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

Canada

Vérification de la Gestion des projets - Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Publié : le 2003-00-15

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2003

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

No de catalogue BT39-29/2003F-PDF
ISBN : 978-0-660-25363-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

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.

Also available in English under the title: Project Management Audit - Treasury Board of Canada Secretariat

Vérification de la Gestion des projets - Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Vérification de la Gestion des projets
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
mai 2003

Table des matières

1.0 Sommaire

2.0 Introduction

2.1 Contexte
2.2 Objet de la vérification
2.3 Portée de la vérification
2.4 Approche et méthode de vérification

3.0 Résultats de vérification

4.0 Constatations de vérification

4.1 Pratiques efficaces de gestion des projets

4.1.1 Mandat du projet
4.1.2 Gestion des ressources du projet
4.1.3 Portée du projet
4.1.4 Suivi du projet
4.1.5 Expertise de la gestion de projet

4.2 Observations et recommandations

4.2.1 Respect de la portée du projet
4.2.2 Gouvernance du projet
4.2.3 Disponibilité des ressources opérationnelles
4.2.4 Réunions des comités chargés du projet
4.2.5 Système de gestion du rendement de projet (SGRP)
4.2.6 Analyse de rentabilisation
4.2.7 Documentation de l'analyse des risques du projet
4.2.8 Architecture cible du SCT
4.2.9 Méthodes de gestion des projets du SCT

Annexe A

1.0 Sommaire

L'exécution réussie des grands projets revêt une importance critique compte tenu du contexte actuel de changement rapide et de budgets limités. Il est essentiel que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) applique des pratiques appropriées de gestion des projets pour garantir le succès de ses grands projets. La présente vérification a été commandée pour fournir à la direction du SCT une évaluation indépendante de la fonction de gestion des projets, des processus permettant de composer avec les risques soulevés par les projets et de la qualité du travail des équipes de gestion des projets. À cette fin, l'un des grands projets en cours à l'heure actuelle au SCT a été retenu aux fins d'examen. Il s'agit du projet d'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

La présente vérification visait à cerner les questions liées à la gestion des projets, et à fournir une rétroaction concrète et des conseils à cet égard. Notre vérification a été conçue pour déterminer si la gestion du projet de SIGD répond aux exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets et respecte les pratiques exemplaires de l'industrie définies dans le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* (le « Cadre ») et dans d'autres sources. Les recommandations formulées ici visent à fournir des consignes pour la poursuite du projet du SIGD, et pour appuyer les pratiques de gestion d'autres projets du SCT.

Le projet du SIGD

L'une des fonctions administratives du SCT consiste à exploiter le Système de gestion des dépenses pour appuyer la gestion et la planification des dépenses à l'échelle du gouvernement. En réponse aux préoccupations concernant les applications courantes du Système de gestion des dépenses, le Conseil du Trésor a approuvé l'élaboration initiale du SIGD à titre de système moderne intégré pour appuyer toutes les fonctions clés du Système de gestion des dépenses. La gestion du projet du SIGD relève de la Direction des opérations de dépenses et des prévisions budgétaires (DODPB) de la Direction générale de la fonction de contrôleur. Un Comité exécutif du projet et un Comité directeur du projet ont été mis sur pied pour fournir une orientation et des conseils à l'équipe de gestion du projet.

Résultats et constatations

Dans l'ensemble, nous constatons que le projet du SIGD satisfait à toutes les exigences de la politique. Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé plusieurs pratiques efficaces de gestion des projets appliquées par l'équipe de gestion du projet du SIGD.

- Mandat du projet : L'équipe du projet du SIGD a élaboré un mandat efficace pour la première étape du projet, celle de la définition, qui vise à cerner les aspects clés du projet. Par contre, l'un des intervenants clés n'a pas sanctionné le mandat du projet.
- Gestion des ressources du projet : L'équipe de projet a géré efficacement les ressources internes et externes du projet de manière à en limiter l'exposition au risque.
- Portée du projet : L'équipe de projet a géré le projet de manière efficace afin d'en respecter la portée définie au départ.
- Suivi du projet : Le Bureau de gestion du projet (BGP) a mis en place plusieurs outils pour évaluer le déroulement du projet en regard des calendriers et des budgets préétablis, en plus d'élaborer des critères d'acceptation des produits livrables.
- Expertise en gestion de projet : Pour compenser son manque d'expertise en gestion de projet, le SCT a mobilisé des ressources externes de manière à disposer de l'expertise que nécessite ce projet.

Nous proposons d'améliorer les aspects suivants.

- Portée du projet : Les opinions des principaux intervenants quant au bien-fondé de la portée du projet sont partagées. Les faits montrent que ce désaccord a eu un impact sur le déroulement du projet et pourrait en compromettre le succès ultérieur. Il conviendrait d'intervenir pour régler ce différend avant de passer aux prochaines étapes du projet.
- Mandat du projet : Le SCT devrait veiller à ce que le mandat du projet soit approuvé par tous les intervenants clés avant de passer à la prochaine étape.
- Architecture cible du SCT : Le SCT n'a pas encore défini une architecture de TI cible comme le recommande le Cadre. Il se pourrait donc que l'architecture de TI du SIGD et d'autres projets de TI soient incompatibles avec les applications existantes ou futures du SCT.

La section 4.2 traite d'autres aspects à améliorer.

Réponse de la direction :

- Une équipe d'élaboration de la politique et des processus a été mise sur pied pour revoir la portée du mandat du projet afin d'y ajouter le nouvel engagement du SCT d'appuyer l'analyse horizontale et la gestion axée sur les résultats conformément au budget de 2003. Lorsque le Comité directeur exécutif du projet aura sanctionné la nouvelle portée du mandat du projet du SIGD, le mandat du projet lui-même sera modifié.
- Le BGP travaille avec le groupe de la GI-TI du SCT pour définir une architecture cible convenant au projet et qui soit compatible avec l'orientation stratégique de l'architecture cible évolutive du SCT.

2.0 Introduction

2.1 Contexte

L'exécution réussie des grands projets revêt une importance critique compte tenu du contexte actuel de changement rapide et de budgets limités. Il est essentiel que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) applique des pratiques appropriées de gestion des projets pour garantir le succès de ses grands projets. La présente vérification a été commandée pour fournir à la direction du SCT une évaluation indépendante de la fonction de gestion des projets, des processus permettant de composer avec les risques soulevés par les projets et de la qualité du travail des équipes de gestion des projets. À cette fin, l'un des grands projets en cours à l'heure actuelle au SCT a été retenu aux fins d'examen. Il s'agit du projet d'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

Contexte du projet du SIGD[1]

L'une des fonctions administratives du SCT consiste à exploiter le Système de gestion des dépenses à l'appui de la gestion et de la planification des dépenses à l'échelle du gouvernement. Le Système de gestion des dépenses fait appel à un portefeuille d'applications comprenant les éléments suivants :

- Rapport sur l'état des dépenses;
- Mise à jour annuelle des niveaux de référence;
- Budget principal des dépenses;
- Système de contrôle des affectations;
- Budget supplémentaire des dépenses.

Les applications actuelles du Système de gestion des dépenses ont évolué indépendamment les unes des autres depuis le début des années 80. Elles se fondaient sur des besoins opérationnels distincts : soutien de processus particuliers comme le Budget principal des dépenses, soucis concernant l'intégrité des données et besoins d'établissement de rapports particuliers. Un examen des applications informatiques actuelles par la DODPB avait soulevé un certain nombre de préoccupations, dont la capacité d'applications informatiques désuètes sur le plan technologique de continuer de s'adapter et l'incidence (sur les processus et les systèmes) des nouveaux paramètres opérationnels tels que la modernisation de la fonction de contrôleur, le projet d'amélioration des rapports au Parlement et les initiatives du Conseil de gestion.

En réponse à ces préoccupations, le Conseil du Trésor a approuvé l'élaboration initiale du SIGD à titre de système moderne intégré pour appuyer toutes les fonctions clés du Système de gestion des dépenses. Plus précisément, le SIGD devait améliorer l'efficacité des fonctions administratives du Système de gestion des dépenses en :

- améliorant le processus de prise de décisions et l'accès aux renseignements aux fins d'analyse;
- créant la souplesse et la capacité nécessaires pour soutenir de nouvelles priorités opérationnelles;
- réduisant ou éliminant les contraintes liées à la technologie et aux processus pour le travail en équipe.

Le projet du SIGD est géré par la DODPB de la Direction générale de la fonction de contrôleur. Un Comité exécutif du projet et un Comité directeur du projet ont été mis sur pied pour fournir à l'équipe de projet une orientation et des consignes. Diverses directions générales du SCT y sont représentées.

2.2 Objet de la vérification

La présente vérification visait à cerner les questions liées à la gestion des projets, et à fournir une rétroaction concrète et des conseils à cet égard. Elle reposait sur la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets et sur le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* (le « Cadre). Il s'agissait de déterminer si le projet du SIGD satisfait aux exigences de la Politique et respecte l'objectif de cette dernière, qui consiste à « assurer une gestion efficace et économique des projets entrepris au gouvernement grâce à un

leadership clair et visible en matière de projets ». Notre vérification a également tenu compte des pratiques exemplaires de l'industrie en matière de gestion des projets.

Selon la *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor, les projets doivent :

- avoir des objectifs bien définis à l'intérieur d'un cadre de responsabilisations;
- être approuvés conformément aux exigences décrites au chapitre 2-1;
- faire appel à de bons principes de gestion;
- se voir affecter suffisamment de ressources par les ministères;
- s'accompagner d'une définition globale et coordonnée de la portée générale du projet;
- être gérés en tenant compte de leur complexité, des risques qu'ils comportent et de l'économie des ressources.

2.3 Portée de la vérification

Notre vérification a évalué les pratiques de gestion de projet appliquées au projet du SIGD. Il s'agissait d'aider les membres de la direction et des équipes de projet à évaluer les risques liés à la gestion du projet et l'exposition à ces derniers pour en mesurer l'impact potentiel sur le respect du calendrier et du budget. Nous avons examiné les éléments de la gestion de projet et leur application au projet du SIGD. La vérification portait sur la situation actuelle du projet du SIGD et sur la planification des activités futures.

2.4 Approche et méthode de vérification

La vérification a permis d'évaluer les éléments clés suivants du projet :

- la planification du projet, y compris la gestion du budget et du calendrier;
- le leadership;
- la technologie;
- les ressources, y compris la dotation et les compétences;
- l'exécution du plan;
- les communications;
- la gestion du changement.

Notre vérification a été effectuée conformément aux huit exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets (chapitre 2-2). En regard de chaque exigence, des critères ont été établis à partir de plusieurs sources de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*, SCT;
- *Management de projet : un référentiel de connaissances*, Project Management Institute;
- *Government Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, 2000.

3.0 Résultats de vérification

Le tableau suivant fait état des critères élaborés pour la présente vérification et des constatations s'y rapportant. Tout compte fait, nous avons constaté que l'équipe de gestion du projet du SIGD satisfait à toutes les exigences de la Politique. Nous avons également relevé plusieurs aspects dont l'amélioration rehausserait la gestion du projet. On trouvera à la section 4.2 des précisions au sujet des aspects à améliorer au chapitre de la gestion du projet, de même que nos recommandations. Même si bon nombre de ces dernières reposent sur l'examen du projet du SIGD, elles s'appliquent à tout projet que pourrait entreprendre le SCT.

Objectifs de la vérification[2]	**Constatations de vérification**	
	Liées au projet du SIGD	**Liées au SCT**
Organisation de la gestion du projet		
1. ***Obligation de rendre compte des projets :*** Les ministères commanditaires doivent établir un cadre de responsabilisation permettant de bien définir les projets et d'en assurer une mise en oeuvre responsable.	4.1.1 4.2.2 4.2.5	4.2.2

2. ***Principes de gestion des projets :*** On s'attend à ce que les ministères établissent et approuvent les politiques, lignes directrices et méthodes internes qui seront suivies par les chefs et gestionnaires de projets et les autres employés responsables du choix, de la planification, de l'approbation, de la budgétisation, de la définition et de la mise en oeuvre des projets, ainsi que de la participation à des projets parrainés par les autres ministères.	4.1.1	4.2.9
3. ***Autorisations et ressources :*** Dès le début du projet, les ministères commanditaires doivent fournir les autorisations et les ressources nécessaires, compte tenu de la portée, des risques et de la complexité du projet, pour permettre au chef de projet : ▪ de représentant le ministère commanditaire, pour tout ce qui concerne le projet; ▪ de bien définir les objectifs de chaque phase du projet; ▪ d'assumer la responsabilité de la réalisation de chaque objectif approuvé.	4.1.2 4.1.5 4.2.3 4.2.6	4.2.6
Portée et profil de risque du projet		
4. ***Portée du projet :*** Les chefs de projet doivent définir toute la portée des projets en tenant compte des intérêts supérieurs du gouvernement. Pour y arriver, ils doivent consulter dès le début les autres ministères ou organismes centraux touchés par le projet.	4.1.1 4.1.3 4.2.1	4.2.8
5. ***Cadre de gestion :*** Les chefs de projet sont responsables de la mise sur pied d'un cadre adéquat de gestion des projets qui assurera une définition détaillée des projets et de leur mise en oeuvre.	4.1.1	S.O.[3]
6. ***Risques, complexité et économie des projets :*** Les chefs de projet doivent voir à ce que les gestionnaires de projet planifient adéquatement les projets en tenant compte de la taille, de la portée, de la complexité, des risques, de la visibilité et des besoins administratifs de chacun des projets.	4.2.7	S.O.
7. ***Profil de projet et évaluation des risques (PPER) :*** Dès le début d'un projet, le chef de projet doit établir un Document sur le profil de projet et l'évaluation des risques (PPER) en collaboration avec l'autorité contractante et, s'il y a lieu, avec les ministères participants et les organismes de services communs dans le processus d'élaboration du cadre de gestion dans les demandes d'approbation du Conseil du Trésor.	4.2.7	S.O.
Méthodes de gestion des projets		
8. ***Méthodes de gestion des projets :*** Le chef de projet doit suivre les méthodes de gestion des projets, de même que les consignes pour la préparation des évaluations des risques, des PPER, des documents d'appui et des rapports sur l'avancement des projets et les rapports d'évaluation émanant du Conseil du Trésor.	4.1.4 4.2.4	4.2.9

4.0 Constatations de vérification

4.1 Pratiques efficaces de gestion des projets

Dans le cadre de notre vérification, nous avons recensé plusieurs pratiques efficaces de gestion des projets utilisées par l'équipe de gestion du projet du SIGD.

4.1.1 Mandat du projet

L'équipe du projet du SGDI a élaboré un mandat pour la première étape du projet, celle de la définition, qui précise les aspects clés du projet, dont les suivants :

- une description du projet et la définition de sa portée dans le cadre de l'étape initiale de définition du projet;
- les rôles et les responsabilités de l'équipe de projet, du commanditaire du projet, du chef de projet, du gestionnaire de projet, du Comité directeur et du Comité exécutif;
- un plan de projet de haut niveau décrivant les étapes et le calendrier du projet;
- le coût estimatif de chaque étape du projet;
- des modalités de contrôle et des lignes directrices pour la gestion du projet fondées sur le *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*;
- une description des produits livrables de la première étape.

4.1.2 Gestion des ressources du projet

L'équipe de projet a géré de manière efficace la relation avec l'entrepreneur externe et les ressources du projet afin de limiter l'exposition de ce dernier au risque.

- Un marché à prix fixe a été négocié pour limiter l'exposition du SCT à des changements approuvés.
- La demande de propositions permettait d'assortir le projet de « bornes » si l'on devait décider de suspendre le projet ou de remplacer l'entrepreneur.
- On a éprouvé divers problèmes touchant les ressources internes et externes; le Bureau de gestion du projet (BGP) les a abordées en temps opportun pour en minimiser l'impact sur le projet.
- Le BGP a été contraint de consacrer beaucoup de temps au règlement de questions de prestation des services avec l'entrepreneur externe, ce qui l'a empêché de s'occuper de tâches courantes en marge du projet.

4.1.3 Portée du projet

La portée du projet du SIGD a été définie par suite d'une étude d'amélioration des processus opérationnels du Système de gestion des dépenses qui recommandait des modifications du processus et des systèmes de TI d'appui. La portée du projet a été convenue dans le cadre de l'approbation préliminaire de projet (APP) et sanctionnée par le Conseil du Trésor. L'étape de définition du projet s'est déroulée sur la base de la portée définie dans l'APP. L'équipe de projet a géré le projet de façon efficace pour en respecter la portée définie au départ dans le mandat du projet et dans l'étude d'amélioration des processus opérationnels.

4.1.4 Suivi du projet

Le BGP a mis en place plusieurs outils pour évaluer le déroulement du projet en regard du calendrier et des budgets préétablis, en plus d'élaborer des critères d'acceptation des produits livrables. Ces éléments ont été présentés à l'occasion de réunions du Comité directeur et du Comité exécutif.

4.1.5 Expertise de la gestion de projet

Le SCT n'a guère entrepris de projets d'une ampleur et d'une portée semblables à celles du SIGD. Il n'a donc pas beaucoup d'expertise dans la gestion de projets de cette nature. Pour combler cette lacune, il a eu recours au Programme de permutation des cadres afin de mobiliser des ressources de l'extérieur de manière à disposer de l'expertise en gestion de projet que nécessite l'initiative du SIGD. Un expert-conseil de l'extérieur a également été chargé de revoir l'organisation du BGP et l'approche de la gestion du projet, et de fournir des conseils à cet égard. Des représentants du SCT siégeaient au BGP pour s'assurer que le SCT puisse développer à l'interne de meilleures compétences en gestion de projet.

4.2 Observations et recommandations

Les recommandations qui suivent ont été élaborées pour corriger les lacunes et les vulnérabilités de la gestion de projet décelées dans le cadre de notre vérification de la fonction de gestion du projet du SIGD.

Observations liées au projet du SIGD

Observations à haut risque

4.2.1 Respect de la portée du projet

La portée du projet du SIGD a été définie par suite d'une étude d'amélioration des processus administratifs du Système de gestion des dépenses qui recommandait des modifications du processus et des systèmes de TI d'appui. La portée du projet a été convenue dans le cadre de l'approbation préliminaire de projet (APP) et sanctionnée par le Conseil du Trésor. L'étape de définition du projet s'est déroulée sur la base de la portée définie dans l'APP et est presque terminée. Même si la portée du projet a été approuvée dans le cadre de l'APP, l'un des principaux groupes d'intervenants n'approuvait pas entièrement le bien-fondé de la portée du projet. Le BGP a pris des mesures au cours de l'étape de définition du projet pour corriger ce problème en organisant plusieurs séances de discussion mixtes et en faisant appel à un arbitre pour tenter de concilier les opinions divergentes. Ces efforts se poursuivent. Même si l'étape de définition du projet s'est déroulée comme prévu, certains faits montrent que le désaccord a eu une incidence sur l'avancement du projet.

Nous recommandons de tenir des réunions avec le Comité exécutif et le Comité directeur pour discuter de l'état d'avancement du projet et pour élaborer des plans d'action afin de concilier les opinions divergentes avant le début de la prochaine étape du projet. Un membre de la haute direction responsable de façon générale des groupes d'intervenants clés devrait se voir confier le rôle de médiateur dans ces discussions. Pour ce qui est des projets futurs, nous recommandons que toutes les questions importantes de portée soient réglées avant l'étape de l'APP.

Réponse de la direction :

Un nouveau Comité directeur exécutif du projet, que préside le secrétaire délégué du SCT, a été mis sur pied. Ce comité se réunit chaque semaine et produit un compte rendu et un recueil de décisions pour chacune de ses réunions. En outre, une équipe d'élaboration de la politique et des processus a été constituée et veillera à cerner la portée du mandat du projet et à la faire approuver. La portée du projet sera formellement sanctionnée par le Comité directeur exécutif du projet et documentée dans la version révisée du mandat du projet.

Observations à risque moyen

4.2.2 Gouvernance du projet

Le Comité exécutif et le Comité directeur assurent la gouvernance du projet du SIGD. Ces comités ont été mis sur pied pour fournir des consignes stratégiques et opérationnelles à l'équipe de gestion du projet. Même si ces comités sont formés de représentants de plusieurs directions du SCT, certains intervenants ont dit avoir l'impression que la représentation au sein des comités était inégale puisque l'un des co-présidents du Comité exécutif et le président du Comité directeur font partie de l'équipe de direction de la DODPB. Au plan fonctionnel, le BGP relève en outre du commanditaire du projet, qui fait partie de la DODPB. On a donc l'impression que cette dernière contrôle ou gère tous les échelons de régie du projet du SIGD. Pour certains des participants au projet, cela donnait l'impression que les besoins de la DODPB avaient plus de poids que ceux des autres intervenants clés. Même si rien ne prouve que la DODPB a exercé une influence indue sur le projet, puisque le SIGD est un projet multifonctionnel, les intervenants clés doivent être convaincus que la structure du projet représentera de façon équitable les intérêts de tous les intervenants.

Nous recommandons que le comité soit présidé par une personne indépendante occupant un poste de niveau supérieur et qui soit capable de représenter tous les groupes d'intervenants clés participant au projet. Le mandat du Comité exécutif et celui du Comité directeur devraient être formellement définis et approuvés par chacun des membres de ces comités. En outre, le commanditaire du projet devrait représenter tous les groupes d'intervenants clés participant à un projet.

Réponse de la direction :

Un nouveau modèle de gouvernance est maintenant en place. En outre, un Comité directeur exécutif du projet formé de représentants de haut niveau de chacun des groupes d'intervenants clés et présidé par le secrétaire délégué du SCT a été mis sur pied et un commanditaire du projet de l'extérieur du SCT a été désigné.

4.2.3 Disponibilité des ressources opérationnelles

L'un des déterminants du succès de tout projet est la disponibilité de préposés aux opérations ayant une connaissance des pratiques opérationnelles et des applications courantes du SCT. Ces ressources sont

nécessaires pour élaborer les besoins de systèmes détaillés, et pour examiner et approuver les produits livrables. L'APP ne prévoyait pas le remplacement du personnel opérationnel pour permettre à ces personnes de se consacrer entièrement au projet du SIGD à des moments clés de l'étape de définition du projet. Même si, en bout de ligne, des fonds ont été accordés à l'un des groupes d'intervenants clés pour permettre le remplacement d'employés affectés à l'équipe, ces fonds n'ont pas été utilisés parce qu'on a décidé que les tâches de ces personnes ne pouvaient être attribuées à quelqu'un d'autre. Cela a obligé le personnel opérationnel à travailler au projet tout en s'acquittant de ses autres tâches. En outre, le personnel opérationnel a été moins disponible qu'anticipé en raison des autres activités imprévues meublant leur emploi du temps. Ces facteurs ont probablement contribué à retarder cette étape du projet.

Tel que recommandé dans le Cadre, les clients devraient participer de plain-pied à toutes les étapes des projets pour s'assurer que les applications répondent le mieux possible à leurs besoins administratifs et garantir la réalisation des retombées anticipées. Le personnel opérationnel devrait être affecté au projet à temps plein pendant les étapes clés pour servir d'intermédiaire entre les développeurs et le groupe des opérations, et pour fournir des connaissances pertinentes au sujet des opérations du SCT en marge de la planification, du classement par ordre de priorité et de l'exécution des activités liées au projet. Le budget des projets devrait inclure des fonds pour du personnel auquel on confierait les tâches des personnes qui participeront au projet. Ces fonds devraient être attribués au projet pour en garantir l'utilisation dans le cadre d'activités liées au projet et en assurer le suivi à titre de coûts liés au projet. Un plan de ressources et un calendrier détaillés devraient faire état de chaque ressource, de l'ampleur nécessaire de sa contribution et du moment de sa participation au projet.

Réponse de la direction :

Une équipe d'élaboration de la politique et des processus formée de représentants de haut niveau de tous les secteurs opérationnels clients a été constituée et veillera à cerner la portée du mandat et les exigences opérationnelles du projet, et à les faire approuver. Cette nouvelle équipe sera affectée à temps plein au projet, et le budget du projet permettra de combler les postes des membres de l'équipe en leur absence.

4.2.4 Réunions des comités chargés du projet

Le Comité exécutif et le Comité directeur ont été mis sur pied pour fournir des consignes et une orientation à l'équipe de gestion du projet afin de régler les questions liées au projet, d'élaborer les plans d'action nécessaires et d'exécuter d'autres tâches devant faire en sorte que le projet respecte les objectifs initiaux. Au cours de notre examen, nous avons constaté que ces deux comités ne se réunissaient pas toujours périodiquement. Compte tenu du rôle clé de ces comités pour le succès du projet, il est important que leurs membres soient périodiquement informés de l'état d'avancement du projet et se réunissent pour discuter des diverses questions en temps opportun. Nous avons également remarqué l'absence de procès-verbaux devant faire état des décisions prises ou des mesures élaborées par les comités.

Nous recommandons d'établir un calendrier de réunions périodiques pour ces comités afin que leurs membres soient informés en temps opportun du déroulement du projet et puissent discuter des échéanciers futurs et des enjeux potentiels. En outre, il conviendrait de dresser des procès-verbaux de ces réunions pour consigner l'ensemble des décisions et des plans d'action. Il faudrait tenir un recueil des mesures découlant de chaque réunion, et en faire le suivi pour s'assurer de leur exécution.

Réponse de la direction :

Le Comité directeur exécutif du projet se réunit maintenant chaque semaine. Il produit un compte rendu et un recueil de décisions pour chacune de ses réunions, et ces documents sont remis à tous les membres de l'équipe de projet à l'issue de chaque réunion.

Observations à risque faible

4.2.5 Système de gestion du rendement de projet (SGRP)

Le BGP a mis en place plusieurs outils pour suivre le déroulement du projet. Au cours de l'étape de définition, il a évalué le déroulement du projet en regard de calendriers et de budgets préétablis, en plus d'élaborer des critères d'acceptation des produits livrables. Il n'a pas mis au point un Système de gestion du rendement de projet (SGRP) formel pour l'ensemble du projet comme le prévoit la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets. Un SGRP est un ensemble formel de critères que l'on surveille périodiquement pour évaluer le succès d'un projet. Il s'agit d'un outil de gestion conçu pour surveiller le progrès de la mise en oeuvre et évaluer dans quelle mesure les objectifs de développement d'un projet pourraient se concrétiser. Même si la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets n'exige un SGRP qu'aux fins d'un grand projet de l'État, de sorte qu'il n'est pas requis dans le cas du SIGD, ce dernier n'en constitue pas moins un projet significatif pour le SCT à l'égard duquel il pourrait être avantageux d'élaborer un SGRP.

Nous recommandons au BGP de songer à intégrer un SGRP formel au cadre de responsabilisation du SIGD pour les autres étapes du projet. Un SGRP devrait inclure des indicateurs de rendement liés aux objectifs du projet, et il devrait fournir au BGP, de même qu'au Comité exécutif et au Comité directeur, des renseignements adéquats pour l'évaluation du déroulement du projet en regard de ces objectifs. Il conviendrait d'élaborer un rapport mensuel sur le rendement du projet, fondé sur le SGRP, pour résumer les niveaux cibles de rendement et effectuer une comparaison avec les résultats antérieurs. Il conviendrait de préparer, pour chaque critère du projet, une analyse quantitative qui discuterait l'impact des résultats, les facteurs contributifs, les tendances antérieures et prévues, de même que les stratégies d'atténuation prévues, le cas échéant.

Réponse de la direction :

Un système formel de gestion du rendement du projet (peut-être le système de mesure de la valeur gagnée ou la méthode du tableau de bord prospectif) sera envisagé pour l'étape de construction.

4.2.6 Analyse de rentabilisation

Partie de l'information prélevée conformément à l'article 69 de la *Loi sur l'accès à l'information.* En outre, les avantages devant provenir de gains d'efficience ou d'autres améliorations du processus de gestion des dépenses n'avaient pas été évalués. Même si l'on prévoit de fournir une analyse coûts-retombées complète à la fin de l'étape de définition, d'importantes sommes ont déjà été consacrées à l'élaboration des besoins fonctionnels de l'application. On aurait dû effectuer une analyse complète des coûts et des avantages du projet avant d'approuver des crédits pour garantir la viabilité du projet, sous l'angle tant du développement que des travaux d'entretien futurs.

Comme le recommande le Cadre, le SCT devrait élaborer une analyse de rentabilisation complète pour tous les projets futurs de TI dès le lancement du projet et y inclure le coût intégral de l'application, depuis les premières étapes jusqu'à la fin du développement, de même que les coûts de mise en oeuvre et les coûts annuels d'exploitation estimatifs. Le BGP devrait veiller à ce que l'analyse de rentabilisation sur le projet du SIGD tienne compte de l'ensemble des coûts et des avantages du système, y compris les coûts d'entretien consécutifs à la mise en oeuvre.

Réponse de la direction :

Une analyse de rentabilisation formelle et complète pour le projet est en préparation. On y fera état de l'ensemble des coûts et des avantages du système, y compris des coûts ultérieurs à la mise en oeuvre. Cette analyse de rentabilisation sera intégrée à l'approbation de projet.

4.2.7 Documentation de l'analyse des risques du projet

Tout au long du projet, un certain nombre de documents ont été utilisés pour cerner et analyser l'impact de différents risques sur le projet. Par exemple, le mandat du projet décrit certains risques importants, et un recueil des risques a été ébauché pour saisir les risques recensés en cours de projet. Ce dernier document n'a pas été achevé et n'a pas été utilisé de façon permanente pour surveiller les risques et faire état de la situation au Comité directeur et au Comité exécutif. Tout au long du projet, le BGP abordait les risques en ciblant l'exécution du projet. Même si les documents susmentionnés constituent un bon point de départ pour surveiller les risques du projet, ni l'un ni l'autre ne fournit une analyse complète et détaillée de tous les risques connus, de leur impact potentiel sur le calendrier et le coût du projet, des facteurs d'influence, des mesures d'atténuation et des plans d'urgence comme le prévoit l'annexe C de la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets.

Pour ce qui est des prochaines étapes, nous recommandons d'élaborer un recueil détaillé et formel des risques qui englobera tous les risques recensés à l'égard du projet. Suivant les lignes directrices énoncées à l'annexe C de la Politique sur la gestion des risques, ces derniers devraient figurer selon leurs priorités d'après leur impact sur le projet et la probabilité de leur survenance. Il faudrait élaborer des plans formels d'atténuation et d'urgence en fonction de chaque risque. Il faudrait vérifier périodiquement le recueil des risques pour veiller à ce qu'il demeure d'actualité et s'assurer que l'évaluation des différents risques demeure pertinente. À chacune de leurs réunions, le Comité exécutif et le Comité directeur devraient assister à une présentation sur l'état des risques les plus répandus et de leur impact sur le projet.

Réponse de la direction :

On effectuera une analyse formelle des risques avant d'entreprendre la prochaine étape du projet.

Cette évaluation des risques débouchera sur une liste (par ordre de priorité) des risques susceptibles de mettre en cause la réalisation du projet en raison de leur incidence sur le rendement, la portée et le calendrier des coûts. En outre, l'évaluation des risques prévoira un ensemble approprié de plans d'urgence et de stratégies d'atténuation pour chacun des risques recensés. Les résultats de cette évaluation serviront à établir le répertoire des risques pour les étapes ultérieures du projet.

Le BDG tiendra un répertoire de tous les risques pouvant toucher le calendrier du projet. Des plans d'action précis établis à l'aide des plans d'urgence et des stratégies d'atténuation seront intégrés au calendrier directeur du projet et seront surveillés suivant le cycle normal de gestion des projets.

Le répertoire des risques du projet sera revu périodiquement pour s'assurer que tous les risques courants sont identifiés et que leur ordre de priorité est adéquat.

Observations liées au SCT

Cote de risque : Élevée

4.2.8 Architecture cible du SCT

Même si le Cadre le recommande, le SCT n'a pas encore défini une architecture cible. Cette dernière établit les composantes technologiques et d'infrastructure types d'une organisation et en fait un étalon pour garantir la compatibilité des différentes composantes de TI. Par exemple, le SGDI est un système multifonctionnel que plusieurs directions du SCT et ministères utiliseront. Il faut donc examiner sa compatibilité avec d'autres infrastructures et applications de TI pour mettre au point son architecture de TI. À défaut d'une architecture cible prédéfinie, l'architecture du SGDI pourrait être incompatible avec des applications existantes ou futures.

Nous recommandons que le SCT élabore une architecture cible convenant à l'organisation. Conformément au Cadre, tout projet futur de TI devrait être conforme à l'architecture cible ou compatible avec cette dernière.

Réponse de la direction :

Le Plan stratégique ministériel de GI-TI, auquel on est à mettre la dernière main, exige que l'on documente formellement l'architecture technologique existante et cible. On prévoit d'assurer le respect de l'architecture cible ou la compatibilité avec cette dernière grâce à la structure renforcée de gouvernance de la GI-TI qui est proposée.

Le BGP travaille avec le groupe de la GI-TI du SCT et l'équipe Deloitte pour définir une architecture cible convenant au projet et qui soit compatible avec l'orientation stratégique de l'architecture cible évolutive du SCT.

Cote de risque : faible

4.2.9 Méthodes de gestion des projets du SCT

En vertu de la Politique du Conseil du Trésor sur la gestion des risques, les ministères doivent élaborer leurs propres politiques, lignes directrices et pratiques à l'intention des équipes chargées de gérer leurs grands projets. Le SCT n'a pas encore adopté ses propres politiques, lignes directrices et pratiques de gestion des projets.

Nous recommandons d'amorcer l'élaboration de politiques et de procédures ministérielles pour la gestion des projets. L'élaboration de ces politiques et procédures devrait englober toutes les divisions connexes au sein du SCT. Une fois au point, les politiques et procédures devraient être aisément accessibles au personnel intéressé, et il faudrait rendre compte de leur tenue à jour.

Réponse de la direction :

Le Plan stratégique ministériel de GI-TI, auquel on est à mettre la dernière main, prévoit l'élaboration et la mise en oeuvre de processus de gestion efficace des cadres de programme et des projets de GI-TI. Cette initiative englobera l'élaboration de politiques et de procédures ministérielles de gestion des projets dont la portée est habituelle pour le ministère en cause. À noter que le SGDI est considéré comme un cas particulier puisqu'il s'agit de loin du plus vaste projet interne de GI-TI lancé par le SCT depuis des années et que sa portée est sans commune mesure avec la plupart des projets de GI-TI du SCT. On aura peut-être recours, en l'espèce, à des pratiques et à des processus de gestion de projet plus détaillés et plus poussés.

Un plan formel de gestion de projet conforme aux lignes directrices habituelles du Cadre sur la gestion des projets et décrivant en détail les pratiques et les procédures de gestion du SGDI est en train d'être mis en place. Le BDP aidera à obtenir l'aval de l'équipe du projet du SGDI au sujet des pratiques et des procédures de gestion à appliquer, et il répondra de l'élaboration et de la tenue à jour du Plan de gestion de projet.

Annexe A

Voici la liste des employés du SCT que nous avons interviewés ou avec lesquels nous avons effectué des tests dans le cadre de notre évaluation.

Richard Neville, sous-contrôleur général	Direction générale de la fonction de contrôleur
David Bickerton, directeur exécutif et commanditaire du projet du SGDI	Opérations de dépenses et opérations budgétaires
Dennis Kam, directeur exécutif	Finances et administration
Mary Jane Jackson, directrice	Stratégies de dépenses
John Keay, directeur	Analyse des dépenses
Marc Monette, analyste financier principal	Opérations de dépenses
Don Grey, chef de projet du SGDI	Direction générale de la fonction de contrôleur
Mike Bennett, gestionnaire de projet du SGDI	Entrepreneur externe
Niels Henriksen, coordonnateur de projet	Système d'information sur la gestion des dépenses
Paul Joly, analyste technique	Système d'information sur la gestion des dépenses
John Huntjens, gestionnaire de projet Glen Orsak, associé	Deloitte Consulting

---

Notes bas de page

1 Le contenu de la présente section est tiré du mandat du projet du SIGD élaboré par l'équipe du projet.

2 Les objectifs se fondent sur le chapitre 2-2 du *Manuel du Conseil du Trésor, Politique de gestion des projets.*

3 La mention "S.O." signifie qu'il n'existe pas de critère en regard de cet objectif qui s'applique de façon générale au SCT.