



Guide de gestion

des projets financés par la Direction des technologies de l'information et des télécommunications



La Direction des technologies de l'information et des télécommunications (DTIT) a entrepris de concevoir un guide pour la préparation de demandes de financement de projets par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Cette démarche répond au consensus voulant que le *statu quo* ne soit plus acceptable quant à la manière d'élaborer et de gérer les projets financés, en tout ou en partie, par le Ministère. Elle vise à augmenter substantiellement le nombre de projets « gagnants » dans le domaine des technologies de l'information (TI).

Le présent document regroupe l'ensemble des éléments faisant partie du cycle de vie d'un projet. Dans un premier temps, il met l'accent sur la phase de démarrage et de planification d'un projet. Les trois premières étapes du cycle de vie d'un projet – l'avant-projet, le projet et la sélection du projet – y sont décrites. Lorsque le projet a traversé ces étapes, son lancement peut être effectué. Par la suite, on trouve dans le guide les éléments d'information liés à la réalisation, au contrôle et à la fermeture d'un projet.

L'objectif du Ministère est de mettre en place un processus décisionnel efficace et efficient pour sélectionner et accorder la priorité à de futurs projets gagnants. Pour ce faire, le processus doit établir clairement les rôles et responsabilités des intervenants stratégiques du projet. La prise de décision s'appuiera principalement sur les orientations issues du *Plan stratégique 2001-2004 du ministère de la Santé et des Services sociaux* et sur les orientations technologiques du Ministère. La DTIT, par l'entremise du Comité de sélection des projets (CSP), demeure toutefois flexible quant à la possibilité pour le promoteur du projet de se soustraire au processus, en partie ou en totalité, si le coût de financement de son projet est peu élevé¹ ou s'il est susceptible de bénéficier de certains avantages ponctuels.

La publication du présent guide s'inscrit dans une série d'actions concrètes dirigées par la DTIT et son Bureau de management de projets (BMP) afin de doter le Ministère d'une façon de faire s'appuyant sur des standards reconnus internationalement dans le domaine la gestion de projets. Cette façon de faire permettra d'augmenter substantiellement le nombre de projets en TI réalisés avec succès. Les actions de la DTIT s'harmoniseront avec le nouveau cadre de gestion visant la modernisation de la gestion publique. Le but de cette réforme est d'axer la gestion sur les résultats et de s'appuyer sur les concepts de contrats de performance, d'imputabilité et de reddition de comptes. La démarche préconisée par le BMP de la DTIT, dont l'accent est mis sur les résultats atteints, est en corrélation parfaite avec la modernisation de la gestion publique.

1. Cette catégorie désigne les projets dont le coût totalise moins de 50 000 \$.



Les acteurs stratégiques d'un projet

COMITÉ DE DIRECTION (CODIR)

Le CODIR est composé des sous-ministres du Ministère. Il a pour mandat d'approuver la sélection des projets retenus.

COMITÉ DE CONCERTATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES (CCRI)

Le Comité de concertation sur les ressources informationnelles du réseau sociosanitaire est sous la responsabilité et la présidence du sous-ministre en titre et il constitue un lieu de concertation et d'échanges au regard de la gestion de l'information du réseau sociosanitaire. À ce titre, ses membres assistent le ministère de la Santé et des Services sociaux dans ce domaine d'activité par l'exercice des mandats suivants :

- déterminer les priorités en matière de gestion de l'information dans le secteur sociosanitaire en ce qui a trait à l'utilisation adéquate des TI ;
- recommander des choix stratégiques relativement à la diffusion, au financement et à la gestion de l'information ;
- recommander des choix stratégiques quant au développement, au financement et à la gestion des infrastructures technologiques ;
- favoriser la mobilisation des acteurs concernés et leur collaboration à la définition de solutions communes pour le réseau.

Dans le cadre du processus de sélection des projets, le CCRI recommande au CODIR l'ordre des priorités entre les projets sélectionnés.

BUREAU DE MANAGEMENT DE PROJETS (BMP)

Le BMP a pour responsabilité d'accompagner le promoteur dans l'élaboration des trois premières étapes du cycle de vie d'un projet. Le BMP préparera les rencontres entre le promoteur et le Comité de sélection de projet au cours de ces étapes. Le BMP pourra également fournir une expertise pour les trois autres étapes (démarrage, réalisation et fermeture) du cycle de vie d'un projet.

CLIENTS

Les clients regroupent l'ensemble des clients du projet, de l'utilisateur final au promoteur, en passant par l'ultime client : le citoyen.

PROMOTEUR

Le promoteur est celui ou celle qui est à l'origine du projet. Il doit obtenir des appuis et tisser des alliances utiles à la réalisation d'un projet gagnant. Ce poste est assimilable au poste de *champion* que l'on trouve fréquemment dans le domaine de la gestion de projets.

Il est donc responsable de préparer et de présenter :

- la proposition d'avant-projet ;
- la proposition de projet ;
- l'analyse de faisabilité du projet.

COMITÉ DE SÉLECTION DES PROJETS (CSP)

Le CSP est composé de membres de certaines directions du Ministère, dont :

- un représentant de la Direction générale des affaires ministérielles et extraministérielles ;
- un représentant de la Direction générale de la planification stratégique et de l'évaluation ;
- un représentant de la Direction générale de la santé publique ;
- un représentant de la Direction générale des affaires médicales et universitaires ;
- un représentant de la Direction générale des services à la population ;
- un représentant de la Direction de la gestion de l'information ;
- deux représentants de la Direction des technologies de l'information et des télécommunications (l'un d'eux préside le comité) ;
- et, au besoin, une ressource ad hoc en lien avec l'association d'établissements concernée par le projet.

Le premier mandat de ce comité sera de définir les critères permettant de sélectionner et d'accorder la priorité aux demandes de projets soumises au MSSS. Il aura aussi la responsabilité d'établir un système de pondération pour chacun des critères et de fournir une grille d'analyse pour faciliter le travail des promoteurs.

Le CSP a pour responsabilités d'évaluer et de sélectionner les demandes de projets et d'accorder la priorité à certaines d'entre elles. Dans le cas d'un refus, il doit à chacune des étapes indiquer les raisons appuyant sa décision.

Le CSP demande expressément, dans le cadre de l'organisation du projet, que le promoteur assure la formation d'un comité directeur dont la composition comprend des représentants du Ministère et que soient prises en considération les responsabilités suivantes :

- planifier, organiser, diriger et contrôler le projet en exerçant le suivi des activités ;
- mandater les ressources humaines affectées au projet selon les besoins et s'assurer de leur participation ;
- convoquer, animer et présider les rencontres du comité directeur ;
- préparer et diriger les revues de projet et les présenter au comité directeur ;

- aviser le comité directeur des écarts de planification et soumettre des recommandations au comité directeur pour corriger la situation ;
- s'assurer de la qualité des biens livrables ;
- s'assurer que le projet soit réalisé dans les délais prévus, à l'intérieur des limites du budget et conformément aux spécifications des clients ;
- s'assurer que le projet soit géré selon des principes de gestion de projet modernes ;
- s'assurer de la présence de facteurs de succès susceptibles de permettre au projet de devenir un projet gagnant.

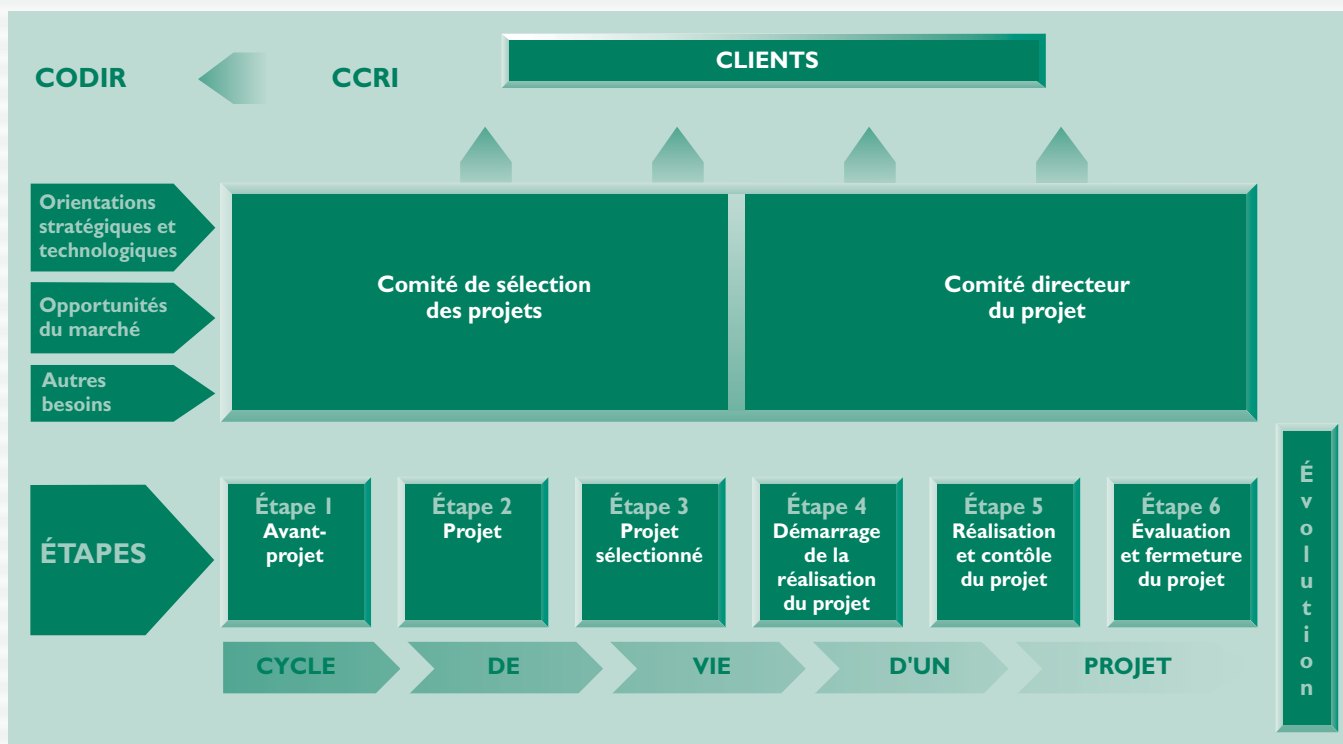
COMITÉ DIRECTEUR DU PROJET

Le comité directeur a pour responsabilité de s'assurer de l'application d'une gestion de projet moderne visant le respect des échéanciers, du budget et de la qualité, et ce, par un mode d'organisation de projet, de planification et de suivi incluant des mécanismes d'alerte et de correction des problèmes. Il possède le pouvoir décisionnel quant au déroulement du projet au quotidien ; ce comité a également le pouvoir d'exiger un plan de redressement ou, comme mesure ultime, de mettre fin au projet.

Le comité directeur doit, durant le déroulement du projet, réaliser les activités suivantes :

- approuver les plans détaillés du projet ;
- approuver les orientations du projet ;
- s'assurer de l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation du projet et au respect des échéanciers ;
- recommander les changements nécessaires à la planification et ajuster le financement ;
- approuver les biens livrables ;
- approuver les dépenses du projet et recommander de dégager les sommes consenties, comme cela est stipulé dans l'entente spécifique ou le protocole d'entente ;
- prendre connaissance de l'évolution du projet par des revues de projets régulières et prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs visés ;
- approuver les changements d'orientations importants demandés par le responsable de projet ;
- déterminer les points laissés en suspens dans le déroulement du projet et en définir les conséquences sur le projet ;
- soumettre au BMP des rapports trimestriels et un rapport annuel sur le projet tel que stipulé dans l'entente spécifique ou le protocole d'entente.

PROCESSUS DE GESTION DE PROJET



Étape I : Avant-propos

Le promoteur dépose entre le 1^{er} et le 30 septembre une proposition d'avant-projet qui est analysée par le CSP. Le CSP évalue la recevabilité de la demande et donne son accord à la proposition d'avant-projet entre le 1^{er} et le 31 octobre. Si l'avant-projet est accepté, le promoteur peut alors poursuivre et préparer une proposition de projet qui sera présentée à l'étape suivante. Dans l'éventualité d'un refus, le promoteur est informé par écrit des raisons qui appuient ce refus. Il peut alors déposer entre le 1^{er} et le 15 novembre une seconde proposition d'avant-projet. Le CSP donnera alors sa réponse finale entre le 16 et le 30 novembre.

Les besoins définis sont le point d'ancrage autour duquel s'articulent toutes les nouvelles demandes de projets. Ils peuvent être en relation avec les orientations stratégiques et technologiques ou avoir un lien avec les possibilités offertes par le marché.

PROPOSITION D'AVANT-PROJET

Voici une description des éléments que l'on doit trouver dans une proposition d'avant-projet :

1. L'identification du projet

L'avant-projet doit contenir les éléments descriptifs suivants :

- nom du projet ;
- date de demande du projet ;
- identification et coordonnées du promoteur ;
- identification et coordonnées de l'organisation ou des organisations associées au projet ;
- identification, coordonnées et fonction des autres ressources stratégiques du projet.

2. Les objectifs du projet

Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalistes, temporels et obtenus par consensus.

3. La justification du projet

La justification du projet doit mettre l'accent sur les éléments suivants :

- les liens du projet avec le *Plan stratégique 2001-2004 du ministère de la Santé et des Services sociaux* et les orientations technologiques ;
- les avantages et les bénéfices escomptés pour les clients et le citoyen ;
- les appuis accordés au projet ;
- les alliances stratégiques et les partenaires du projet ;
- les sources de financement ;
- la recherche ayant permis de déceler des projets comparables ;
- le promoteur doit enfin démontrer son expertise dans la réalisation de projets similaires.

4. La portée du projet

La portée du projet doit mettre l'accent sur les éléments suivants :

- le contenu du projet ;
- les étapes intermédiaires ;
- les produits et les résultats ;
- les frontières du projet ;
- les éléments à l'extérieur des frontières lorsque ces éléments sont connus.

5. L'estimation des coûts du projet

L'estimation des coûts du projet doit comporter un budget pro forma et faire état des efforts nécessaires, en nombre de jours par personne, pour réaliser le projet.

Étape 2 : Projet

Le promoteur dépose entre le 1^{er} novembre et le 31 décembre une proposition de projet incluant une mise à jour de la proposition d'avant-projet. Le tout est analysé par le CSP. Ce dernier évalue la recevabilité de la demande. S'il le juge opportun, il peut demander, à l'intérieur du délai prescrit, un avis externe sur la proposition de projet. Il donne, le cas échéant, son accord à la proposition de projet entre le 1^{er} et le 31 janvier. L'accord permet alors au promoteur de poursuivre et de préparer une analyse de la faisabilité qui sera présentée à l'étape suivante. Dans l'éventualité d'un refus, le promoteur est informé par écrit des raisons qui appuient ce refus.

PROPOSITION DE PROJET

Voici une description des éléments que l'on doit trouver dans une proposition de projet :

1. La stratégie du projet

La stratégie du projet doit mettre l'accent sur les aspects organisationnels suivants :

- ressources humaines ;
- organisation du travail ;
- ressources financières ;
- aspects technologiques et liens avec le réseau de télécommunication ;
- mise en œuvre et évolution du projet ;
- sécurité et renseignements personnels ;
- pratiques professionnelles ;
- aspects éthiques et juridiques.

2. L'organisation du projet

L'organisation du projet doit comporter les éléments suivants :

- un organigramme ;
- une description des rôles et des responsabilités de l'ensemble des acteurs et des partenaires stratégiques du projet.

3. L'impact du projet

L'impact espéré du projet doit mettre l'accent sur les mêmes éléments que la stratégie apparaissant au point 1.

4. Les contraintes et hypothèses du projet

Les contraintes et hypothèses du projet doivent mettre l'accent sur les mêmes éléments que la stratégie.

5. Le montage financier du projet

Le montage financier du projet indique les sources de financement et les coûts ventilés du projet. Le BMP pourra offrir au promoteur, à la demande de celui-ci, une charte comptable de projet financier. Voici une liste, non exhaustive, des éléments qu'elle contiendra :

- coûts des ressources humaines internes et externes ;
- coûts administratifs et auxiliaires ;
- coûts des licences et des équipements ;
- coûts de l'analyse de la faisabilité ;
- coûts de gestion ;
- coûts de certification ;
- coûts de contingence ;
- coûts récurrents ;
- coûts d'évaluation.

6. La planification détaillée du projet

La planification du projet doit inclure les éléments suivants :

- un plan de l'échéancier : plan détaillé de l'échéancier des activités, des tâches et des ressources liées au projet ;
- un plan du budget : plan détaillé du budget en relation avec les activités et les tâches du projet (ce plan doit donc être intimement lié à l'échéancier du projet).

De plus, la planification détaillée devra définir les dimensions suivantes :

- la gestion de la portée : comment le responsable compte-t-il gérer l'évolution de la portée de son projet et en assurer le contrôle ;
- la gestion du risque : quels sont les risques externes, les risques technologiques, les risques budgétaires, les risques reliés à l'échéancier, les risques reliés à l'évolution du projet, etc. et existe-t-il un plan de mitigation associé aux coûts de contingence ;
- la gestion de la qualité : comment la qualité du projet sera-t-elle évaluée (d'un point de vue quantitatif et qualitatif) en fonction des objectifs des clients, du consensus quant à la qualité, des indicateurs (métriques) utilisés (ex. temps réponse) ;
- la gestion des ressources humaines : comment les ressources humaines seront-elles soutenues dans le projet, est-ce que les rôles et responsabilités sont clairement définis, existe-t-il un plan d'acquisition et d'assignation des ressources ;
- la gestion des communications : stratégie de communication, plan de communication, etc. ;
- la gestion des contrats : le cas échéant, il faut démontrer comment se fera la gestion des contrats de sous-traitance ;
- la gestion de l'intégration des changements : comment va-t-on gérer l'intégration de l'ensemble des demandes de changement dans le projet pour que leur cohérence soit préservée tout au long du projet.

AVIS EXTERNE

L'avis d'expert externe est le fruit d'une demande du CSP. Il sert de base au processus d'analyse de la recevabilité de la proposition de projet ; néanmoins, le CSP a l'entière autonomie décisionnelle quant aux recommandations contenues dans l'avis externe.

Étape 3 : Projet sélectionné

Le promoteur dépose entre le 1^{er} et le 28 février une analyse de faisabilité incluant la mise à jour de la proposition de projet. Le tout est analysé par le CSP. Ce dernier évalue les résultats de l'analyse de la faisabilité et fournit ses recommandations au CCRI, entre le 1^{er} et le 15 mars, quant à la sélection du projet. Dans l'éventualité d'un refus, le promoteur est informé par écrit des raisons qui appuient ce refus.

Lorsque l'ensemble des projets sont sélectionnés, le CSP dresse une liste de projets prioritaires et la présente au CCRI pour son approbation. Le CCRI effectue ses recommandations quant à la liste des projets auxquels on a accordé la priorité et les transmet au CODIR entre le 16 et le 31 mars. Le CODIR prend les décisions nécessaires et annonce, entre le 1^{er} et le 15 avril, quels sont les projets qui seront lancés durant l'année financière courante.

ANALYSE DE LA FAISABILITÉ

Les résultats de l'analyse de la faisabilité doivent démontrer, hors de tout doute et sur un horizon réaliste, la faisabilité du projet. Voici les éléments qui doivent être inclus en ce qui concerne la faisabilité et le risque du projet :

- aspects financiers ;
- aspect temporel ;
- aspects technologiques ;
- aspects liés à l'organisation du travail ;
- aspects liés aux ressources humaines ;
- aspects liés aux pratiques professionnelles ;
- aspects éthiques et juridiques.

Étape 4 : Démarrage de la réalisation du projet

Lorsque le projet a traversé les étapes antérieures, le Ministère et les entités concernées rédigent une entente spécifique ou un protocole d'entente qui officialisera légalement le projet et qui décrira, entre autres, le mécanisme de la reddition de comptes.

Le comité directeur du projet est alors créé et il doit approuver les plans détaillés du projet. Après le dernier recadrage de ces plans, tous les éléments nécessaires auront été mis en place pour permettre la tenue de la première réunion qui officialisera le démarrage du projet.

ENTENTE SPÉCIFIQUE OU PROTOCOLE D'ENTENTE

L'entente spécifique ou le protocole d'entente est le fruit d'un accord faisant suite à la sélection du projet et à la priorité qui lui a été accordée. Cet accord, qui établit une corrélation entre les déboursés et les résultats, s'inscrit dans la foulée de la reddition des comptes, telle que véhiculée dans le nouveau cadre sur la modernisation de la fonction publique.

Voici un exemple des éléments que doit contenir une entente :

- la mention des parties concernées ;
- l'objet de l'entente ;
- la définition du contexte ;
- la description des biens livrables ;
- l'échéancier de réalisation de l'entente incluant les coûts ;

- les conditions de réalisation de l'entente ;
- les redditions des comptes trimestrielle et annuelle ;
- les conditions de résiliation et de cession ;
- les aspects relatifs à la confidentialité ;
- la description des aspects relatifs à la propriété matérielle ;
- la description des aspects relatifs aux droits d'auteur ;
- les conditions de remplacement des ressources ;
- les signatures des parties concernées.

PLANS APPROUVÉS

La planification est reprise en fonction des mêmes éléments que ceux décrits à l'étape 2 – projet, section planification. On doit toutefois procéder à un recadrage pour tenir compte des modifications imputables au délai (l'autre version a été rédigée il y a déjà quelques mois) et à l'appropriation du projet par le comité directeur du projet.

Étape 5 : Réalisation et contrôle du projet

Le responsable doit faire un calendrier des rencontres du comité directeur du projet et le déposer auprès de ce comité pour chacune des grandes étapes du projet. Le représentant du Ministère au comité directeur du projet maintient un lien constant avec le BMP.

Pour atteindre les cibles visées, le responsable doit produire une information complète sur l'avancement et le déroulement du projet et faire en sorte que cette information soit reflétée dans la planification détaillée du projet. Il doit aussi proposer un plan d'action qui permettra de respecter les objectifs initiaux mis à jour, en tenant compte des contraintes temporelles et financières, et ce, conformément aux spécifications des clients.

Le contrôle du projet permettra d'obtenir un produit conforme aux attentes initiales du client et à leur évolution, de vérifier si la qualité du produit correspond aux attentes du client et de contrôler les changements par rapport à la planification initiale. Le responsable de la réalisation du projet doit informer le comité directeur du projet à intervalles réguliers ; lorsque le projet est en difficulté, le comité directeur doit recevoir de l'information plus fréquemment.

Étape 6 : Évaluation et fermeture du projet

L'équipe dirigée par le responsable dresse un bilan du projet et fait état des leçons apprises en cours du projet. Le responsable doit fermer le projet et présenter au comité directeur du projet les conclusions.

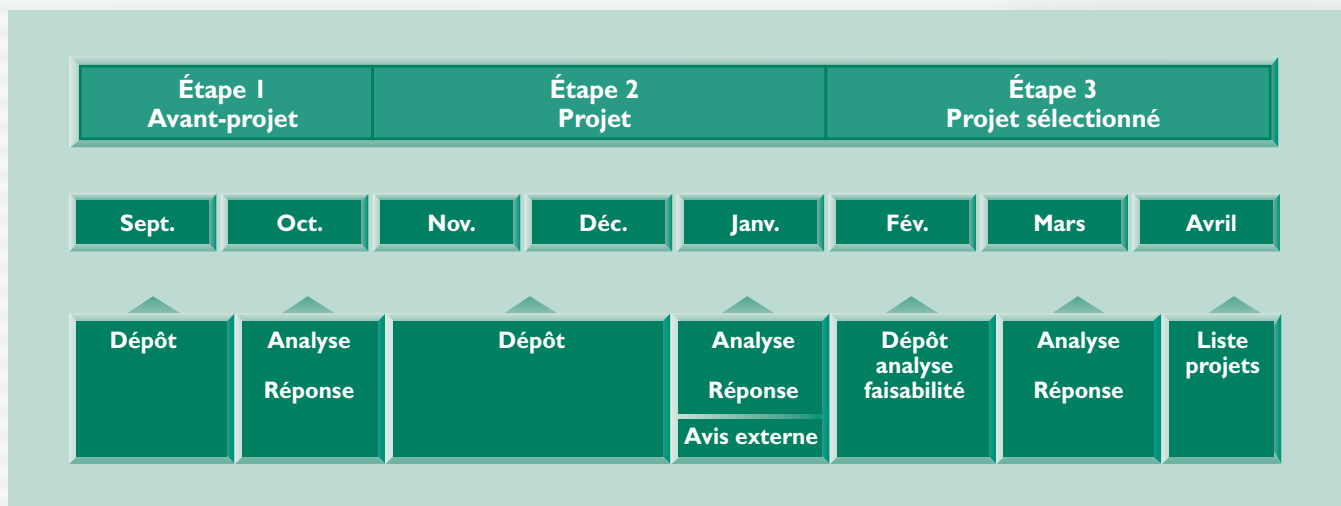
L'évaluation permet d'établir le succès d'un projet, en comparant les résultats atteints aux objectifs initiaux mis à jour, dans le respect des contraintes temporelles et financières, et ce, conformément aux exigences de qualité et de performance des clients.

La clôture du projet ne peut commencer avant la fin du processus de planification du projet. Elle peut aussi avoir lieu au moment de l'annulation du projet, le cas échéant. L'objectif visé est de rassembler toutes les informations utiles pour composer une mémoire organisationnelle des projets. L'information sera acheminée au Ministère qui pourra la rendre disponible au promoteur au moment de la préparation des demandes de nouveaux projets.

Voici quelques éléments dont il faut tenir compte au moment de la fermeture du projet :

- évaluer si le projet a répondu aux besoins du client et préciser les causes des écarts relevés entre les objectifs et les résultats ;
- décrire les éléments positifs du projet ;
- faire état des leçons apprises du projet ;
- récupérer les bénéfices du projet ;
- affecter les ressources humaines à de nouveaux postes ;
- effectuer la relocation des ressources matérielles ;
- mettre un terme aux obligations contractuelles ;
- remettre aux clients les biens livrables acceptés par ces derniers.

ÉCHÉANCIER



Édition produite par : La Direction des communications
du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document peut être consulté à la section
documentation du site Web du ministère de la Santé et des
Services sociaux dont l'adresse est : www.msss.gouv.qc.ca

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien
les femmes que les hommes.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec, 2001
Bibliothèque nationale du Canada, 2001
ISBN 2-550-37739-7

© Gouvernement du Québec

Toute reproduction totale ou partielle de ce document
est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.