



# **Norme relative à la complexité et aux risques des projets**

Publié : le 28 mars 2011

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2011

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT22-178/2011F-PDF  
ISBN : 978-0-660-20350-8

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

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

Also available in English under the title: Standard for Project Complexity and Risk

# Norme relative à la complexité et aux risques des projets

## Avis de non-reponsabilité

En juin 2007, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la *Politique sur la gestion des projets*. Cette politique remplace la [Politique sur la gestion des projets](#), la [Politique sur la gestion des grands projets de l'État](#) et la [Politique sur l'approbation des projets](#) pour tous les ministères et organismes mentionnés à l'article 2 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#). Cette politique modifie considérablement la manière dont le gouvernement gère ses projets. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a donc adopté une approche de mise en œuvre progressive, qui a débuté en 2007 avec un groupe de quatre ministères. Au terme de cette première phase de mise en œuvre, trois autres groupes de ministères seront inclus, de sorte qu'au 1<sup>er</sup> avril 2012, tous les ministères et organismes auront mis en place les systèmes et les processus nécessaires pour se conformer aux exigences de la politique. De plus, suivant des leçons retenues, des modifications à la *Politique sur la gestion des projets* ont été approuvées et sont entrées en vigueur en décembre 2009.

## 1. Date d'entrée en vigueur

1.1 La présente norme entre en vigueur le 9 décembre 2010.

1.2 Elle remplace la version de 2007 de la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*.

1.3 La présente norme doit être établie graduellement sur une période de cinq ans, en même temps que la *Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis*.

1.4 Les ministères auront jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2012 pour mettre en œuvre cette norme.

### 1.5 Transition

1.5.1 Les projets approuvés avant l'approbation par le Conseil du Trésor de la catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet du ministère peuvent continuer à être assujettis aux politiques en vigueur à la date de l'approbation du projet ou bien être assujettis à la *Politique sur la gestion des projets*.

1.5.2 Les propositions pour la transition d'un projet approuvé en vertu de la *Politique sur l'approbation des projets* à la *Politique sur la gestion des projets* ne peuvent être approuvées que par le Conseil du Trésor, et seront indiquées dans une décision du Conseil du Trésor.

## 2. Application

2.1 La présente norme s'applique à tous les ministères au sens de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à moins que certaines lois ou certains règlements aient préséance.

2.2 La présente norme s'applique à tous les projets du gouvernement du Canada au sens de la partie 4 de la *Politique sur la gestion des projets*, avec un coût total estimé qui dépasse un million de dollars, incluant toutes les taxes applicables.

2.3 La présente norme ne s'applique pas aux projets qui sont financés par le gouvernement fédéral grâce à des paiements de transfert. La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et ses directives connexes fixent des orientations sur la gestion et l'approbation de projets financés par des paiements de transfert.

## 3. Contexte

3.1 Les administrateurs généraux sont responsables de la gestion efficace des projets dans leur organisme. La présente norme établit le processus d'évaluation obligatoire que le Conseil du Trésor a approuvé pour utilisation à l'échelle du gouvernement. La *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor fait obligation aux administrateurs généraux de s'assurer que chaque projet planifié ou proposé et assujéti à la politique soit évalué avec exactitude, de manière à déterminer son niveau de risque et de complexité aux fins du pouvoir d'approbation des projets et d'autorisation des dépenses.

3.2 Les projets sont gérés d'une manière qui est conforme au niveau évalué de complexité et de risque. À ce titre, il faut notamment démontrer que la fonction de gestion des projets s'appuie sur des équipes bien informées, intégrées et multidisciplinaires et sur des systèmes et processus efficaces de gestion de projet.

3.3 L'*Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets* établit le niveau de risque et de complexité de chaque projet selon quatre niveaux en évaluant des critères pour chacun des domaines suivants de connaissances des projets:

- caractéristiques du projet
- gestion stratégique
- approvisionnement
- ressources humaines
- risques opérationnels

- gestion de projet intégrée
- exigences du projet

3.4 L'*Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets* constitue la base pour déterminer le niveau de risque et de complexité du projet, et à distinguer les aspects risqués et complexes du projet qui nécessitent une évaluation plus poussée et une gestion active des risques.

3.5 Les résultats de l'évaluation constituent la base de l'approbation, de la gestion et de la supervision des projets du gouvernement canadien, autant à l'échelle de l'organisation que du point de vue des organismes centraux. Les risques et la complexité des projets qui seront évalués se divisent en niveaux de l'activité de soutien à l'activité de transformation, lesquelles déterminent les méthodes de gestion et les contrôles nécessaires pour atteindre les résultats visés par le projet, et pour minimiser les risques encourus par les intervenants et les contribuables.

3.6 La présente norme est publiée en vertu de l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

3.7 La présente norme doit être lue de concert avec la *Politique sur la gestion des projets*, la *Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis* et la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet*.

3.8 Le Conseil du Trésor a conféré au Secrétaire du Conseil du Trésor le pouvoir d'émettre, selon les besoins, de telles normes opérationnelles.

## 4. Définitions

### 4.1 risque (*risk*)

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### 4.2 complexité du projet (*project complexity*)

La complexité d'un projet dépend du nombre de règles administratives qui s'y s'appliquent, de la technologie utilisée et de la taille du projet. Elle compte parmi les principaux éléments de risques d'un projet. Il faudrait déterminer la complexité des grands projets dès leur début et dès que surviennent des changements, de telle sorte que les mesures qui s'y imposent soient prises afin de minimiser les risques.

## 5. Exigences

5.1 Tout projet assujéti à la présente norme doit faire l'objet d'une évaluation qui en déterminera les risques et la complexité avant que ne soient dépensés des fonds pour le projet. Seules les phases du projet qui ont été dûment définies et dont les coûts ont été dûment établis peuvent être approuvées. Si des changements significatifs se produisent pendant le cycle de vie d'un projet qui auraient des répercussions sur sa complexité et son risque évalués, le niveau de risque et de complexité du projet doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation et le Secrétariat du Conseil du Trésor doit être informé de son résultat.

5.2 L'évaluation doit se faire à l'aide de l'*Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets*.

## 6. Ouvrages de référence

### 6.1 Politiques et publications connexes :

- [Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis](#)
- [Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses](#)
- [Politique sur la protection de la vie privée](#)
- [Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée](#)
- [Politique sur la sécurité du gouvernement](#)
- [Politique sur les paiements de transfert](#)
- [Politique sur les marchés](#)
- [Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets](#)
- [Norme relative à la complexité et aux risques des projets](#)
- [Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet](#)
- [Directive sur l'administration de l'approvisionnement<sup>1</sup>](#)
- [Politique sur la gestion de l'approvisionnement<sup>1</sup>](#)

### 6.2 Autres renseignements

Le Secrétariat du Conseil du Trésor tiendra à jour les renseignements affichés sur son site Web qui portent sur les pratiques exemplaires. Les renseignements de base supplémentaires concernant la mise en œuvre de cette norme seront également affichés sur le site Web du Secrétariat.

## 7. Demandes de renseignements

Veillez adresser vos demandes de renseignements concernant le présent instrument de politique à l'unité organisationnelle de votre ministère responsable de la question. Pour obtenir l'interprétation du présent instrument de politique, l'unité organisationnelle responsable de la question doit communiquer avec : [Demandes de renseignements du public du SCT](#).

## Notes en bas de page

Note en bas de page fn1

*Les instruments de politique et les autres documents auxquels il est fait référence uniquement par le titre et qui ne comportent pas de lien sont actuellement en cours d'élaboration et ne sont donc pas encore en vigueur. Ils paraîtront dès qu'ils seront approuvés.*

[Renvoi à la référence de la note en bas de page 1](#)