considérable car un rapport qui couvre un exposé de 20 diapositives constituera probablement un document de 40 pages. Les ministères le demandent de moins en moins, sachant que personne ne le lit. Ils préfèrent plutôt des exposés qui approfondissent certains points.

Création de divers éléments livrables

1. Exposé sur l'examen *(une heure en plus du temps pour la discussion, de 20 à 30 diapositives)*

L'exposé sur l'examen est essentiel, car il permet de diffuser l'information recueillie, l'analyse, les conclusions et les recommandations de l'examen sous forme d'éléments livrables qui sont utiles à la gestion, En outre, l'exposé aide les cadres à comprendre l'état du projet et à proposer des mesures correctives adéquates. Cet exposé, qui est présenté sous forme de diapositives et qui est accompagné parfois d'un rapport, est le moyen officiel de faire connaître les résultats de l'examen au parrain de l'examen et aux intervenants. Il constitue en fait non seulement le dossier officiel de l'examen, mais aussi un des importants documents permanents découlant de l'examen du projet. On peut donc s'attendre à ce qu'il soit aussi distribué à une échelle relativement grande et qu'il soit mentionné à des fins imprévues bien longtemps après la fin de l'examen.

- **Longueur de l'exposé sur l'examen** : L'exposé sur l'examen ne devrait pas contenir plus de 20 à 30 diapositives. Même lors des examens de projets d'envergure, l'exposé ne devrait pas durer plus de deux heures. Les détails justificatifs importants peuvent être donnés en annexe ou sous forme de documents de référence.
- **Document explicite et adaptable** : Comme l'exposé sur l'examen est présenté à un public divers comme des cadres supérieurs, l'équipe de gestion de projet, le personnel de projet et d'autres intervenants, il est préférable qu'il ait une vaste portée afin qu'on ne soit pas obligé d'en préparer plusieurs versions. Des points d'intérêt détaillés pour des spécialistes donnés peuvent être joints en annexe. L'exposé sur l'examen est souvent le seul dossier de l'examen, aussi devrait-il être explicite et être composé de phrases complètes et non de points vignettes qui n'ont pas de signification en soi.

- **Document en évolution constante** : L'élaboration de l'exposé sur l'examen commence en général vers le milieu de l'examen et constitue un moyen de résumer les principales constatations à mesure qu'elles se dégagent. L'ébauche de ce document évolue constamment à partir de ce point et comporte éventuellement les recommandations de l'équipe d'examen.
- **Message intemporel** : Le critère déterminant d'un bon exposé sur l'examen est de savoir si le message à transmettre sera facilement saisi par un lecteur qui étudierait les constatations, les conclusions et les recommandations, et ce, plusieurs mois ou même plusieurs années après la présentation de l'exposé.
- **Ton impersonnel et professionnel** : Les énoncés ne devraient pas viser une personne en particulier. Il vaudrait mieux utiliser les titres de poste (p. ex., le gestionnaire du projet) que de nommer directement leurs titulaires. Il est facile d'exprimer par inadvertance des remarques incisives ou d'exagérer une position pour marquer un point. Il faudrait réviser soigneusement l'ébauche de la présentation en ayant cela à l'esprit et en adoptant le point de vue des destinataires du rapport et des personnes ayant fait l'objet de l'examen.
- **Recours à un langage administratif et aux graphiques** : Le style de l'exposé ou du rapport narratif devrait être objectif et être professionnel. Ces documents devraient être rédigés comme des documents de travail et non pas comme des conversations. Il faut faire preuve de concision et prendre soin de bien séparer les faits des informations ou des opinions anecdotiques, sinon la crédibilité de l'exposé pourrait être minée. Les énoncés et les remarques devraient être clairs, être précis et être complets. Il faut formuler intégralement les idées sur les diapositives et ne pas se contenter de mots clés ou de fragments de phrases afin que l'auditoire ne puisse interpréter à sa propre guise le contenu présenté. Le recours aux graphiques s'avère une bonne chose, car une « image vaut mille mots ». Toutefois, ils doivent être accompagnés de suffisamment de textes pour faciliter la compréhension sans explication verbale.
- **Relecture attentive** : Il faut prendre soin de relire attentivement les documents de l'examen, car même de mineures erreurs d'inattention peuvent discréditer l'ensemble du travail.

Voici un exemple de table des matières de l'exposé sur l'examen :

- Programme
- Introduction et contexte
- Objectifs de l'examen
- Méthode d'examen
- Constatations
- Conclusions
- Recommandations
- Conclusion ou synthèse
- Annexes.

Programme : Le programme décrit la structure de l'exposé et le déroulement de l'examen sous forme de points.

Introduction et contexte : Cette section devrait comporter un bref résumé du projet faisant l'objet de l'examen et de son état, de la méthode d'examen, ainsi que du mandat de l'examen, de sa portée et de ses objectifs. Elle pourrait non seulement décrire le contexte de l'examen, comme les questions ou les modifications qui sont apparues, les influences de l'extérieur ou la phase précise atteinte par le projet (p. ex., le point de contrôle nº 4), mais présenter également des renseignements généraux sur l'examen (p. ex., nom et titre du parrain de l'examen, dates de l'examen, noms des examinateurs, etc.)

Objectifs de l'examen : Cette section décrit la portée et les objectifs de l'examen, et éventuellement les questions précises qui ont été soulevées par le parrain de l'examen.

Méthode d'examen : Cette section devrait non seulement décrire la façon dont l'examen a été mené mais elle devrait aussi faire état de la méthode d'examen utilisée, des documents du projet qui ont été examinés, du nombre et du choix des entrevues, des contraintes qui se sont présentées et d'autres éléments ayant des incidences sur la méthode adoptée.

Constatations : Les constatations devraient être groupées logiquement en grandes catégories. Les principales catégories représenteraient normalement un sous-ensemble des 12 questions de base ayant été discutées dans le document *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*. Chaque examen portera seulement sur quelques-unes de ces questions. Il est très rare que plus de cinq sujets importants soient abordés à une étape donnée d'un projet. Dans la mesure du possible, les principales constatations de chaque catégorie devraient être synthétisées en trois à cinq points importants. Même si parfois les constatations ne cadrent pas exactement avec la portée ou les objectifs de l'examen, elles peuvent néanmoins être communiquées séparément au parrain de l'examen ou à l'équipe de projet si elles sont jugées importantes. On pourrait alors insérer des notes sous les diapositives, p. ex., la mention « Note sur des questions de rendement ». On documentera uniquement les constatations qui sont pertinentes et qui présentent un intérêt pour un auditoire de cadres à qui l'exposé est destiné.

Conclusions : Les conclusions auxquelles parviennent les examinateurs représentent l'interprétation que l'équipe d'examen fait des constatations, ainsi que ses efforts pour en dégager une logique. Les conclusions devraient fournir un synopsis général de la situation dans laquelle le projet se trouve et faire état des principales solutions dont dispose l'équipe de projet à cette étape. Elles devraient découler directement des constatations. Toutes les constatations devraient d'ailleurs être liées à une conclusion – plusieurs constatations peuvent aboutir à une même conclusion. Dans une certaine mesure, les conclusions reflètent les opinions des examinateurs. Pour cette raison, chaque conclusion devrait être étayée.

Recommandations : Pour que les recommandations produisent le plus d'effet, il faudrait limiter leur nombre à cinq ou six et les classer par ordre d'importance. Un nombre élevé de recommandations a non seulement tendance à diluer l'effet et à atténuer l'attention des cadres mais on court également le risque que peu d'entre elles donnent réellement lieu à des mesures. Utiliser des verbes d'action pour formuler les recommandations (p. ex., « Nous recommandons que le Bureau de gestion du projet précise la structure de répartition du travail… »). Il est parfois utile de séparer les recommandations générales de celles qui sont spécifiques. Chaque recommandation importante peut comporter un certain nombre de recommandations complémentaires. En règle générale, une recommandation devrait décrire ce qu'il faut faire, qui doit le faire et quand le faire. Elle ne devrait pas être trop rigide quant à la mesure à prendre pour y donner suite. L'objectif de l'examen n'est pas en effet d'accaparer la gestion du projet.

Conclusion ou synthèse : La conclusion permet aux examinateurs de synthétiser les résultats de l'examen et de souligner les perspectives d'avenir du projet. Par exemple, « Le projet dispose des éléments nécessaires pour réussir, mais les obstacles à sa réussite mentionnés ci-dessus doivent être éliminés. »)

Annexes : Les éléments suivants pourraient être joints en annexe. Tous ces éléments ne sont pas pertinents pour chaque examen, mais ils méritent cependant d'être pris en compte en vue de produire un document complet :

- la liste des personnes interrogées;
- le profil des membres de l'équipe d'examen, y compris leurs antécédents et leur expérience;
- l'examen détaillé du mandat;
- les constatations détaillées concernant des domaines précis, le cas échéant;
- la bibliographie et les ouvrages de référence;
- les documents d'appui essentiels.

Il est acceptable de regrouper différemment les constatations, les conclusions et les recommandations. Chaque groupe de constatations pourrait ainsi être suivi par les conclusions et les recommandations correspondantes et l'exposé sur l'examen se terminerait par des conclusions et des recommandations déterminantes. Cependant, il est important de pouvoir trouver les constatations dans une conclusion ainsi que dans une recommandation correspondante.

2. Exposé sommaire *(durée d'une heure, dix diapositives ou moins)*

Ce document devrait être un résumé concis des constatations, des conclusions et des recommandations. Il a été rédigé de manière à produire le plus d'effet dans le bref délai qui est accordé habituellement pour la présentation d'un exposé à des cadres supérieurs. Il met l'accent sur l'information essentielle et met en relief les recommandations auxquelles la direction peut donner suite.

3. Note d'information à l'intention des cadres *(une à deux pages)*

Ce document comprend habituellement une ou deux pages qui sont présentées sous forme de notes d'information et ne devrait contenir que les renseignements pertinents et adaptés au niveau du sous-ministre.

4. Rapport *(10 à 40 pages)*

Le cas échéant, un rapport est une description détaillée de l'exposé sur l'examen qui comprend souvent des renseignements additionnels d'appui et des exemples sous forme d'annexes. Il faut veiller à ce que les renseignements additionnels soient pertinents et ne détournent pas l'attention des lecteurs de l'objectif principal de l'examen.

Problèmes potentiels

Des problèmes peuvent surgir pendant la phase de production de rapport de l'examen de projet. En voici quelques exemples avec quelques suggestions pour faire face à chaque situation.

1. **Conserver un détachement face à la situation.** Un examinateur de projet est plus efficace quand il est détaché face à la situation. Le meilleur ton à adopter pour rédiger et pour parler peut être décrit comme étant sensible, mais indépendant. L'examinateur doit être attentif aux conséquences de ses paroles sur les gens qui l'écoutent, sans compromettre pour autant le contenu de l'évaluation qu'il leur communique, sinon l'intérêt de l'évaluation serait perdu. Les examinateurs expérimentés acquièrent la capacité à séparer les résultats de tout ce qui peut paraître des critiques ou des attaques gratuites.

2. **Mettre en doute les constatations et les recommandations.** N'importe lequel des membres importants du projet ou des cadres responsables du projet peuvent contester les résultats et les recommandations de diverses façons. Certaines personnes peuvent affirmer qu'une recommandation donnée ne peut pas être mise en œuvre, bien que la constatation sous-jacente soit solide. Quand des préoccupations sont exprimées, les examinateurs devraient d'abord les écouter attentivement et s'assurer d'avoir bien compris le point de vue et la justification, avant de décider d'une réponse adéquate. Avant de déterminer si un changement est requis, il faut prendre en compte la logique de l'évaluation et examiner les antécédents du projet. Si les examinateurs sont d'avis que les changements ne sont pas indispensables, ils doivent fournir des faits, le raisonnement et le jugement nécessaires pour étayer leur constatation

3. **Demander des preuves pour étayer une constatation.** Un examen n'est pas une vérification. Les constatations ont été dégagées à partir de ce qui a été dit aux examinateurs, de ce qu'ils ont vu et de ce qu'ils ont évalué en se servant de leur expérience et de leur jugement. Lorsque des preuves sont demandées, il faut préciser lesquelles sont disponibles puis expliquer l'évaluation basée sur l'expérience qui sous-tend la constatation.

4. **Changer le ton ou la formulation.** Le problème est commun. Il est très fréquent que des gens de l'extérieur utilisent par inadvertance des termes qui ont une connotation particulière dans une situation donnée. Or, ils n'ont pas conscience qu'en utilisant ces termes, ils ravivent un vieux débat ou une blessure. Lorsque les gens faisant l'objet de l'examen demandent à ce que le ton ou la formulation soit modifié, sans changer pour autant l'importance d'une constatation ou d'une recommandation, il vaut mieux les écouter attentivement, se faire expliquer le point délicat et procéder au changement, dans la mesure du possible.

5. **Offrir sans cesse de fournir des précisions.** L'équipe de projet, qui est insatisfaite d'une constatation, peut proposer des renseignements supplémentaires à étudier pour changer l'évaluation initiale. Cela peut constituer une réponse valable, car certains faits n'étaient pas disponibles au début de l'examen. C'est une raison importante pour valider les constatations avant de les mettre au point, et une occasion pour apporter des clarifications. Cependant, il faut savoir que certaines personnes faisant l'objet de l'examen proposeront sans cesse de nouvelles clarifications. Les examinateurs doivent faire preuve de jugement pour décider si ce type de réponse constitue réellement une tentative d'obtenir des concessions malvenues sur un point d'évaluation important.

6. **Tentative de discréditer l'examen ou les examinateurs.** De telles tentatives peuvent prendre la forme de demandes répétées afin d'obtenir des preuves pour appuyer les constatations et contester ces aspects des évaluations qui reposent sur l'expérience et le jugement des examinateurs. Si la haute direction n'a pas confiance dans les examinateurs, on devrait prendre une décision en ce sens avant l'examen et non pas quand les constatations ont été dégagées. Dans un tel cas, la première ligne de défense est de faire appel à l'expérience et à la crédibilité des examinateurs, en faisant mention de leur expérience en examen de projet, le cas échéant. La seconde ligne de défense est d'évoquer le caractère complet et soigné du travail fait pendant l'examen. Si la direction décide au bout du compte qu'elle n'a pas confiance dans les examinateurs ou dans leurs constatations, il n'y a guère d'autre choix que de refaire l'examen en ayant recours à d'autres examinateurs en qui la direction a confiance.

7. **Gérer les nouvelles et atténuer les constatations.** De nombreuses personnes ont observé que les mauvaises nouvelles prennent une tournure de plus en plus favorable lorsqu'elles sont répétées successivement à des niveaux supérieurs de la hiérarchie. Il vaut mieux s'assurer que les constatations sont formulées sans laisser place au doute. Dans les exposés, qu'ils soient écrits ou oraux, il faut communiquer suffisamment de détails pour ne laisser aucune place aux interprétations erronées. Il est parfois utile de situer le contexte d'une affirmation de faiblesse en mentionnant que sa gravité n'est que relative par rapport à ce qu'on a pu observer dans d'autres projets de dimension ou de difficulté similaire.

8. **Attirer l'attention sur les conséquences d'un examen défavorable.** Si les constatations de l'examen sont défavorables, l'équipe de projet peut signaler que l'autorisation de continuer ne sera pas accordée ou que surviendront d'autres conséquences défavorables. Tout en sympathisant avec les gens confrontés à de telles conséquences, les examinateurs devraient garder à l'esprit qu'il leur incombe avant tout de faire preuve de compétence et d'honnêteté et de produire des évaluations franches qui, si elles sont déformées, réduisent leur valeur comme examinateurs. Des conséquences défavorables ne sont pas une raison suffisante pour altérer les résultats.

9. **Le projet est impératif et ira de l'avant indépendamment des constatations de l'examen.** Cette réponse est courante lorsqu'un projet doit respecter une exigence obligatoire qui est imposée par la législation ou par des délais. Malgré le calendrier, il faut présenter les constatations et les recommandations, et le ministère décidera ensuite comment donner suite aux recommandations. C'est ainsi que si l'examen recommande que le projet n'aille pas de l'avant tant que certaines lacunes n'ont pas été corrigées, le niveau concerné de la direction devra évaluer les risques d'ignorer ce conseil.

10. **Menace de passer à des niveaux plus élevés de la direction.** La raison la plus probable pour que cela se produise est que l'examen de projet ne relève pas du bon niveau de la direction. Les examinateurs du projet devraient normalement relever d'un cadre qui est de niveau supérieur à celui du gestionnaire du projet. En règle générale, tous les cadres du niveau SMA qui sont des intervenants du projet sauront déjà qu'un examen est en cours (nombre d'entre eux pourront avoir été interrogés). En effet, il y a peu de cadres supérieurs à qui ce type de menace peut être faite. Face à une telle menace, les examinateurs ne devraient pas modifier leur évaluation, mais transmettre plutôt le dossier à un niveau supérieur. La haute direction devrait alors évaluer la crédibilité des examinateurs et déterminer si ceux-ci sont vraiment indépendants et n'ont aucune raison de fournir autre chose que leur meilleure évaluation de la situation.

4.5 Étape 5 : Analyse rétrospective de l'examen

Nombre d'heures de travail	Une demi-journée de travail par examinateur et un jour et demi pour le chef de l'équipe d'examen
Tâches	• Deux à trois semaines après l'examen, il faudrait tenir deux réunions séparées pour effectuer l'analyse rétrospective de l'examen dans le cadre du processus d'amélioration continue. Ces réunions durent généralement de une à deux heures et peuvent être complétées par des courriels ou des appels téléphoniques de suivi. Les réunions comprennent : – une réunion avec le parrain de l'examen, le personnel important de la gestion de projet et les intervenants; – une réunion de l'équipe d'examen.
Résultats	• Aucun à l'étape 5.
Éléments livrables	• Comptes rendus des rencontres de rétroaction • Commentaires sur la méthode adaptée au processus d'amélioration continue de la DPPI (facultatifs)
Exemples (voir l'annexe B)	• Aucun à l'étape 5

Rencontre de rétroaction avec le parrain de l'examen et le client

Cette rencontre a pour objet de recueillir l'opinion du client sur l'efficacité de l'examen et elle est organisée par le parrain de l'examen. La discussion pourrait porter, entre autres, sur les points suivants :

- Les recommandations de l'examen ont-elles présenté un intérêt pour le parrain de l'examen et pour la gestion du projet? Peut-on y donner suite?
- Est-ce que les constatations et les conclusions de l'examen ont donné plus d'information au parrain de l'examen et à la gestion du projet? Ont-elles apporté les confirmations nécessaires aux questions qui soulevaient des doutes?
- L'examen s'est-il révélé utile en aidant l'équipe de projet à discuter avec les caches supérieurs?
- Le processus d'examen a-t-il déclenché l'adoption de mesures constructrices ou correctrices pendant son déroulement?
- L'examen a-t-il eu lieu en temps opportun? S'est-il situé au bon niveau de la gestion?
- L'équipe d'examen s'est-elle comportée de façon professionnelle et efficace? Avait-elle l'expertise pertinente?
- L'examen a-t-il été suffisamment détaillé et complet?
- L'équipe d'examen a-t-elle réussi à minimiser le fardeau imposé à l'équipe de projet?
- De façon rétrospective, qu'est-ce que le client aurait pu faire différemment en lançant cet examen?
- Quelles recommandations le client fait-il pour améliorer le processus d'examen? Y a-t-il quelque chose que l'équipe d'examen aurait dû faire différemment?
- Quelles recommandations l'équipe d'examen fait-elle au client pour améliorer l'efficacité des examens ultérieurs?

Le chef de l'équipe d'examen et tous les examinateurs assistent à cette réunion. Le chef de l'équipe d'examen prépare un compte rendu de la réunion et le distribue à toutes les personnes présentes pour qu'elles le valident.

Rencontre de rétroaction avec l'équipe d'examen

L'objet de la réunion est de recueillir les commentaires des examinateurs et de tirer des leçons sur le programme d'examen indépendant et la méthode d'examen. C'est le chef de l'équipe d'examen qui l'organise. La discussion peut porter, entre autres, sur les points suivants :

- L'examen a-t-il présenté un intérêt pour le client?
- Le processus d'examen a-t-il été efficace dans cet environnement? Les membres de l'équipe ont-ils travaillé efficacement ensemble?
- Le client était-il ouvert à l'examen et en mesure d'en profiter?
- De façon rétrospective, l'équipe aurait-elle pu faire quelque chose différemment?
- Quelles recommandations les examinateurs font-ils pour améliorer le processus et la méthode d'examen?
- Quelles recommandations l'équipe d'examen fait-elle au client pour améliorer l'efficacité des examens ultérieurs?

Le chef de l'équipe d'examen et tous les examinateurs assistent à cette réunion. Un représentant de la DPPI peut être invité à y participer par le chef de l'équipe. Le chef de l'équipe d'examen prépare un compte rendu de la réunion et le distribue à toutes les personnes présentes pour qu'elles le valident.

Leçons tirées et amélioration continue

Les commentaires découlant de la réunion rétrospective de l'équipe d'examen seront pris en considération en vue de l'amélioration continue du programme d'examen indépendant. En outre, le SCT encourage le parrain de l'examen et les membres de l'équipe à communiquer avec la DDPI pour discuter des questions qui sont considérées comme étant confidentielles.

Problèmes potentiels

- Certaines équipes d'examen sont réticentes à prendre le temps pour documenter leur expérience. Cependant, il est dans l'intérêt du programme d'examen indépendant de maintenir cette pratique et de l'améliorer continuellement avec des leçons tirées.

4.6 Étape 6 : Méthodes d'examen en atelier, d'examen rapide et de bilan

Comme il est indiqué dans le tableau « Caractéristiques des différents types d'examen » de la section 2.3, il y a quatre types d'examen. La méthode décrite précédemment est celle de l'examen complet qui s'applique aux points de contrôle n^{os} 3 à 7. Les trois autres types d'examen sont les suivants :

Examen en atelier	Ce type d'examen est particulièrement efficace pour les premiers points de contrôle (les point de contrôle n^{os} 1 et 2, notamment), lorsqu'il n'est pas très utile de réaliser plusieurs entrevues individuelles. Il peut être nécessaire de réaliser quelques entrevues ciblées et le résultat serait habituellement un rapport court ou, parfois, un exposé.
Examen rapide	Un examen rapide, qui est un examen complet à échelle réduite et effectué à un point de contrôle donné, demande un moins grand nombre d'entrevues, a une portée réduite et se concentre sur certaines questions ou un élément du projet. On a recours à l'examen rapide lorsque l'on est convaincu que la dépense et les conséquences d'un examen complet ne sont pas justifiées.
Bilan	Un bilan est essentiellement un examen complet qui n'est pas réalisé à un point de contrôle. Il convient tout particulièrement à des projets d'envergure à long terme, lorsque l'intervalle de temps entre le point de contrôle n^{o} 5 (approbation du déclenchement de la construction) et le point de contrôle n^{o} 6 (état de préparation de la mise en place) est trop long.

La méthode de travail pour l'examen rapide et le bilan est la même que celle de l'examen complet.

La méthode d'examen en atelier est la suivante :

Étape 1 – Quoiqu'elle soit semblable à celle de l'examen complet, cette étape consiste surtout à préparer le programme de l'atelier et à déterminer les participants. Elle porte aussi sur des exposés prévus, des questions des examinateurs pendant la présentation des exposés, l'interaction entre les examinateurs et les membres de l'équipe de projet, ainsi que sur des sujets à traiter dans le cadre de l'atelier. La réussite de l'examen dépend de l'élaboration d'un bon programme et de l'apport de bons participants.

Étape 2 – C'est aussi l'étape de découverte, mais elle se déroule pendant le jour (ou peut-être les deux jours) de l'atelier et non lors des entrevues. À la suite des questions qui ont été discutées durant l'atelier, les examinateurs peuvent décider de la nécessité d'effectuer quelques entrevues individuelles qui peuvent avoir lieu dans les jours suivants pour ne pas prolonger le processus.

Étapes n^{os} 3 à 5 – Elles sont les mêmes que celles de l'examen complet, sauf que le contenu est plus succinct, que le nombre des questions à traiter est inférieur et qu'il faut moins de temps.

Bien que les examens en atelier puissent s'avérer très efficaces, surtout pendant les premières phases d'un projet, les examinateurs devraient être conscients de leurs lacunes et prendre des mesures correctrices.

Avantages	Désavantages
1. **Efficience** : Il est plus facile d'organiser des ateliers et il faut moins de temps pour les réaliser 2. **Établissement de consensus** : En mettant à contribution un grand nombre de participants, les ateliers permettent d'acquérir une compréhension commune des enjeux 3. **Débat direct sur des différences d'opinions** : Lorsqu'il y a des divergences de vues, les examinateurs peuvent observer le déroulement du dialogue, ce qui peut s'avérer plus efficace que des entrevues séparées pour comprendre les diverses opinions	1. **Trop circonscrit** : Si une question n'est pas soulevée dans un atelier, elle passera probablement sous silence 2. **Peut cacher les dissensions** : Un participant qui a une opinion différente peut ne pas s'exprimer parce qu'il n'a pas confiance en lui-même ou parce qu'il sait que son opinion est impopulaire 3. **Favorise la « pensée de groupe »** : Le phénomène où un groupe peut collectivement développer une justification pour se rallier à une opinion erronée 4. **Manque de profondeur** : En général, la durée des ateliers ne permet pas d'approfondir les questions 5. **Ce ne sont pas tous les participants qui s'intéressent à tous les sujets** : Certains participants peuvent s'ennuyer pendant les discussions qui ne les concernent pas ou dans lesquelles ils n'ont aucune expertise

Il existe quelques techniques pour atténuer les désavantages :

- Si une minorité de participants domine le débat sur un sujet particulier, assurez-vous de poser des questions directes à ceux qui ne participent pas, comme « Voyez-vous des lacunes ou des problèmes selon cette logique? » ou « Quels sont les risques que nous prenons si nous nous conformons aux points de vue qui viennent d'être exprimés? »
- Observer le langage corporel qui pourrait indiquer que quelqu'un a une vue contradictoire, mais qui ne veut pas l'exprimer, et solliciter son point de vue en lui posant une question directe.
- Planifier un petit nombre d'entrevues ciblées dans les deux ou trois jours après l'atelier. Utiliser ces entretiens pour approfondir une question ou solliciter l'avis des personnes qui n'avaient pas grand-chose à dire, mais qui devraient avoir un point de vue compte tenu de leur rôle dans le projet.

La technique d'entrevues complémentaires ciblées peut contribuer grandement à la détermination des préoccupations importantes du projet. Dans un cas, on a demandé aux examinateurs de réaliser un examen de la tenue de l'atelier à la formulation des conclusions en sept jours ouvrables environ, ce qui a consisté en un ou deux jours de préparation (surtout pour la lecture), suivis d'un atelier d'une journée. L'équipe du projet a été en attente pendant les deux prochains jours, car les examinateurs pouvaient convoquer une personne pour une entrevue sur préavis de 30 minutes. Les examinateurs ont commencé par quelques entrevues ciblées. Alors qu'ils ont commencé à discuter des problèmes, ils ont demandé la tenue de plusieurs autres entrevues pour clarifier des points qui ont été soulevés sur ces questions. Les deux jours d'entrevues ont été suivis par une journée pendant laquelle les examinateurs ont délibéré et ont préparé un exposé. L'équipe a ensuite présenté son exposé définitif après environ une semaine.

Problèmes potentiels

- Une personne qui n'est pas d'accord avec l'idée de l'atelier ou avec le principe d'examen indépendant peut sérieusement perturber un atelier et menacer son efficacité. Elle pourrait, par exemple, demander des preuves à l'appui pour chaque opinion exprimée et refuser d'accepter que l'opinion ait de la valeur, ce qui saperait la confiance des autres participants pour qui l'atelier a été pertinent et utile. Dans une telle situation, les examinateurs sont tenus de faciliter la séance en accordant la parole à certaines personnes et en la leur coupant au besoin, pour équilibrer la discussion et assurer que le dissident ne la domine pas indûment. Même si ce dernier se comporte de façon grossière ou importune, les examinateurs devraient toujours faire preuve de professionnalisme et de sang-froid, peu importe ce qui arrive. Dans des situations difficiles, les examinateurs pourraient devoir invoquer l'autorité du cadre le plus haut placé qui est présent pour demander au dissident de se calmer ou lui proposer une rencontre séparée afin de se pencher sur ses questions. Dans des cas extrêmes, l'atelier pourrait être suspendu ou le dissident expulsé.
- L'examen en atelier peut être un outil extrêmement puissant pour étudier rapidement des enjeux importants. Il est, en effet, si puissant que certaines personnes ne sont pas prêtes à accorder foi aux conclusions qui, à leur avis, sont atteintes sans trop d'effort. Afin de défendre l'intégrité du produit de leur travail malgré le peu de temps investi, les examinateurs devraient souligner l'ouverture d'esprit des participants aux ateliers et leur capacité à analyser les questions soulevées.

5 Conclusion

La notion fondamentale de l'examen indépendant est que les projets en bénéficient grandement lorsqu'ils sont examinés par des spécialistes expérimentés, qualifiés et objectifs. La méthode décrite dans le présent Manuel est conçue pour être utilisée par des personnes qui ont l'expérience en gestion de projet et des compétences pour mener des examens. Elle ne constitue pas cependant une liste de contrôle pour des praticiens inexpérimentés.

Les examinateurs ont une vaste expérience tant des projets que des diverses situations interpersonnelles. Ils ont un jugement solide, basé sur l'expérience, pour évaluer l'état du projet. La méthode, qui expose l'approche d'évaluation du projet, et le document d'accompagnement, *Sujets d'examen devant faire l'objet de questions*, sont des guides pour aider une personne expérimentée à mener à bien un examen de projet.

Tous les conseils proposés sont tirés de l'expérience qui a été acquise dans le cadre d'un grand nombre d'examens de projet. Ils sont complets, mais on ne peut supposer qu'ils sont exhaustifs. Comme la technologie évolue et se généralise de plus en plus, il y aura de nouvelles questions liées aux projets axés sur la TI qui ne sont pas signalées dans le présent document. C'est pourquoi, les examinateurs devraient passer quelques heures après chaque examen pour documenter leur expérience afin que la DDPI puisse améliorer continuellement la méthode de travail et les sujets d'examen.

Les examinateurs ne devraient pas hésiter à faire preuve de leur jugement lors de l'évaluation de l'état d'un projet. Ils ont été retenus en raison de leur expérience des projets. Le jugement qu'ils ont tiré de cette expérience est exactement ce que les parrains de l'examen recherchent lorsqu'ils demandent un examen de projet. Comme l'a dit un président-directeur général lorsqu'une équipe d'examen de projet a présenté une évaluation largement factuelle de l'état d'un projet : « Si je voulais des faits, je pouvais les demander à bien des gens. Je veux avoir votre jugement et vous ne me l'avez pas donné. »

Pour examiner efficacement une situation, les examinateurs doivent faire preuve de force de caractère car ils tiennent les rôles d'enquêteur et de juge et ils se trouvent donc à exercer de lourdes responsabilités. Les constatations peuvent ne pas être bien accueillies. La suite qu'une organisation donne aux constatations d'un examen dépend de la faculté de l'examinateur de présenter les problèmes à traiter. Il peut y avoir des moments où l'équipe d'examen s'aperçoit que tous les participants au projet sont mécontents de l'examen. Or, les examinateurs doivent poursuivre leur travail avec diligence et professionnalisme et présenter un compte rendu précis de la situation.

Des examens indépendants des projets au sein du gouvernement du Canada ont déjà contribué à apporter des améliorations. Dans le cas d'un examen, l'approbation du projet était conditionnelle à la clarification des objectifs du projet, de l'approche, du rôle des participants et de la gouvernance.

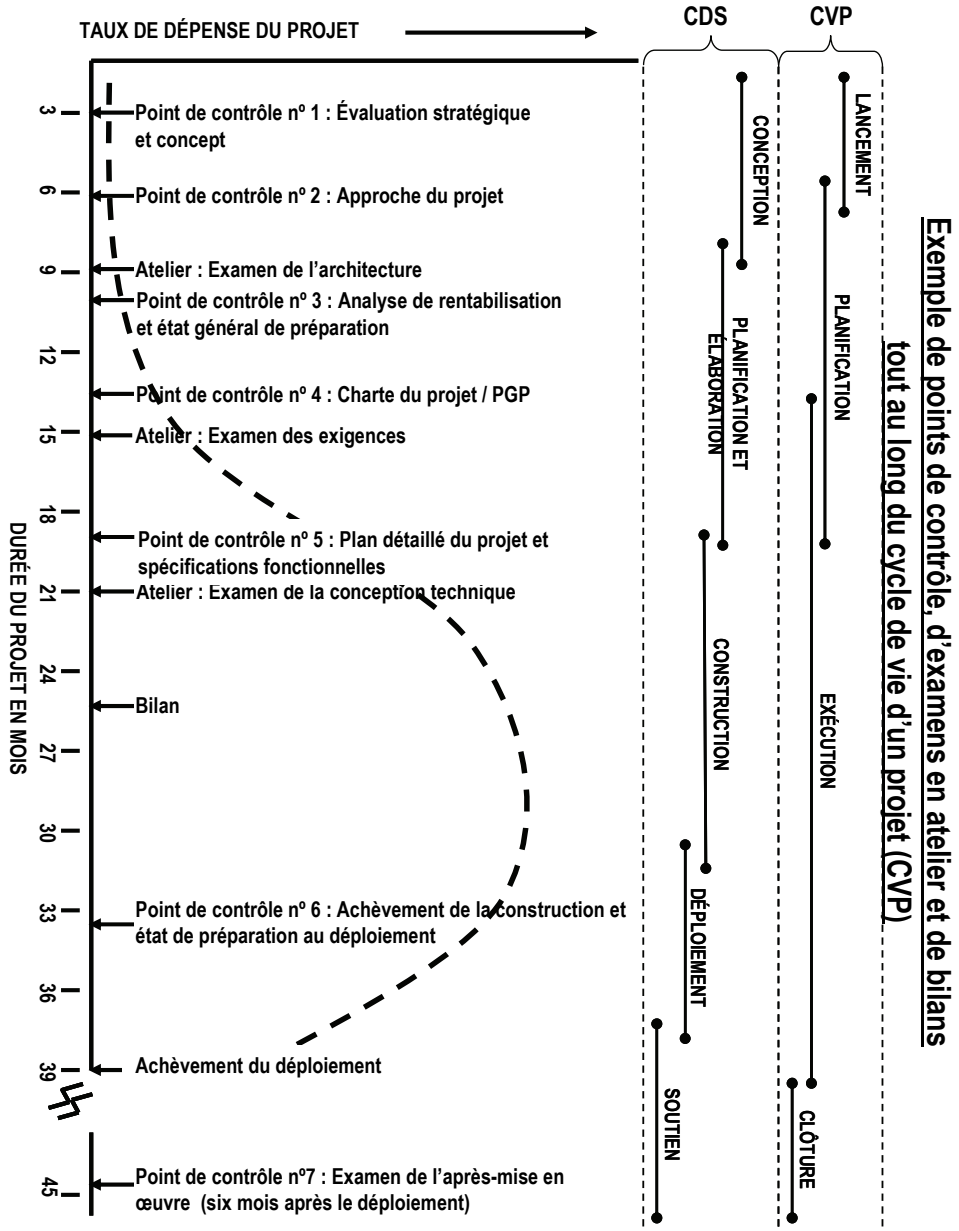
De tels exemples contribuent à réduire le gaspillage des fonds publics et à assurer une meilleure réalisation des projets.

Par ailleurs, de nombreux examinateurs ont cerné seulement quelques préoccupations mineures ou ont permis de confirmer des problèmes que les responsables du projet ont déjà entrevus. Dans ces cas, l'organisation procède avec une plus grande confiance, après avoir obtenu une seconde opinion indiquant qu'elle a bien en main les défis du projet.

Tous les cadres qui ont demandé un examen indépendant d'un projet sont persuadés qu'il est utile, voire indispensable, et représente une valeur exceptionnelle compte tenu des coûts et du temps qui ont été investis.

Annexe A – Points de contrôle

Voir la position des points de contrôle par rapport au cycle de développement de systèmes (CDS) dans la figure suivante sur les points de contrôle, les examens en atelier et les bilans. Il faut la garder à l'esprit lors de l'examen des définitions des points de contrôle. Si le CDS suit la méthode traditionnelle de la chute d'eau, la position des points de contrôle peut être adaptée à diverses méthodes, à des phases qui se recoupent et à des projets mis en œuvre en plusieurs étapes.



Annexe B – Exemples de documents d'examen

Plan de travail de l'examen indépendant

Le présent plan s'applique à un examen complet qui est déjà doté d'une équipe. Le parrain de l'examen est aussi désigné et les objectifs et la portée ont été définis. Tous les délais indiqués correspondent au nombre de jours ouvrables qui sont écoulés.

Échéancier	Activité
Réunion préalable à l'examen	Une réunion avec le parrain de l'examen se tient habituellement quelques semaines avant l'examen pour définir l'énoncé de travail officiel. Il s'agira alors de dresser une liste des principaux documents de projet à lire et des personnes clés à interroger ainsi que du nombre approximatif de personnes à interroger, de discuter du nombre d'exposés et de la forme du rapport définitif et de déterminer les besoins logistiques de l'examen ainsi que les personnes-ressources de l'administration et de la gestion (ces dernières sont normalement le gestionnaire de première ou deuxième ligne du projet).
Jour 1	Tenir une réunion inaugurale avec le parrain de l'examen, la personne-ressource de l'administration, la personne-ressource de la gestion et les principaux membres de l'équipe de gestion du projet pour faire les présentations et discuter du mandat et de l'énoncé de travail de l'examen. Veiller à ce que le parrain de l'examen envoie aux membres du projet et aux intervenants une lettre décrivant la portée et les objectifs de l'examen. Discuter avec la personne-ressource de l'administration de la logistique des entrevues, des personnes à interroger et de l'ordre de la première série d'entrevues. S'assurer de la livraison des classeurs contenant des documents clés du projet et confirmer que les dispositions logistiques sont en place.
Jours 2 à 4	Lire les documents de projet et d'information. Déterminer d'autres documents qui peuvent être nécessaires. Tenir, le jour 4, une réunion de l'équipe d'examen pour discuter des secteurs d'intérêt lors des entrevues.
Jour 5	Revoir le projet avec les principaux membres du projet et d'autres intervenants clés, et discuter de l'organisation, de la portée ainsi que des problèmes réels ou potentiels.
Jours 6 à 10	Commencer les premières entrevues, en général de trois à quatre entrevues par jour. Dans un projet d'envergure, cette activité prendra cinq jours. (Remarque : quelques entrevues isolées peuvent ne pas être terminées avant le jour 18, lorsque l'équipe se prépare à formuler des recommandations, en raison des congés, etc.)
Jour 11	Réunion de l'équipe d'examen pour évaluer les résultats des entrevues, organiser les constatations, déterminer d'autres documents requis, décider de la nécessité de mener d'autres entrevues, trouver des questions à poser au parrain de l'examen et élaborer un document sur l'état du projet à l'intention de ce dernier.

(suite)

Jour 12	Informer le parrain de l'examen et obtenir des commentaires et l'orientation et commencer la réunion d'analyse de l'équipe d'examen.
Jours 13 à 15	Continuer la réunion d'analyse et intégrer des documents supplémentaires et les entrevues. Discuter des conclusions. Valider des constatations et des conclusions précises avec des membres concernés du projet, le cas échéant.
Jours 16 et 17	Les membres de l'équipe d'examen élaborent individuellement des sections de l'exposé qui résume les constatations et les conclusions.
Jour 18	Discussion de l'équipe en vue de préparer un exposé d'information intégré à l'intention du parrain de l'examen. Informer celui-ci et obtenir la validation, des commentaires et l'orientation.
Jour 19	Discussion de l'équipe d'examen en vue de la formulation des recommandations et de leur validation possible par des membres clés du projet et le parrain de l'examen, s'il y a lieu.
Jour 20	Préparer l'ébauche de l'exposé sur l'examen.
Jour 21	Présenter l'ébauche de l'exposé sur l'examen au parrain de l'examen, aux invités du projet et aux intervenants. Évaluation des commentaires du public par l'équipe d'examen.
Jour 22	Parachever l'exposé sur l'examen.
Jours 23 à 26	Rédiger l'ébauche du rapport et le présenter au parrain de l'examen pour obtenir des commentaires (lui donner cinq jours au plus).
Jours 30 à 35	Aux environs de cette période, publier le rapport définitif et présenter d'autres exposés à divers publics.

Message du parrain annonçant la tenue de l'examen indépendant

Voici, à titre d'exemple, le texte d'un message destiné aux intervenants, aux membres de l'équipe de projet et aux autres personnes associées au projet :

> Vous savez probablement déjà que j'ai demandé à ce qu'un examen indépendant du projet Gargantua soit réalisé alors que nous approchons de la fin du point de contrôle nº 4, Charte du projet/PGP. L'examen adoptera la méthode d'examen indépendant recommandée par le SCT. Mené par M. Gilles Ladouceur, M^{me} Christine McDonnell et M. Sayid Hassan, l'examen débutera le 15 avril et devrait se terminer le 31 mai.
>
> Le chef de l'équipe d'examen, M. Gilles Ladouceur, est le directeur général du développement des applications à l'Agence de revenu du Canada.
>
> M^{me} Christine McDonnell est une consultante indépendante ayant 25 ans d'expérience dans l'industrie. Elle a, entre autres, fait carrière à ABC et DEF où elle a exercé différentes fonctions techniques et administratives. Elle a été plus récemment vice-présidente de la mise en œuvre et de l'intégration des systèmes chez XYZ.
>
> M. Sayid Hassan est un architecte en technologie qui compte 20 ans d'expérience et qui a mis en œuvre dernièrement le produit GHI CRM dans le cadre du projet TNT du MDN.
>
> Pour cet examen, j'ai fixé les objectifs suivants :
>
> - confirmer que l'analyse de rentabilisation et les plans devant permettre de concrétiser les résultats opérationnels visés sont encore valides;
> - vérifier que les éléments livrables de projet au point de contrôle nº 4 sont effectivement terminés;
> - confirmer l'état de préparation du projet pour entamer la phase 5;
> - évaluer le bilan du projet.
>
> J'ai en outre demandé précisément à l'équipe d'examen d'évaluer le processus de regroupement et d'approbation des exigences opérationnelles.
>
> Il se peut que les membres de cette équipe vous demandent de participer à une entrevue, auquel cas, je vous prie de faire preuve d'ouverture et de franchise envers les examinateurs.
>
> Le processus d'examen indépendant s'est avéré, à l'échelle du gouvernement, constructif et efficace pour aider les gestionnaires de projets à mobiliser les cadres supérieurs et à surmonter les obstacles à l'atteinte de leurs objectifs. J'espère que cette occasion sera une expérience instructive pour nous tous et contribuera à la réussite du projet.

Étant donné le bref délai imparti à la réalisation de l'examen, je vous saurais gré d'accorder la priorité à toute demande émanant de l'équipe d'examen.

Je vous remercie à l'avance de bien vouloir participer et de coopérer à la réalisation de cet examen.

Le parrain de l'examen,

Courriel des examinateurs sollicitant une entrevue

Roland,

Comme vous le savez à la suite du courriel que le parrain de l'examen vous a adressé le 1er avril 2008 au sujet d'un examen indépendant du projet Gargantua, l'équipe d'examen mènera des entrevues auprès de certains membres de l'équipe de projet et de certains intervenants.

Mme Christine McDonnell et moi-même aimerions vous interviewer pendant la semaine du 15 au 19 avril, dans la mesure du possible. Nous sommes libres de 7 h 30 à 18 h et nous aimerions que cette entrevue se déroule dans la salle de réunion de l'équipe de l'examen indépendant située au 10e étage, pièce B1002 de l'édifice Canada. Par contre, nous pouvons aussi nous rendre à votre bureau si vous le préférez.

Les entrevues durent normalement 45 minutes, mais nous réservons cependant une heure au cas où nous aurions besoin de plus de temps.

Vous trouverez ci-joint la liste des sujets que nous vous proposons d'aborder, mais ce n'est qu'un point de départ. Quand vous passerez cette liste en revue, il se peut que vous constatiez que certains d'entre eux ne vous concernent pas et que vous aimeriez en ajouter d'autres compte tenu de votre rôle. N'hésitez pas également à amener à l'entrevue tous les documents qui, à votre avis, seraient utiles.

M. Robin Shankton communiquera avec vous sous peu pour fixer l'heure de l'entrevue.

Nous vous remercions à l'avance de votre coopération et de votre appui. Nous attendons avec impatience le plaisir d'avoir une discussion ouverte et franche avec vous.

Sayid Hassan

Calendrier des entrevues

N°	Personne interrogée	Intervieweur(s)	Date	Heure	Lieu de l'entrevue
1.	Gestionnaire de projet Vinh Nguyen	Gilles Ladouceur Sayid Hassan	Vendredi 15 avril 2008	De 9 h 30 à 10 h 30	999, rue Bank, 24e étage, bureau C2053 Courriel : Nguyen.Vinh@govt.gc.ca **613-555-1111** **Nota : À l'arrivée, il faut s'inscrire au comptoir de la sécurité et se faire escorter ensuite jusqu'à l'étage.** **EA Joe Fox** **613-555-1112**
2.	Gestionnaire de projet adjoint Terry Edgeworth	Gilles Ladouceur Christine McDonnell	Vendredi 15 avril 2008	De 11 h à midi	999, rue Bank, 6e étage, bureau A601 Courriel : Edgeworth.Terry@govt.gc.ca **613-555-2222**
3.	Directeur opérationnel adjoint Roland Postransky	Christine McDonnell Sayid Hassan	Vendredi 15 avril 2008	De 13 h à 14 h	999, rue Bank, 5e étage, bureau C559 Courriel Postransky.Roland@govt.gc.ca **613-555-3333**
4.	Gestionnaire de projet adjointe Sylvie Bouchard	Christine McDonnell Sayid Hassan	Vendredi 15 avril 2008	De 15 h à 16 h.	111, avenue Bronson., 6e étage, bureau D699 Courriel : Bouchard.Sylvie@govt.gc.ca **613-555-4444**
5.	Établissement des risques et des enjeux par le BGO Matt Lavigne	Christine McDonnell Sayid Hassan	Lundi 18 avril 2008	9 h 30 à 10 h 30.	111, avenue Bronson Salle de réunion D588 Courriel : Lavigne.Matt@govt.gc.ca **613-555-6666**

Tableau des constatations

Constatation	Source
1. Le processus de définition des exigences est problématique.	Le rapport sur l'état d'avancement du projet montre que cette étape est en retard et que les éléments livrables de projet qui sont indiqués comme étant terminés doivent fréquemment être révisés. Les représentants des opérations et des TI ont décrit le problème et fait part de leurs préoccupations. Certains ont désigné des coupables
2. Les problèmes sous-jacents sont les suivants : • les processus opérationnels ne sont pas stables; • il n'y a pas de responsable précis des processus opérationnels; • il y a des écarts importants au niveau local entre les processus opérationnels.	Le processus d'analyse
3. La question des exigences va menacer les résultats du projet, soit à cause de l'élaboration d'une solution inadaptée ou de la reprise de travaux coûteux.	Expérience et jugement des examinateurs
4. Il se peut que l'environnement ne favorise pas le succès du projet. Les processus opérationnels doivent être stables et être uniformes si on veut les automatiser avec succès.	Expérience et jugement des examinateurs

Exposé sur l'examen

Voici un exemple de contenu des diapositives (ou de la page d'un rapport).

Le projet connaît des difficultés importantes pour établir des exigences opérationnelles, une étape essentielle avant de poursuivre. Les raisons de ces difficultés indiquent l'existence de problèmes potentiellement graves qui nécessitent des interventions.

- *Les processus opérationnels que le projet vise à automatiser ne semblent pas stables : le travail est effectué de différentes manières dans les différents bureaux locaux.*
- *L'organisation semble tolérer plus de variations dans le processus de travail à l'échelle locale que ce qui est généralement considéré comme étant raisonnable et l'absence d'une autorité claire quant au processus opérationnel permet effectivement, voire encourage les variations au niveau local.*
- *Il est imprudent et coûteux de choisir d'automatiser de multiples versions d'un processus opérationnel pour répondre aux préférences locales sur le déroulement des opérations, ce qui entraînera des incohérences dans la façon dont le ministère traite les cas.*
- *Cette question est grandement susceptible de menacer le projet, soit en retardant le début de la construction, ou pire, en entraînant une application trop complexe et coûteuse qui tolère des variations au niveau local.*
- *Il faut régler la question d'une autorité unique qui est responsable de décider des problèmes opérationnels pour pouvoir s'attaquer à cette situation.*

Au cours de l'examen, on a constaté un certain nombre de dérogations aux pratiques exemplaires en matière de gestion de projet. Certaines dérogations ne sont pas préoccupantes, mais un groupe l'est. Nous avons fourni plus de détails à ce sujet au gestionnaire de projet. Les problèmes incluent les suivants :

- *L'autorité du bureau de contrôle du projet et le rapport de forces entre le bureau de contrôle du projet et les différentes équipes de travail.*
- *La faiblesse dans la vérification que les travaux mentionnés comme étant achevés le sont réellement.*
- *Un manque de précision dans l'approche des essais, notamment la façon dont les essais seront mis au point, le nombre d'essais et les estimations concernant la conduite des activités d'essai.*
- *Le suivi de la valeur acquise.*

Sondage sur la satisfaction des clients

Le questionnaire ci-dessous est remis au parrain de l'examen. Les réponses peuvent être préparées en équipe (c.-à-d., en tenant compte des commentaires de tous les intervenants clients de la haute direction).

N°	Question	Commentaires	Évaluation 5 - Exceptionnel 3 = Répond aux exigences 1 = Préoccupations importantes
1	L'équipe d'examen avait-elle les compétences et l'expérience requises pour réaliser l'examen?		
2	L'équipe a-t-elle travaillé de façon positive, professionnelle et constructive? A-t-elle fait preuve d'un jugement solide? Ses membres étaient-ils ouverts d'esprit?		
3	L'examen a-t-il été suffisamment détaillé et complet?		
4	Les constatations étaient-elles complètes et les conclusions bien étayées?		
5	Les recommandations étaient-elles constructives et utilisables?		
6	Les examinateurs ont-ils travaillé de façon à minimiser la charge que représentait l'examen pour l'équipe de projet?		
7	Les examinateurs ont-ils de bonnes compétences en relations interpersonnelles? Ont-ils fait preuve de diplomatie et de tact?		
8	L'examen a-t-il contribué à mener à bien l'initiative? A-t-il fourni des points de vue et des éclairages utiles au parrain de l'examen et à l'équipe de projet?		
9	L'exposé ou le rapport sur l'examen a-t-il documenté de façon satisfaisante le contexte de celui-ci, ainsi que les constatations, les conclusions et les recommandations? Constituera-t-il un document de référence utile?		
10	Les examinateurs ont-ils communiqué efficacement le contenu de l'examen au niveau de la direction?		

Qu’est-ce que l’équipe d’examen a bien fait?

Qu’est-ce que l’équipe d’examen aurait pu mieux faire?

En tant que parrain de l’examen, que feriez-vous différemment la prochaine fois?

Annexe C – Définitions des catégories de projet

La *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor utilise une classification des projets qui est basée sur leur niveau de complexité et de risque. Le tableau suivant permet de contextualiser les niveaux de complexité et de risque des projets axés sur la TI. Bien que chaque projet ne soit pas nécessairement directement lié à ce système de classification, il constitue un concept important pour comprendre chaque projet. Au gouvernement fédéral, l'une des raisons les plus fréquentes pour laquelle des projets se sont heurtés à des difficultés a été qu'ils n'ont pas tenu compte des éléments suivants :

- le niveau de complexité et de risque du projet entrepris et, par conséquent, les caractéristiques de gestion et de risque qui y sont associées;
- le fait qu'un projet puisse avoir des composantes à risque élevé et que l'approche de gestion devrait en tenir compte.

Niveaux de complexité et de risque des projets axés sur la TI

Catégorie	Description	Considérations de risque
Soutenue	• Le principal objectif du projet est de maintenir les services d'un bien existant en remplaçant ses éléments désuets ou en comblant les lacunes qui en limitent l'utilisation permanente. Il ne s'agit pas d'une restructuration. • Une nouvelle capacité ou une fonctionnalité négligeable est ajoutée. • Le nombre de modifications liées aux activités de programme sera probablement minime. • La portée se limite à un seul système ou bien dans le cadre d'un seul programme qui comprend un ou quelques intervenants.	• Les risques opérationnels sont inexistants ou négligeables et les changements apportés sont superficiels (p. ex., amélioration d'un service). • Les processus opérationnels demeurent à peu près inchangés bien que les interfaces technologiques soient différentes. Le recyclage requis est infime et le changement nécessite une gestion minimale. • Les risques sont plus susceptibles d'être associés à la technologie qu'aux activités opérationnelles. Les risques liés à la mise en œuvre de systèmes possédant des caractéristiques de rendement ou de disponibilité exigeantes (c'est-à-dire, non fonctionnelles) sont plus élevés.

Catégorie	Description	Considérations de risque
Tactique	• Ce type de projet est généralement régi par un besoin opérationnel immédiat de fournir une capacité supplémentaire ou de préparer un bien existant en lui ajoutant une capacité pour répondre à des besoins prévus. • La capacité ajoutée est réduite et peut être fonctionnelle ou non fonctionnelle. Les projets de réaménagement devraient être de taille modeste. • La portée peut couvrir de multiples systèmes, programmes ou entités organisationnelles (ministères), mais comprend des pouvoirs bien définis et une structure de gouvernance simple.	• La gestion du changement de petite à moyenne échelle exige que des modifications et des ajouts soient faits aux processus opérationnels. Les incidences touchent souvent un secteur d'activité en particulier. • Les besoins et le glissement de la portée présentent des risques moyens et élevés; les risques liés à l'élaboration augmentent en fonction de la portion qui est réaménagée ou qui est ajoutée. • Les risques technologiques peuvent être élevés s'il faut apporter des améliorations considérables au rendement et à la disponibilité (c'est-à-dire, non fonctionnelles). Les risques liés à la mise en œuvre peuvent être moyens ou élevés s'il faut remplacer la technologie sous-jacente.
Évolutionnaire	• Les importants changements et ajouts apportés à la capacité ont une incidence sur les processus opérationnels, la nature du travail et le modèle de prestation de services. Il y a souvent une évolution des processus organisationnels et technologiques qui est en cause. • Quelques éléments de base sont réutilisés pour créer une plateforme d'exploitation où une fonction peut être ajoutée. • La portée peut comprendre de multiples systèmes, programmes, entités et administrations et s'étendre sur les systèmes des clients et les systèmes opérationnels, ce qui nécessite la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée.	• Les risques opérationnels sont élevés en raison des modifications au niveau de la gestion du changement et du processus opérationnel. Plus les effets de la solution sur les opérations sont importants, plus grands sont les risques. • Comme les risques associés aux besoins et au glissement de la portée sont élevés, ceux liés à la prestation le sont également. • Les risques liés à la gouvernance sont proportionnels au nombre et à la diversité des intérêts des intervenants. • Les risques liés à la conversion et à la mise en œuvre sont susceptibles d'être élevés.

Catégorie	Description	Considérations de risque
Transformationnelle	• Ce projet modifiera les principes sur lesquels se fonde le programme pour exécuter son travail, comme les processus, la nature du travail, l'organisation, l'impartition, la participation des clients et des programmes et le modèle de service. • Les fonctionnalités actuelles réutilisées seront peu nombreuses, s'il y en a. • Le projet s'étendra à des entités organisationnelles. Il peut être intergouvernemental, mettre de nombreux intervenants à contribution et nécessiter une structure de gouvernance complexe.	• Ce type de projet comprend tous les risques du projet évolutif qui augmentent en raison de l'absence de réutilisation considérable. • Les risques opérationnels sont élevés à très élevés en raison de la taille du projet, de l'importance des incidences sur la gestion du changement et de la généralisation des effets de la solution sur les activités opérationnelles. • La gouvernance présente des risques élevés à très élevés. • Les risques liés à la conversion et à la mise en œuvre sont élevés et les risques technologiques sont variables. • Les mesures d'atténuation des risques sont peu nombreuses, s'il y en a.

Annexe D – Abréviations

DDPI	Direction du dirigeant principal de l'information
BGP	Bureau de gestion de projet
CDS	Cycle de développement des systèmes.
CT	Conseil du Trésor
CVP	Cycle de vie du projet
ÉCOGP	Évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet
ÉFVP	Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée
ÉMR	Évaluation de la menace et des risques
ÉRCP	Évaluation des risques et de la complexité du projet
PGP	Plan de gestion de projet
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SMA	Sous-ministre adjoint
TI	Technologie de l'information

Annexe E – Glossaire

Une grande partie de la terminologie concernant les projets axés sur la TI est assez simple. Il se peut toutefois que les termes qui suivent n'aient pas les interprétations courantes ou soient propres au contexte de l'activité du projet au gouvernement fédéral.

Méthode itérative	Méthode, comme pour le développement de systèmes, suivant laquelle une première solution ne répondant qu'à une partie des exigences est élaborée et mise en œuvre, puis suivie par de multiples cycles de développement des systèmes qui viennent s'ajouter au système jusqu'à ce que celui-ci soit complet.
Glissement de la portée	La tendance des exigences énoncées dans le cadre des projets proposés à augmenter progressivement avec le temps du fait de spécifications initiales déficientes, de modification des points de vue sur ce qui est souhaitable ou ce qui est possible ou d'une compréhension plus complète du problème.
Méthode de la chute d'eau	Méthode, comme pour le développement des systèmes, suivant laquelle le projet au complet doit franchir chacune des phases normales avant de commencer le travail à l'étape suivante.

Annexe F – Politiques et publications connexes

Politiques et instruments de politique du Conseil du Trésor

- *La gestion des grands projets de l'État (sera annulée le 1er avril 2012)*
- *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*
- *Politique sur la gestion des projets (sera annulée le 1er avril 2012)*
- *Politique sur la gestion des risques*
- *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)*