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

Canada

Guide sur les examens indépendants

Publié : le 2021-07-09

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2021,

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

No de catalogue BT58-10/2021F-PDF
ISBN : 978-0-660-43077-5

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: Guide to Independent Reviews

Guide sur les examens indépendants

Sur cette page

- À propos du présent guide
- 1. Qu’est-ce qu’un examen indépendant?
- 2. Pourquoi effectuer un examen indépendant?
- 3. Quels principes directeurs influent sur la qualité d’un examen indépendant?
- 4. Quelssont les principaux rôles dans un examen indépendant?
- 5. Quels sont les types d’examens indépendants?
- 6. Quand un examen indépendant doit-il être effectué?
- 7. Quelles sont les principales considérations lors d’un examen indépendant?
- 8. Quels sont les attributs d’un examen indépendant efficace?
- Annexe : Méthode de l’examen

À propos du présent guide

Le présent guide démontre la valeur des examens de projets indépendants comme élément important d’un régime global d’assurance de projets. Il a également pour but d’aider les ministères à mettre en œuvre les dispositions concernant les examens indépendants, conformément à la *Politique sur la planification et la gestion*

des investissements et à la *Directive sur la gestion de projets et de programmes*du Conseil du Trésor.

Les lecteurs qui ont des commentaires ou des recommandations à formuler pour contribuer à la prochaine version du guide peuvent les envoyer à l'adresse suivante : questions@tbs-sct.gc.ca.

1. Qu'est-ce qu'un examen indépendant?

Un examen indépendant est une évaluation critique d'un projet mené par des personnes qualifiées et objectives (ou des examinateurs) qui n'ont aucun lien de dépendance avec le projet. Un tel examen appuie la prise de décisions et la surveillance améliorées dans le cadre de projets en faisant appel à des analyses d'experts et en présentant des données probantes obtenues de façon impartiale.

Un examen indépendant **vise** à :

- arriver à une évaluation précise de l'état d'avancement du projet dans les **meilleurs délais**;
- atteindre les objectifs de la personne qui a parrainé l'examen (c'est-à-dire le parrain de l'examen);
- faire en temps opportun des constatations et des recommandations à l'appui de la réussite du projet en fonction d'une vision objective des données probantes présentées à l'équipe d'examen.

Il est impératif que l'examen indépendant ne soit pas limité par les objectifs initiaux fixés par le parrain. Les examinateurs doivent être en mesure d'explorer tout aspect du projet qui, d'après les données probantes, pourrait poser problème. Des contraintes imposées aux examinateurs diminueraient l'indépendance de l'examen et pourraient entraîner la non-résolution de problèmes qui pourraient avoir une incidence sur la réussite du projet.

Un examen est **indépendant** si :

- les examinateurs **n'ont pas de conflit d'intérêts,** réel ou perçu, avec le projet (par exemple, ils n'ont aucun travail antérieur ou ultérieur lié au projet, et donc

aucun intérêt dans son approbation);
- les examinateurs **ne sont pas lésés** par les préjugés habituels de ceux qui ont un intérêt direct dans le projet ou dans son résultat (par exemple, ils sont en mesure de maintenir l'objectivité et de rester indépendants de ceux qui ont un intérêt dans le projet).

Le dernier point est particulièrement important parce que l'équipe d'examen et le parrain de l'examen doivent être conscients des préjugés involontaires qui peuvent exister. Par exemple, les promoteurs de projets peuvent présenter involontairement des éléments de preuve plus positifs que ceux qui n'ont aucun intérêt à l'égard du projet. Il en est ainsi en raison des penchants décisionnels, comme la **tendance à l'optimisme**.

L'équipe d'examen doit examiner l'information qui lui est présentée de façon objective. Le parrain de l'examen doit être disposé à accepter les conclusions et les recommandations présentées par l'équipe d'examen comme une interprétation impartiale des éléments de preuve obtenus.

2. Pourquoi effectuer un examen indépendant?

L'examen indépendant est devenu un outil essentiel pour assurer la réussite du projet. Un examen devrait être parrainé lorsqu'il est utile d'établir une meilleure compréhension du projet (par exemple avant un point de contrôle de projet). Il est important que le parrain de l'examen reconnaisse que l'évaluation des examinateurs offrira des perspectives qui pourraient ne pas être concrètement apparentes. C'est essentiel, car il est impossible de gérer ce qui ne peut être vu.

La valeur fondamentale d'un examen indépendant découle des **constatations et recommandations** des examinateurs, qui prévoient :

- les **connaissances** sur les risques et les questions qui peuvent ne pas être évidentes pour ceux qui participent aux activités quotidiennes du projet;
- l'occasion pour le parrain de l'examen et la haute direction de décider si des **mesures** précises sont nécessaires afin de veiller à ce que le projet demeure sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs;

- des éléments de preuve permettant de déterminer si le projet justifie d'autres investissements au moment de prendre des **décisions** de contrôle.

Les constatations et les recommandations de l'examen peuvent également contribuer à réduire les risques inhérents à un projet. Le tableau 1 montre certains des risques qu'un examen indépendant peut aider à traiter.

Tableau 1 : la valeur de la réalisation des examens indépendants dans le cadre de la réduction des risques inhérents à un projet.

Risque	Comment un examen indépendant aiderait-il?
Renseignements insuffisants pour la prise de décisions	Un examen indépendant appuie une prise de décision améliorée en fournissant des renseignements objectifs sur la santé d'un projet au-delà de ce qui pourrait être concrètement apparent.
Incidence des préjugés communs	Un examen indépendant fournit une perspective objective pour réduire l'influence des penchants décisionnels normaux.
Ne pas tirer parti de l'expertise disponible	Un examen indépendant s'appuie sur l'expertise des examinateurs pour formuler des recommandations objectives. La mise en œuvre de ces recommandations permet de veiller à ce que le projet demeure sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.
Compréhension tardive de l'état d'avancement du projet	Un examen indépendant permet d'évaluer objectivement le projet le plus tôt possible. Avec un aperçu plus hâtif, les problèmes peuvent être résolus avant qu'ils n'aient une incidence sur les résultats du projet.

Les avantages d'un examen indépendant dépendent de la capacité des examinateurs à décrire avec précision la réalité d'un projet. Les examinateurs ne peuvent le faire que lorsqu'ils se voient accorder une marge de manœuvre pour examiner n'importe quel aspect du projet, au besoin. Cela garantit que l'indépendance (et donc les avantages) de l'examen n'a pas d'incidence négative en

raison de l’exclusion de certains aspects, même lorsque les éléments de preuve suggèrent qu’ils devraient être examinés.

Après avoir pris connaissance des constatations, il incombe au parrain de l’examen de tenir pleinement compte des constatations et des recommandations. Une réponse appropriée est requise, soit par l’entreprise de mesures correctives nécessaires, soit par la présentation d’une justification de ne pas avoir agi. Ce faisant, l’examen indépendant peut avoir l’effet positif escompté sur la réussite du projet.

3. Quels principes directeurs influent sur la qualité d’un examen indépendant?

▶ **Dans cette section**

La qualité d’un examen indépendant est en grande partie influencée par le respect des quatre principes suivants :

A. Assurer et maintenir l’indépendance

L’équipe d’examen est composée d’examinateurs indépendants qualifiés et impartiaux qui n’ont pas de conflit d’intérêts réel ou perçu.

B. Établir la confiance

L’examen indépendant est effectué de manière respectueuse et sensible afin d’encourager toutes les parties prenantes à communiquer ouvertement et honnêtement (c’est-à-dire, dire la vérité aux personnes en autorité) sans crainte de représailles ou de jugement.

C. Tenir compte des risques et des résultats

L’examen indépendant évalue les risques qui menacent la réussite de l’exécution et leur incidence sur l’atteinte des résultats opérationnels escomptés.

D. Adaptation fondée sur les constatations

L'équipe d'examen indépendante a la latitude nécessaire pour adapter son approche afin d'examiner les domaines qui ont été jugés problématiques au cours de l'examen.

4. Quelssont les principaux rôles dans un examen indépendant?

Les principaux rôles dans un examen indépendant sont :

- le **parrain de l'examen** - la personne pour qui l'examen est entrepris;
- l'**équipe d'examen** - des experts indépendants du projet qui sont mobilisés pour mener l'examen;
- les **personnes interrogées** - les principales parties prenantes au projet qui donnent aux examinateurs des renseignements et des perspectives.

Chaque contributeur joue un rôle essentiel dans le succès de l'examen indépendant.

Le **parrain de l'examen** demande l'examen indépendant, détermine l'orientation et supervise l'examen d'un point de vue logistique, tout en gardant à l'esprit de ne pas entraver l'indépendance de l'équipe d'examen. Bien que l'examen soit habituellement commandé par le parrain du projet, le parrain de l'examen peut aussi être une autre partie prenante principale du projet (comme le dirigeant principal des finances au nom de la commission d'investissement ministérielle).

Le parrain de l'examen a les responsabilités suivantes :

- veiller à ce que des fonds soient disponibles pour mener l'examen indépendant;
- élaborer des exigences relatives à l'énoncé des travaux;
- établir les priorités de l'équipe d'examen;
- mobiliser l'équipe du projet et les parties prenantes pour assurer une participation active et honnête;
- être disponible tout au long de l'examen pour discuter de toute constatation qui émerge et résoudre les problèmes au besoin;

- communiquer les principales constatations et recommandations aux organismes de gouvernance et de surveillance du projet, au gestionnaire de projet et à d'autres principales parties prenantes;
- veiller à ce que les constatations et les recommandations soient abordées de manière appropriée.

Le parrain de l'examen **doit** promouvoir la divulgation ouverte et honnête de renseignements afin de veiller à ce que l'équipe d'examen soit en mesure de découvrir des renseignements exacts et pertinents pour exposer les problèmes sous-jacents. Il **ne doit pas** contrôler **ni** limiter l'examen; un examen contrôlé ou limité est moins susceptible de révéler des problèmes qui pourraient nuire à la réussite du projet s'il n'est pas résolu.

L'équipe d'examen indépendante est composée d'un examinateur principal, de membres de l'équipe d'examen et d'experts en la matière (au besoin). Tous les membres de l'équipe d'examen sont indépendants de l'équipe de projet et des autres parties prenantes au projet. Cette indépendance permet aux examinateurs d'offrir un point de vue impartial. L'expérience approfondie de l'équipe d'examen est un élément clé du succès de l'examen.

- L'**examinateur principal** assure la liaison avec le parrain de l'examen. Il est responsable de l'élaboration du plan d'examen, de la gestion de l'équipe d'examen, de l'évaluation et de la communication des constatations de l'examen et de la formulation de recommandations. L'examinateur principal participe également directement à l'examen lui-même, de même que les membres de l'équipe d'examen.
- Les **membres de l'équipe d'examen** recueillent des renseignements en examinant la documentation du projet, en assistant à des ateliers et en menant des entrevues. Ils sont ainsi en mesure de formuler des conclusions . Les membres de l'équipe d'examen consignent ces renseignements et les communiquent à l'examinateur principal.
- Un **expert en la matière** peut être amené à fournir des connaissances spécialisées qui permettent de mieux comprendre les incidences propres au

projet (par exemple les répercussions politiques, technologiques et environnementales).

Les **personnes interrogées** jouent un rôle essentiel dans l'efficacité de l'examen. L'équipe d'examen détermine, en fonction de leur rôle, les personnes qui feront l'objet d'une entrevue.

Les personnes interrogées comprennent généralement, sans toutefois s'y limiter :

- chef de projet;
- gestionnaire et membres d'équipe du projet;
- parties prenantes des secteurs d'activité;
- fournisseurs de services internes (comme Services partagés Canada);
- autres ministères participants au projet (notamment pour les projets conjoints ou organisationnels);
- parties prenantes externes (fournisseurs ou intégrateurs de solutions, par exemple);
- autres parties ayant un intérêt dans le projet.

De plus, un **coordonnateur de l'examen** est habituellement désigné par le parrain de l'examen. Le coordonnateur de l'examen est une ressource ministérielle chargée de fournir un soutien logistique au cours de l'examen.

5. Quels sont les types d'examens indépendants?

▶ **Dans cette section**

Il existe trois types d'examens indépendants : 1) examen complet; 2) examen rapide et 3) examen ciblé.

Examen complet

Un examen complet représente un examen approfondi de la santé du projet, y compris une évaluation de l'environnement du projet, des pratiques de gestion du projet, de la gouvernance et de la surveillance, de la gestion des risques et de la

participation des parties prenantes. L'examen complet est l'examen le plus exhaustif en raison de la période d'engagement plus longue.

Examen rapide

Un examen rapide consiste à évaluer les secteurs de risque dans les composantes du projet sans engager autant de coûts et sans consacrer autant de temps que pour un examen complet, car sa portée est plus limitée. L'examen rapide est très ciblé; il s'agit de consulter un nombre limité de parties prenantes au moyen d'une série d'entrevues individuelles, d'un atelier ou d'une combinaison des deux.

Examen ciblé

Tout comme un examen rapide, un examen ciblé se concentre sur des domaines précis ciblés. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'un examen approfondi du secteur problématique, il faut généralement y consacrer le même temps que pour un examen complet.

Tableau 2 : attributs des différents types d'examens indépendants

	Examen complet	Examen rapide	Examen ciblé
Quand un examen indépendant est-il le plus approprié?	Lorsqu'il est nécessaire d'éclairer une évaluation aux points de contrôle.	Lorsque l'assurance indépendante est requise entre les points de contrôle.	Lorsqu'il existe un problème connu qui pourrait bénéficier d'une évaluation approfondie.
Quelle est la durée typique?	4 à 6 semaines	1 à 3 semaines	3 à 5 semaines
Combien d'examinateurs y participent?	3 à 5	1 à 3	3 à 5
Quels sont les résultats escomptés?	• Présentation d'un examen indépendant.	• Présentation d'un examen indépendant.	• Présentation d'un examen indépendant.

	• Rapport d'examen indépendant.		• Rapport d'examen indépendant (au besoin).

Conformément à la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*, le type et le choix du moment des examens indépendants devraient figurer dans le plan des points contrôle du projet et être mis à jour, au besoin, à mesure que le projet évolue.

6. Quand un examen indépendant doit-il être effectué?

▶ **Dans cette section**

Le calendrier d'un examen indépendant dépendra de la raison pour laquelle l'examen est nécessaire. Un examen indépendant ajoute une valeur importante lorsqu'un projet :

- approche d'un point de décision clé (ou d'un point de contrôle);
- pourrait bénéficier d'une évaluation indépendante pour vérifier la santé du projet entre les points de contrôle;
- se heurte à des défis inattendus qui justifient une évaluation indépendante.

La nécessité de procéder à des examens indépendants, ainsi que la fréquence des examens, est proportionnelle à la taille, à la complexité et au profil de risque du projet. Dans le cas de projets plus complexes, il est de plus en plus avantageux de procéder à des examens indépendants à l'appui des décisions liées au point de contrôle.

Examen de point de contrôle (avant un point de contrôle)

Les points de contrôle exigent qu'une personne responsable prenne des décisions quant au fait de savoir si le projet doit être exécuté et quant à la manière dont il doit être mené. Des examens indépendants devraient être effectués à l'appui des décisions de contrôle afin de fournir aux décideurs des renseignements et des conseils impartiaux et crédibles. Pour les projets à risque plus élevé, des examens

indépendants à plusieurs points de contrôle devraient être menés dans le cadre d'une stratégie efficace d'atténuation des risques.

Bilan (entre les points de contrôle)

Des examens indépendants sont recommandés entre les points de contrôle pour évaluer la santé du projet et fournir des renseignements additionnels pour la gestion et la surveillance. Des examens indépendants menés entre les points de contrôle permettent à la direction d'obtenir les renseignements nécessaires pour apporter des corrections au début du processus.

Examen ponctuel (en cas de préoccupation)

Les examens indépendants qui appuient les décisions de contrôle et les bilans sont généralement planifiés à l'avance. Toutefois, des examens ponctuels peuvent être justifiés dans les cas où une préoccupation importante a été soulevée. De tels cas peuvent apparaître à la suite d'une évaluation d'un point de contrôle, d'un examen indépendant antérieur ou d'une menace imprévue pour la réussite ou le changement d'orientation stratégique du projet.

7. Quelles sont les principales considérations lors d'un examen indépendant?

Bien que chaque examen indépendant soit unique, un examen portera généralement sur un large éventail de sujets, comme :

- **Analyse de rentabilisation :** La proposition de valeur telle qu'elle est formulée dans l'analyse de rentabilisation doit demeurer pertinente et réalisable au fur et à mesure que le projet avance dans son cycle de vie.
- **Gestion des avantages :** Les avantages doivent être à l'avant-garde de la prise de décisions pour assurer l'atteinte des résultats du projet et la réalisation des priorités organisationnelles.
- **Gouvernance :** Il faut tenir dûment compte de l'efficacité des mécanismes de gouvernance, y compris les rôles et les responsabilités des membres du conseil.

- **Gestion des parties prenantes :** Les parties prenantes doivent être identifiées et activement mobilisées afin de promouvoir une vision commune du projet et d'assurer leur adhésion.
- **Gestion des ressources :** Les postes essentiels du projet doivent être pourvus et les personnes qui les occupent doivent posséder les compétences et l'expérience nécessaires en fonction de la complexité et du risque du projet.
- **Gestion des risques et des enjeux :** Il doit y avoir des éléments de preuve de la gestion active des risques et des enjeux.
- **État de préparation du secteur d'activités :** Le secteur d'activité doit participer au projet et être prêt à assumer la responsabilité de la capacité au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

Bien que ce soit là quelques-uns des éléments clés d'un examen, ils ne sont pas exhaustifs et ne visent pas à restreindre l'examen. Chaque examen doit être adapté à la nature et à la portée du projet, à l'environnement du projet et à l'étape particulière de son cycle de vie. Il s'agit notamment d'adapter le point de mire de l'examen au fur et à mesure qu'apparaît une image plus claire de la réalité du projet. Cela permet à l'équipe d'examen de fournir des points de vue et des recommandations clés sur les questions qui existent, qu'elles aient été cernées ou non.

Pour les questions (ou les secteurs d'intérêt) qui ont trait aux points de décision clés (ou aux points de contrôle) du cycle de vie d'un projet, voir l'annexe B du *Guide de l'établissement de points de contrôle pour les projets*. Bien que ces secteurs d'intérêt soient spécifiés par **point de contrôle**, ils peuvent aussi être adaptés en fonction du **bilan de santé** et des examens **ponctuels**, selon le moment de l'examen indépendant dans le cycle de vie du projet.

Quels sont les attributs d'un examen indépendant efficace?

L'efficacité de l'examen indépendant est directement proportionnelle à la qualité des constatations et des recommandations qui en découlent.

Les **constatations** et les **recommandations** de l'examen doivent :

- être bien documentées et suffisamment approfondies et complètes;
- inclure des conclusions qui sont bien étayées;
- être constructives et utilisables;
- ajouter de la valeur à la réussite de l'initiative;
- fournir des idées et des perspectives utiles au parrain de l'examen et à la gestion de projet;
- inclure les améliorations recommandées auxquelles on peut donner suite.

Annexe : Méthode de l'examen

▶ **Dans cette section**

La présente annexe décrit les cinq étapes à suivre pour procéder à un examen indépendant. Pour illustrer les étapes, le processus d'examen complet est décrit, mais ces étapes peuvent être graduées, selon le cas, pour tenir compte d'un examen rapide ou ciblé.

Figure A1 : les cinq étapes à suivre pour procéder à un examen indépendant

Figure A1 : les cinq étapes à suivre pour procéder à un examen indépendant

1. Lancement

- Le parrain de l'examen organise une réunion de lancement avec l'équipe d'examen indépendante afin de communiquer le motif de l'examen et tout domaine précis à cibler.
- Le parrain de l'examen veille à ce que l'équipe d'examen indépendante ait reçu les documents de projet nécessaires avant ou immédiatement après la réunion de lancement.

- L’équipe d’examen détermine les personnes qui doivent être interrogées et propose un calendrier.
- Le parrain de l’examen annonce officiellement l’examen indépendant en collaborant avec les parties prenantes pour obtenir leur appui et leur engagement à respecter le calendrier de l’examen.
- Le parrain de l’examen affecte un coordonnateur interne indépendant de l’examen pour fournir un soutien logistique.

2. Découverte

- L’équipe d’examen lit la documentation nécessaire du projet et mène toutes les entrevues et tous les ateliers individuels convenus.
- L’examinateur principal peut éventuellement demander une présentation, un atelier ou une démonstration, hébergés par l’équipe du projet, afin de fournir des renseignements supplémentaires.
- L’examinateur principal peut informer le parrain de l’examen de toute nouvelle constatation, y compris de toute constatation qui n’était pas l’objet initial de l’examen, de façon régulière ou selon les besoins.

3. Analyse

- L’équipe d’examen mène des entrevues en tant que principale source de collecte de renseignements pour obtenir des renseignements utiles afin d’établir leurs constatations.
- L’équipe d’examen analyse les renseignements recueillis au cours de la phase de découverte afin d’éclairer ses constatations.
- L’équipe d’examen peut demander des entrevues ou des documents de projet à l’appui pour combler les lacunes ou confirmer les constatations.
- L’équipe d’examen finalise ses constatations et formule des recommandations pour aller de l’avant.
- L’examinateur principal communique un résumé des constatations de l’équipe d’examen au parrain de l’examen.

4. Établissement de rapports

- Le rapport définitif contenant les conclusions et les recommandations classé par ordre de priorité est remis au parrain de l'examen.
- L'équipe d'examen présente ses constatations aux principales parties prenantes et aux principaux organismes de gouvernance, conformément aux directives du parrain de l'examen.
- Lorsque le parrain de l'examen n'est pas le parrain du projet, il est nécessaire que le parrain de l'examen communique les résultats de l'examen au parrain du projet. C'est parce que le parrain du projet (qui est responsable de la réussite du projet) est responsable de l'élaboration et du suivi d'un plan d'action pour donner suite aux constatations et aux recommandations du rapport.

5. Mesure

- Le parrain du projet doit tenir compte des constatations et des recommandations de l'examen et y répondre de façon appropriée.
    - Bien que la plupart du temps, la réponse du parrain du projet prendra la forme d'un plan d'action pour relever les défis mis en évidence dans l'examen, il peut aussi être approprié de justifier l'inaction.
- Le parrain du projet consulte les principaux organismes de gouvernance et de surveillance et leur communique les progrès accomplis par rapport au plan d'action. Si le projet est sous la surveillance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le rapport d'examen indépendant et le plan d'action doivent également être communiqués au SCT.
- L'examen est une question de dossier public et est assujetti à la *Loi sur l'accès à l'information*. Il devrait être stocké de manière appropriée conformément à la Politique sur la gestion de l'information.

▶ Signaler un problème ou une erreur sur cette page

Partagez cette page

Date de modification : 2021-07-08