



Guide sur l'analyse de rentabilisation



© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2009

No de catalogue BT53-15/1-2009F-PDF
ISBN : 978-1-100-91858-7

Ce document est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse
suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

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.

Remerciements

De nombreux ministères et organismes ont joué un rôle indispensable dans la préparation du présent guide. Le *Guide sur l'analyse de rentabilisation* (2008) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est le résultat direct du dévouement, de la participation et de l'engagement des personnes suivantes qui contribuent à améliorer les taux de réussite des investissements au sein du gouvernement du Canada.

Ministère ou organisme	Nom
Agence des services frontaliers du Canada	Joseph Panek
Agence des services frontaliers du Canada	Kelly Dinner
Agence du revenu du Canada	Annette Butikofer
Agence du revenu du Canada	Martin Sanders
Agence du revenu du Canada	Richard Case
Agence du revenu du Canada	Wendy Hillier
Commission canadienne des grains	Lorelei Schlick
Agence canadienne de développement international	Philippe Girard
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Yolande Gaëtan
Industrie Canada	Brenda Bowman
Ressources naturelles Canada	Gaea Guruprasad
Ressources naturelles Canada	Marc Primeau
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Scott Nichols
Transports Canada	Donald Cumming
Transports Canada	Stephen Conrad
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Ashifa Jiwa
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Derek Armstrong
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Don Richardson
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Donna Dériger
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Fraser Smith
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Jan Mattingly
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	John Giraldez
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Linda Fournier
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Stuart Pearce

Table des matières

À propos du présent guide.....	1
Contexte.....	1
Commentaires et questions	1
Objet du présent guide	2
Contexte aux fins de ce travail	2
Politiques, outils et cadres à l'appui	3
Gestion des résultats.....	4
Auditoire cible du présent guide	4
Historique du document	5
Avant de commencer.....	6
Comment utiliser le présent guide	6
Conventions d'indication utilisées dans le présent guide.....	6
Rudiments d'une analyse de rentabilisation.....	6
En quoi consiste une analyse de rentabilisation?	7
Faire participer le cadre supérieur responsable et mobiliser l'auditoire visé ...	7
Approche de l'analyse de rentabilisation	8
Aperçu : Phases et étapes d'une analyse de rentabilisation	11
Phase 1 : Contexte stratégique	11
Phase 2 : Analyse et recommandation.....	11
Phase 3 : Gestion et capacité.....	13
Produire une analyse de rentabilisation.....	15
Phase 1 : Contexte stratégique	15
Phase 1 – Étape 1	17
1 Besoins opérationnels et résultats souhaités.....	17
1.1 Environnement stratégique	17
1.1.1 Survol de l'organisation	17
1.1.2 Besoin opérationnel	17
1.1.3 Facteurs de changement.....	18
1.1.4 Résultats opérationnels	18
1.2 Concordance stratégique	19
1.3 Description détaillée du besoin opérationnel	20
1.3.1 Énoncé du problème/de la possibilité.....	20
1.3.2 Exigences prioritaires (de haut niveau)	20
1.3.3 Hypothèses.....	22
1.3.4 Contraintes.....	23
1.3.5 Dépendances.....	24

1.4 Portée.....	25
1.4.1 Limites.....	25
1.4.2 Analyse des intervenants.....	26
Phase 2 : Analyse et recommandation.....	28
Phase 2 – Étape 2.....	30
2 Analyse préliminaire des options.....	30
2.1 Critères d'évaluation.....	30
2.2 Liste des options possibles.....	32
2.2.1 Statu quo.....	33
2.2.2 Description de l'option.....	34
2.3 Présélection des options.....	34
2.4 Justification des options rejetées et viables.....	35
Phase 2 – Étape 3.....	38
3 Options viables.....	38
3.1 Harmonisation.....	38
3.1.1 Harmonisation stratégique.....	38
3.1.2 Harmonisation avec les résultats opérationnels souhaités.....	39
3.2 Coûts.....	40
3.3 Analyse coûts-avantages.....	41
3.4 Considérations relatives à la mise en œuvre et à la capacité des options viables.....	47
3.4.1 Passation de marchés et approvisionnement.....	47
3.4.2 Échéancier et approche.....	48
3.4.3 Incidence.....	48
3.4.4 Capacité.....	50
3.5 Risque.....	53
3.5.1 Résumé des risques de l'option.....	55
3.5.2 Registre des risques.....	57
3.6 Point de référence.....	59
3.7 Considérations relatives aux politiques et aux normes.....	59
3.8 Avantages et désavantages.....	62
Phase 2 – Étape 4.....	69
4 Justification et recommandation.....	69
4.1 Résumé de la comparaison.....	69
4.2 Option préconisée.....	75
4.2.1 Recommandation.....	76
4.2.2 Facteurs décisifs.....	76

4.2.3 Coûts.....	77
4.2.4 Risques.....	77
4.2.5 Plan de mise en œuvre.....	78
Phase 3 : Gestion et capacité.....	80
Phase 3 - Étape 5.....	82
5 Gestion de l'investissement.....	82
5.1 Gouvernance et surveillance.....	83
5.2 Stratégie de gestion du projet	83
5.2.1 Stratégie d'examen du projet	83
5.3 Stratégie de gestion des résultats	84
5.4 Stratégie de gestion des risques	85
5.5 Stratégie de gestion du changement.....	85
5.6 Stratégie de mesure du rendement	85
Glossaire des acronymes et termes	87
Bibliographie	89

À propos du présent guide

Contexte

Une combinaison de plusieurs facteurs sous-tend la plus grande rigueur apportée à la préparation des analyses de rentabilisation, notamment le renouvellement des politiques du Conseil du Trésor et les résultats énoncés au chapitre 3 du Rapport de la vérificatrice générale de novembre 2006. Bien des efforts consolidés ont été déployés pour améliorer la façon dont les décisions d'investissement sont prises et appuyées et dont les résultats opérationnels sont mesurés au gouvernement du Canada (GC). Pour préparer le présent guide, nous nous sommes appuyés sur les directives figurant dans la *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR), la *Politique sur la gestion des projets*, la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*, la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* et la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet*. Parmi les autres éléments d'information ayant aidé à la préparation du présent guide, mentionnons le Cadre amélioré de gestion (CAG), le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le Programme de transformation opérationnelle (PTO) et le *Modèle d'analyse de rentabilisation* du Secteur de la gestion des dépenses (SGD).

Le GC n'est cependant pas le seul organisme à chercher à optimiser les retombées des investissements. Dans le présent document, il sera aussi fait mention des efforts déployés par les organismes suivants :

- ▶ Office of Government Commerce, Royaume-Uni;
- ▶ Office of Management and Budget, États-Unis;
- ▶ Australian Government Information Management Office;
- ▶ New Zealand Ministry of Health;
- ▶ MIT Sloan Management Review, McKinsey & Co., Inc.;
- ▶ Project Management Institute.

Commentaires et questions

Pour aider à tenir le présent document à jour, n'hésitez pas à acheminer vos commentaires et questions à :

Division de l'examen et de la supervision des projets de TI
Direction du dirigeant principal de l'information
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
Canada

Courriel : itprod-despti@tbs-sct.gc.ca

Objet du présent guide

Le présent document a pour objet de faciliter la préparation d'une solide analyse de rentabilisation qui relie les investissements aux résultats des programmes et, en bout de ligne, aux résultats stratégiques de l'organisation. Les gestionnaires des programmes du GC qui cherchent à faire approuver une activité, une initiative ou un projet constituent le public cible de cet outil de référence. Le guide est conçu de manière à être utilisé tout au long du cycle de vie de l'investissement, y compris à l'étape de l'approbation, pour garantir le plus tôt possible un dialogue utile entre les gestionnaires et les personnes autorisées à approuver ou à financer le projet. En outre, le présent document vise à aider à préciser l'objet et la structure des analyses de rentabilisation à l'échelle du GC.

Dans le contexte du GC, un projet est réputé être un ensemble d'activités limitées dans le temps qui modifie la capacité d'un programme de produire des résultats et des avantages. Tout au long du présent document, l'utilisation du mot « projet » vise à englober toutes les activités nécessaires pour exécuter la nouvelle capacité, notamment la gestion du changement, le changement organisationnel, la modification législative, les changements apportés aux processus, la formation et les communications. Le présent guide pourrait donc servir d'outil de référence en vue d'un projet, d'une initiative, d'un investissement, d'une recommandation ou d'un autre événement opérationnel qui ne serait pas couramment réputé être un « projet » dans la fonction publique fédérale.

Indépendamment de la complexité et du risque de l'investissement proposé et peu importe si on cherche à faire approuver le projet par le Conseil du Trésor, le présent document devrait servir à orienter la préparation de l'analyse de rentabilisation de l'investissement.

Pour déterminer le contenu d'une analyse de rentabilisation, l'organisation devra tenir compte notamment des aspects de la gestion du projet, de la gestion des résultats, de la gestion du risque, de la gestion de la capacité et de la gestion de l'investissement. Ces facteurs représentent des contributions nécessaires à une analyse de rentabilisation efficace.

Contexte aux fins de ce travail

Pour préparer une solide analyse de rentabilisation, il est indispensable de bien comprendre comment s'intègre chacun de ses éléments et concepts. En outre, le fait de connaître les politiques, les outils et les cadres pertinents dont il est question tout au long du guide peut avoir une incidence considérable sur le positionnement stratégique de l'analyse de rentabilisation et l'exécution subséquente du projet.

On trouvera des liens intégrés à ces politiques, outils et cadres à l'appui ainsi qu'à d'autres sources d'information dans tout le guide.

Beaucoup de documents de référence sur les pratiques exemplaires ont été consultés dans le cadre de la préparation du guide. Veuillez vous reporter à la bibliographie pour la liste détaillée.

Politiques, outils et cadres à l'appui

Le *Guide sur l'analyse de rentabilisation* et le *Modèle d'analyse de rentabilisation* ont été conçus de façon à s'harmoniser avec divers instruments et politiques clés. Le fait de connaître et de comprendre ce contexte sous-jacent permettra de garantir la préparation d'une analyse de rentabilisation qui est bien positionnée sur le plan stratégique.

Le guide a été structuré en fonction de la *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* du Conseil du Trésor et de la *Politique sur la gestion des projets*. Même s'il est recommandé d'examiner intégralement les politiques avant d'élaborer l'analyse de rentabilisation, voici un résumé des principales exigences pertinentes de ces politiques.

Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis

- ▶ Cette politique a pour objet de contribuer à optimiser les ressources et d'assurer une saine gestion de l'exécution des programmes gouvernementaux grâce à une planification efficace des investissements, de sorte que les ressources destinées aux actifs et aux services acquis, nouveaux ou existants, soient affectées de manière diligente et rationnelle, sans dépasser les niveaux de référence existants des ministères.
- ▶ Un investissement s'entend de l'utilisation de ressources dans l'attente de recevoir des bénéfices dans le futur, telle qu'une augmentation du rendement, des revenus ou des actifs ou l'acquisition de connaissances ou d'aptitudes.
- ▶ La planification des investissements d'un ministère est harmonisée aux résultats établis dans la SGRR.
- ▶ Le ministère élabore un plan d'investissement en tenant compte des niveaux de référence existants et en se conformant à la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* et à la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*.

Politique sur la gestion des projets

- ▶ Cette politique vise à garantir que des systèmes, des processus et des mécanismes de surveillance adaptés à la gestion des projets sont mis en place aux niveaux ministériel, horizontal ou pangouvernemental et qu'ils favorisent l'obtention des résultats des projets et des programmes, tout en limitant les risques pour les intervenants et les contribuables.
- ▶ Cette politique s'applique à tout projet du GC qui consiste en une activité ou une série d'activités qui a un début et une fin. Un projet doit produire des extrants déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'une politique gouvernementale, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé suivant des paramètres précis en matière de délais, de coût et de rendement.

-
- ▶ Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet : L'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP) est la base pour déterminer le niveau de la capacité organisationnelle en matière de gestion de projets nécessaire pour gérer des projets; elle aide à cerner les aspects de la capacité qui devraient être améliorés ou maintenus.
 - ▶ Norme relative à la complexité et aux risques des projets : L'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) sert à déterminer le niveau de risque et la complexité du projet et aide à cerner les aspects risqués et complexes du projet qui nécessitent une évaluation plus approfondie et une gestion active des risques.
 - ▶ En vertu de la *Politique sur la gestion des projets*, le ministère doit faire approuver le projet par le Conseil du Trésor lorsque le risque et la complexité dépassent le niveau de la capacité évalué que le ministère responsable peut approuver.

Les résultats tant de l'ECOGP que de l'ECRP peuvent être utilisés tout au long des étapes de la planification, de l'élaboration et de l'exécution d'un projet pour fournir des données en vue de la mise en œuvre et de l'évaluation des progrès réalisés.

Gestion des résultats

La gestion des résultats est axée sur les processus nécessaires pour obtenir les avantages de chaque initiative. Ainsi que mentionné dans le *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor*, «... les mémoires au Cabinet (MC) et les présentations au Conseil du Trésor exigeront maintenant que les ministères indiquent clairement les liens existant entre les nouveaux programmes et les programmes existants, fixent des objectifs, des attentes et des résultats clairs, fournissent des détails au sujet des choix d'options et de mécanismes et incluent un calcul rigoureux des coûts et des cadres de mesure du rendement. »

L'analyse de rentabilisation devrait illustrer clairement les résultats souhaités devant être réalisés, la mesure dans laquelle ils sont harmonisés à la SGRR du ministère (y compris les résultats stratégiques, s'il y a lieu) et comment chaque option viable facilitera l'atteinte de ces résultats. Les résultats opérationnels devraient être clairement définis, mesurables et élaborés de concert avec les intervenants. Avant d'élaborer une analyse de rentabilisation ou très tôt dans le processus d'élaboration, un exercice de gestion des résultats devrait être effectué en consultation avec les intervenants.

Le document intitulé *Guide et outils de gestion par analyse de résultat* donne des consignes précises sur la manière dont les résultats sont déterminés et gérés jusqu'à ce qu'ils soient atteints.

Auditoire cible du présent guide

La préparation d'une analyse de rentabilisation devrait être un effort de collaboration entre les intervenants en cause dans la réalisation d'un projet et les personnes touchées par les résultats de l'investissement. Parmi ces intervenants, mentionnons les spécialistes des opérations qui

comprennent les besoins opérationnels à combler et les spécialistes des opérations qui comprennent les coûts et les risques à évaluer.

Bien qu'aucune règle définitive ne dicte la personne qui est responsable de produire une analyse de rentabilisation, cette tâche incombera le plus souvent aux commanditaires du projet puisqu'ils représentent les cadres de l'organisation chargés de la fonction opérationnelle que l'investissement vise à appuyer.

Historique du document

Nous nous sommes appuyés sur une version antérieure intitulée *Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation des projets de technologie de l'information* pour préparer le présent guide. La version initiale a été publiée en février 1998 par le Bureau de gestion du projet de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat). Elle avait été élaborée pour donner suite à de nombreux problèmes associés aux grands projets de TI qui, principalement, ne pouvaient être réalisés dans les limites du budget prévu ou qui, une fois achevés, ne généraient pas les résultats opérationnels escomptés.

Depuis 1998, les organismes et les industries à l'échelle mondiale ont déployé des efforts considérables pour déterminer les mesures à prendre afin de tirer parti des investissements dans les projets de TI et non-TI pour qu'ils produisent les résultats opérationnels escomptés, tout en exécutant les projets dans les limites des délais, du budget et de la portée établis. Tout au long de cette décennie, le GC a procédé au renouvellement de son cadre stratégique au moyen de nouvelles politiques, directives et normes et de nouveaux guides et modèles favorisant la saine gestion des projets.

Compte tenu de cette nouvelle façon d'envisager la réalisation des projets, la DDPI du Secrétariat a décidé de renouveler et de réviser le document intitulé *Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation des projets de technologie de l'information*. Ce faisant, elle a constaté que la TI ne fait que faciliter la réalisation des projets opérationnels en fournissant une capacité et, qu'en fait, c'est le projet qui permet d'atteindre les résultats visés. Par conséquent, l'expression la « technologie de l'information » a été supprimée du titre puisque chaque projet, peu importe le produit final, respecterait les mêmes principes, la même méthodologie et la même diligence raisonnable.

Avant de commencer

Cette section vise à aider les utilisateurs du présent guide (les utilisateurs) à formuler une analyse de rentabilisation. On y trouve des astuces, des conseils et des suggestions pratiques ainsi que des plans d'action recommandés pour aider à préparer une analyse de rentabilisation. Outre les généralités à propos de la justification d'une analyse de rentabilisation et de la structure de celle-ci, y figurent également des suggestions pour recruter un cadre supérieur responsable du projet et pour mobiliser l'auditoire visé.

On recommande aux utilisateurs de prendre connaissance du contenu de cette section avant d'articuler une analyse de rentabilisation.

Comment utiliser le présent guide

Le présent guide peut servir à la fois de référence et de feuille de route aux fins de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation. La structure du guide reflète celle du *Modèle d'analyse de rentabilisation*, chaque section faisant renvoi aux exigences minimales de l'analyse de rentabilisation figurant dans le modèle.

Le modèle comporte une gamme de critères d'évaluation qui peuvent être appliqués à la plupart des investissements. Il ne faut pas perdre de vue que ces critères d'évaluation représentent les exigences minimales de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation. Il est entendu que chaque investissement proposé est singulier; des critères supplémentaires devraient donc être ajoutés pour tenir compte du type d'investissement.

Tout au long du processus de préparation d'une analyse de rentabilisation, il importe d'examiner sans cesse les analyses réalisées et de réviser l'analyse de rentabilisation en conséquence pour en garantir la rigueur.

Conventions d'indication utilisées dans le présent guide

Le corps du texte est en caractères réguliers.

Les pratiques exemplaires, les astuces et les stratégies sont en italiques.

Les renvois, les remarques et les commentaires annotés sont en caractères gras.

Les listes de vérification figurent en encadré.

Rudiments d'une analyse de rentabilisation

Cette section fait un survol stratégique de l'analyse de rentabilisation et vise à aider les utilisateurs à produire une analyse de rentabilisation viable à l'égard d'un projet, d'une initiative ou d'un autre événement opérationnel au sein de la fonction publique fédérale.

En quoi consiste une analyse de rentabilisation?

Dans le contexte du GC, une analyse de rentabilisation est habituellement une présentation ou une proposition soumise à une autorité par une organisation cherchant à faire approuver ou faire financer, ou les deux, une activité, une initiative ou un projet.

Une analyse de rentabilisation place une décision sur un investissement proposé dans un contexte stratégique et fournit l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée à savoir s'il faut autoriser l'investissement et sous quelle forme. Elle sert aussi de repère pour comparer et évaluer le financement continu.

Le document établit le contexte sous-tendant une décision d'investissement, la description des options viables, l'analyse de celles-ci et la décision recommandée. La recommandation décrit l'investissement proposé et toutes ses particularités, dont les avantages, les coûts, les risques, le calendrier, les exigences du changement et les incidences pour les intervenants

L'analyse de rentabilisation demeure importante dans le cadre du processus décisionnel tout au long du cycle de vie d'un investissement, allant de la décision initiale d'investir aux décisions prises aux bornes prévues du projet afin d'évaluer s'il faut poursuivre ou modifier l'investissement ou y mettre fin. L'analyse de rentabilisation sert à examiner l'investissement et à le valider à nouveau à chaque borne prévue du projet et toutes les fois où une modification importante est apportée au contexte, au projet ou à la fonction opérationnelle. L'analyse de rentabilisation serait à nouveau examinée si le contexte évoluait considérablement pendant la durée du projet.

Il convient de souligner qu'une analyse de rentabilisation est utilisée pour définir et explorer les options et ensuite formuler des recommandations concernant l'investissement proposé, comme il est décrit dans le présent guide. Elle ne devrait pas servir à justifier une décision déjà prise ou une option déjà retenue comme conclusion jouée d'avance. Cela irait à l'encontre des principes régissant l'analyse objective ou la transparence nécessaires pour préparer une analyse de rentabilisation rigoureuse.

Faire participer le cadre supérieur responsable et mobiliser l'auditoire visé

L'analyse de rentabilisation, une fois élaborée, est prête à être soumise à l'examen. Il importe toutefois de souligner que même l'analyse la plus judicieuse et la documentation la plus complète seront peu utiles si les décideurs n'appuient pas l'analyse de rentabilisation et n'accordent pas les approbations nécessaires.

Il faut recruter un cadre supérieur responsable (CSR) en mesure d'obtenir l'appui nécessaire à l'analyse de rentabilisation et à la mise en œuvre subséquente de celle-ci. Le CSR devrait être une personne occupant un poste de cadre supérieur, par exemple, pour des projets de très grande envergure, un sous-ministre adjoint. Il faut éviter d'amorcer un projet sans un CSR. Le responsable opérationnel ainsi que toute personne participant à la gouvernance de

l'investissement ou au processus de préparation de la proposition conviendraient pour cette fonction.

Au moment de préparer l'analyse de rentabilisation, l'auditoire visé devrait être pris en compte. Le fait d'adapter l'analyse de rentabilisation en fonction des décideurs permettra de la faire progresser.

Trouvez le moyen le plus efficace de mobiliser l'auditoire cible et d'adapter le message en fonction des besoins et de l'opinion de celui-ci. Voici des facteurs à prendre en compte pour bien mobiliser l'auditoire cible :

- ▶ faire participer, dans la mesure du possible, l'auditoire cible déterminé tout au long de la préparation de l'analyse de rentabilisation;
- ▶ mobiliser les décideurs au début du processus de sorte que l'analyse de rentabilisation puisse évoluer et que leurs préoccupations soient bien prises en compte pendant la préparation.

Des séances de rétroaction et des points de contrôle périodiques devraient être prévues pour garantir que l'auditoire cible est tenu à jour au sujet de l'évolution de l'analyse de rentabilisation.

Approche de l'analyse de rentabilisation

Dans le cadre de l'approche proposée ici, l'analyse de rentabilisation est élaborée en trois phases qui comportent des étapes clés qui, ensemble, permettront d'élaborer une solide analyse de rentabilisation.

Voici les trois phases :

- ▶ **Phase 1** : Contexte stratégique
- ▶ **Phase 2** : Analyse et recommandation
- ▶ **Phase 3** : Gestion et capacité

Voici les cinq étapes clés des trois phases de l'analyse de rentabilisation :

- ▶ **Étape 1** : Besoins opérationnels et résultats souhaités
- ▶ **Étape 2** : Analyse préliminaire des options
- ▶ **Étape 3** : Options viables
- ▶ **Étape 4** : Justification et recommandation
- ▶ **Étape 5** : Gestion de l'investissement

L'**étape 1** se produit pendant la phase 1.

Les **étapes 2, 3 et 4** se produisent pendant la phase 2.

L'**étape 5** se produit pendant la phase 3.

Voici comment se déroule le processus général :

Phase 1

▶ Étape 1 : Besoins opérationnels et résultats souhaités

- Permet d'établir le bien-fondé du changement et de définir clairement la nécessité de l'investissement.

Phase 2

▶ Étape 2 : Analyse préliminaire des options

- Permet de déterminer et d'analyser les options figurant dans la liste exhaustive des options et de les présélectionner afin de prouver la diligence raisonnable appliquée dans les choix effectués.

▶ Étape 3 : Options viables

- S'appuie sur l'analyse préliminaire des options dans le cadre de laquelle chaque option viable fait l'objet d'une analyse de plus en plus rigoureuse.

▶ Étape 4 : Justification et recommandation

- Une comparaison intégrale de chaque option viable est effectuée en fonction des critères d'évaluation définis dans l'analyse préliminaire
- Recommandation d'une option préconisée en fonction des avantages nets de l'option viable par rapport à toutes les autres.

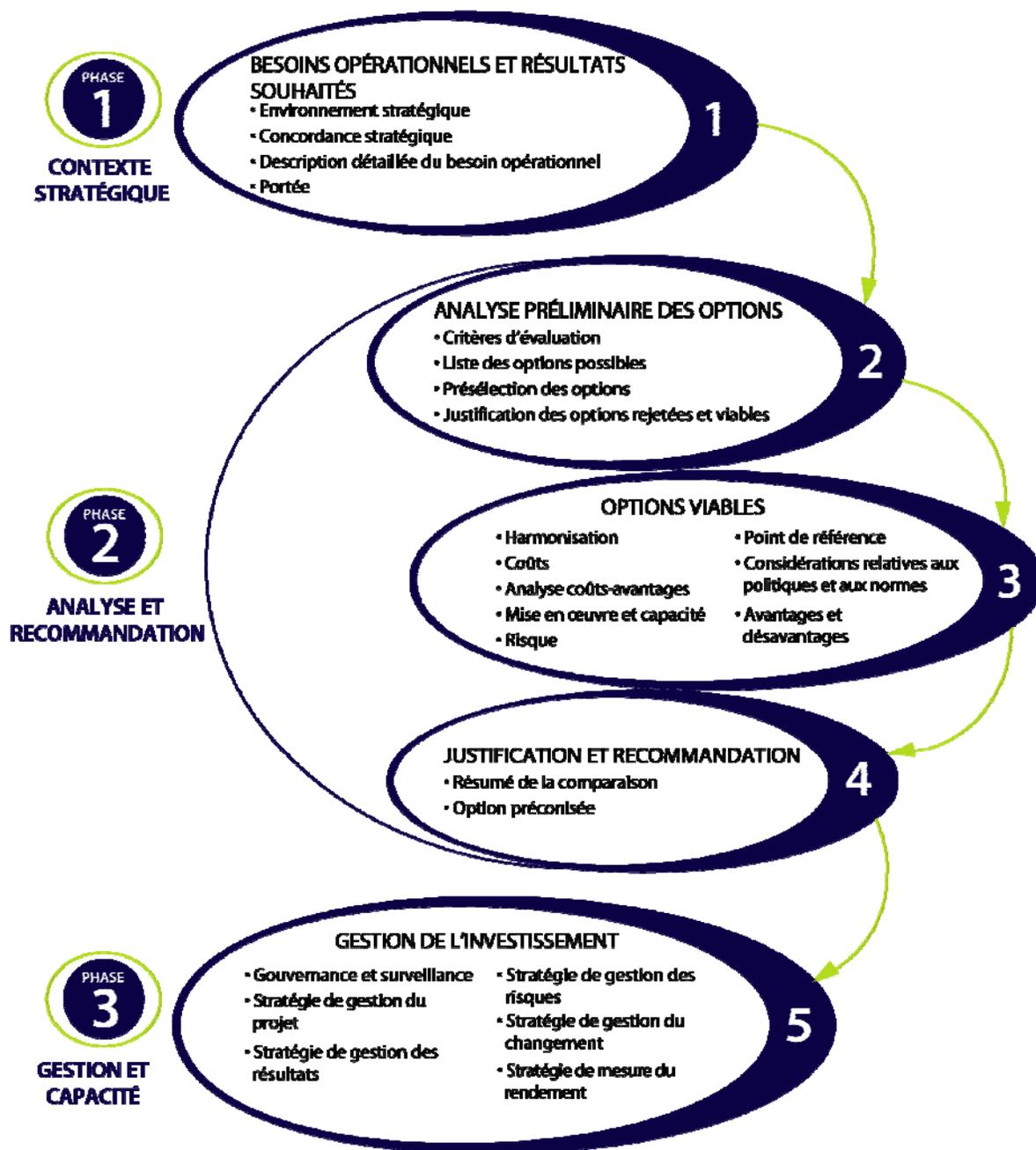
Phase 3

▶ Étape 5 : Gestion de l'investissement

- Comprend des considérations stratégiques sur la manière dont l'investissement sera géré.

Nous avons inclus un graphique sur l'approche de l'analyse de rentabilisation pour illustrer, à l'intention des utilisateurs, tout le cycle de vie d'une analyse de rentabilisation. Ce graphique vise à donner un aperçu stratégique des phases et des étapes en cause dans le processus de l'analyse de rentabilisation et n'a pas été conçu pour être intégré à l'analyse de rentabilisation en soi.

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Aperçu : Phases et étapes d'une analyse de rentabilisation

Phase 1 : Contexte stratégique

La phase du contexte stratégique a pour objet d'établir le bien-fondé du changement et de définir clairement la nécessité de l'investissement. Pour le faire efficacement, les questions clés suivantes devraient être abordées au tout début de chaque analyse de rentabilisation.

Où en sommes-nous maintenant?	Décrit le contexte opérationnel courant.
Où voulons-nous nous trouver?	Décrit les objectifs opérationnels.
En quoi consiste le besoin opérationnel?	Décrit le problème auquel fait face l'organisation ou la possibilité qui lui est offerte ainsi que l'investissement proposé connexe.
Qu'est-ce qui a déclenché le besoin de changement?	Décrit les facteurs de changement.
Qu'est-ce que nous essayons de réaliser?	Décrit les résultats opérationnels souhaités.
Quelle est la concordance stratégique?	Décrit comment l'investissement proposé s'harmonise au cadre de l'organisation, à ses buts, priorités, résultats et politiques ainsi qu'à ceux du gouvernement.

Cette phase met l'accent sur ce qui suit.

► Étape 1 : Besoins opérationnels et résultats souhaités

Pour préparer une analyse de rentabilisation, la première étape consiste à définir le besoin (le problème ou la possibilité) de l'organisation responsable et les résultats opérationnels souhaités. Pour le faire efficacement, il conviendrait de tenir dûment compte du contexte plus vaste dans lequel évolue l'organisation, notamment l'environnement opérationnel courant, les objectifs opérationnels stratégiques et les facteurs de changement, ainsi que d'analyser la manière dont les résultats opérationnels souhaités s'harmonisent aux objectifs, à la structure et au cadre stratégique généraux de l'organisation. Le fait d'établir un lien entre l'investissement proposé et les considérations d'ordre stratégique contribuera à définir clairement le besoin opérationnel et, en bout de ligne, à démontrer la valeur de l'investissement pour l'organisation.

Phase 2 : Analyse et recommandation

Vous devriez pouvoir répondre aux questions clés que voici au cours de la phase de l'analyse et de la recommandation du processus de préparation d'une analyse de rentabilisation.

Comment y parviendrons-nous?	Présenter les options viables et les coûts et avantages qui y sont rattachés et qui feront l'objet d'une analyse détaillée ainsi que les critères d'évaluation qui seront en bout de ligne appliqués pour formuler une recommandation globale.
Quelle est la meilleure option?	Il serait possible de répondre à cette question en procédant à une évaluation financière pour garantir l'équilibre entre le financement, l'abordabilité et les coûts par rapport aux avantages et aux risques.

Bien que toutes les phases du processus de préparation d'une analyse de rentabilisation soient indispensables, celle de l'analyse et de la recommandation est réputée être au centre de l'analyse de rentabilisation.

Cette phase met l'accent sur ce qui suit.

► **Étape 2 : Analyse préliminaire des options**

Après avoir établi le contexte et le bien-fondé du changement, la prochaine étape de la préparation d'une analyse de rentabilisation porte sur les principales options disponibles pour combler le besoin opérationnel.

Même s'il n'est pas nécessaire pour le moment d'analyser en détail la gamme préliminaire des options décrite, une liste exhaustive des options – parfois appelée une « longue liste » – devrait être dressée et les options, présélectionnées pour démontrer l'application d'une diligence raisonnable dans le processus de sélection. Une fois l'exercice terminé, la décision d'accepter ou de rejeter une option aux fins d'une analyse plus approfondie devrait être précisée. Il s'agit de rétrécir le champ des solutions de rechange pour le ramener à un nombre raisonnable d'options viables – parfois appelé une « courte liste » – aux fins d'une analyse rigoureuse. Il est jugé pratique exemplaire de déterminer, aux fins de l'analyse, à tout le moins trois options viables, l'une étant le statu quo.

► **Étape 3 : Options viables**

L'étape 3 a pour objet de sélectionner dans la courte liste des options viables celle qui permet de combler le besoin d'investissement et de respecter le bien-fondé du changement.

Les options viables font alors l'objet d'une analyse plus rigoureuse en s'appuyant sur l'analyse de la section précédente. Les avantages et les désavantages (avec preuve à l'appui) de chaque option devraient être examinés et les options, évaluées sous l'angle de leurs coûts (total ou supplémentaire) et des risques qu'elles présentent.

► Étape 4 : Justification et recommandation

Rien dans l'analyse de rentabilisation ne sera aussi contesté ou examiné à la loupe que la justification appuyant la recommandation d'adopter l'option retenue. Une fois l'analyse détaillée de chaque option viable (y compris celle du statu quo) terminée, l'étape 4 vise à définir l'option préconisée et à illustrer la raison pour laquelle elle est réputée préférable par rapport à toutes les autres.

Cette section fait appel à l'approche de l'analyse préliminaire des options dans laquelle les options sont assujetties à une analyse comparative. On mesurera les critères d'évaluation et la mesure dans laquelle les principales exigences du besoin opérationnel sont abordées, de même que les constatations issues de l'analyse des options viables (étape 3).

Phase 3 : Gestion et capacité

Cette phase stratégique devrait démontrer aux personnes qui étudieront l'analyse de rentabilisation que l'investissement sera géré de manière efficace. Ces personnes – et tous les intervenants – ont besoin d'obtenir l'assurance que toutes les stratégies pertinentes aux fins de la gestion du projet et des résultats sont en place et qu'elles seront appliquées pour orienter le projet dans un environnement contrôlé et bien géré afin d'atteindre les résultats opérationnels souhaités.

La phase 3 permettra de présenter les preuves nécessaires pour tenir compte de manière stratégique des principales questions de gestion que voici.

Où et comment l'investissement s'intégrera-t-il à la structure élargie de gouvernance et de surveillance de l'organisation?	Décrit la structure de gouvernance et de surveillance de l'investissement.
Comment le projet sera-t-il géré et examiné tout au long de son cycle de vie?	Décrit la stratégie de gestion du projet de l'investissement.
Comment les résultats opérationnels seront-ils réalisés?	Décrit la stratégie de gestion des résultats de l'investissement.
Comment les risques opérationnels seront-ils atténués et gérés?	Décrit la stratégie de gestion des risques de l'investissement.
Comment le changement sera-t-il géré et mis en œuvre?	Décrit la stratégie de gestion du changement généré par l'investissement.
Comment le rendement sera-t-il mesuré?	Décrit la stratégie de mesure du rendement de l'investissement.

Cette phase met l'accent sur ce qui suit.

► Étape 5 : Gestion de l'investissement

L'étape 5, l'importante dernière étape du processus de préparation de l'analyse de rentabilisation, a pour objet de décrire, à un niveau stratégique, la manière dont l'investissement, le projet, l'initiative ou l'événement sera géré tout en démontrant un niveau acceptable de diligence raisonnable. Comme but secondaire, l'étape 5 vise à renforcer davantage les messages clés de

l'analyse de rentabilisation, garantissant ainsi le bien-fondé et la conformité avec les pratiques exemplaires pertinentes couramment reconnues.

Les volets de la gestion de l'investissement suivants devraient être décrits du point de vue des stratégies et devraient illustrer que les aspects fondamentaux essentiels de la gestion du projet, par exemple, la méthodologie et les procédures, sont bien articulés et qu'ils sont instaurés avant le lancement du projet.

- ▶ Gouvernance et surveillance
- ▶ Stratégie de gestion du projet
- ▶ Stratégie de gestion des résultats
- ▶ Stratégie de gestion des risques
- ▶ Stratégie de gestion du changement
- ▶ Stratégie de mesure du rendement

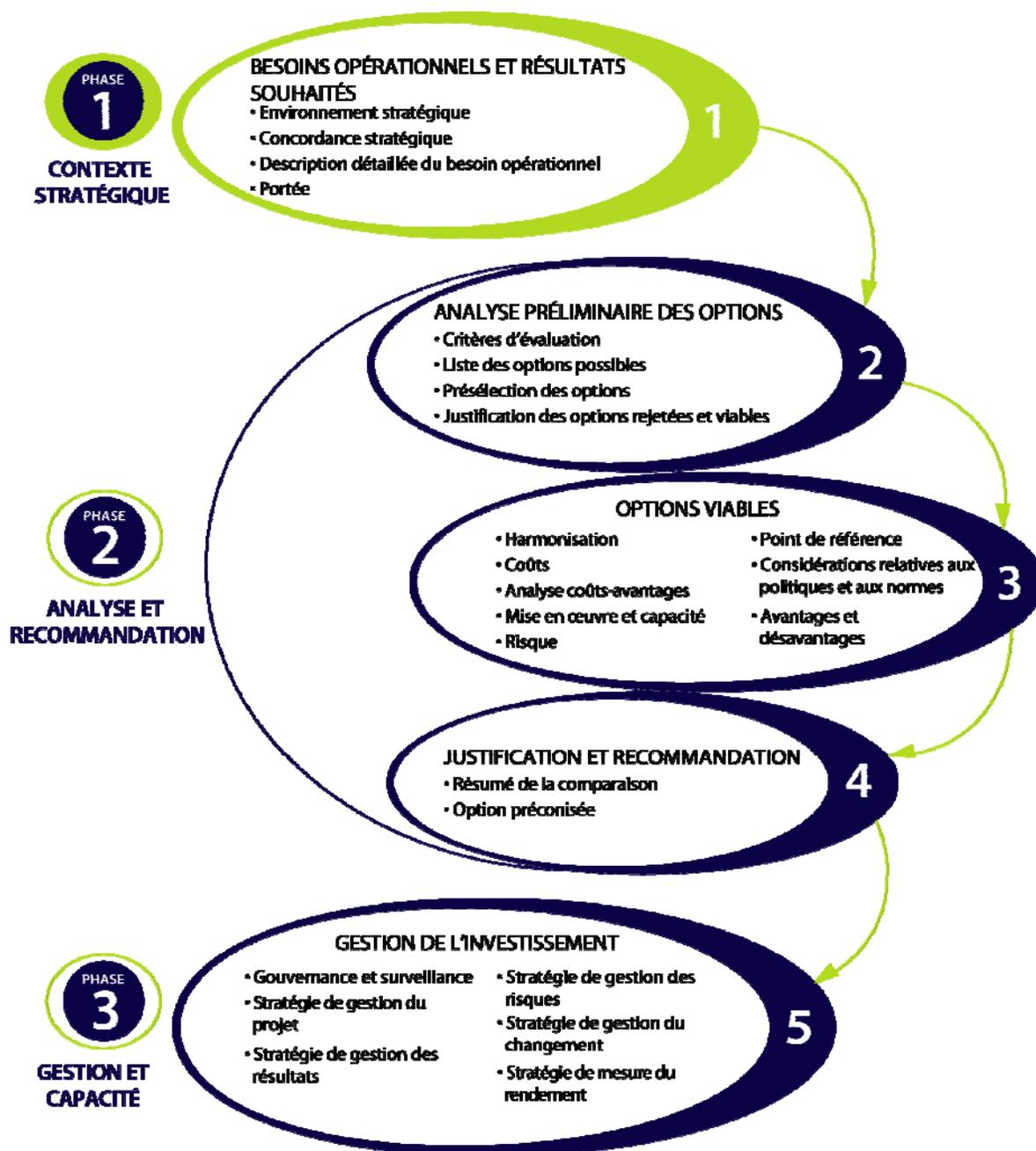
Produire une analyse de rentabilisation

Phase 1 : Contexte stratégique

La phase du contexte stratégique a pour objet d'établir le bien-fondé du changement et de définir clairement la nécessité de l'investissement. Pour le faire efficacement, les questions clés que voici devraient être abordées au tout début de chaque analyse de rentabilisation.

Où en sommes-nous maintenant?	Décrit le contexte opérationnel courant.
Où voulons-nous nous trouver?	Décrit les objectifs opérationnels.
En quoi consiste le besoin opérationnel?	Décrit le problème auquel fait face l'organisation ou la possibilité qui lui est offerte ainsi que l'investissement proposé connexe.
Qu'est-ce qui a déclenché le besoin de changement?	Décrit les facteurs de changement.
Qu'est-ce que nous essayons de réaliser?	Décrit les résultats opérationnels souhaités.
Quelle est la concordance stratégique?	Décrit comment l'investissement proposé s'harmonise au cadre du ministère, à ses buts, priorités, résultats et politiques ainsi qu'à ceux du gouvernement

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Phase 1 – Étape 1

1 Besoins opérationnels et résultats souhaités

Pour préparer une analyse de rentabilisation, la première étape consiste à définir le besoin (le problème ou la possibilité) de l'organisation responsable et les résultats opérationnels souhaités. Pour le faire efficacement, il conviendrait de tenir dûment compte du contexte plus vaste dans lequel évolue l'organisation, notamment l'environnement opérationnel courant, les objectifs opérationnels stratégiques et les facteurs de changement, ainsi que d'analyser la manière dont les résultats opérationnels souhaités s'harmonisent aux objectifs, à la structure et au cadre stratégique généraux de l'organisation. Le fait d'établir un lien entre l'investissement proposé et les considérations d'ordre stratégique contribuera à définir clairement le besoin opérationnel et, en bout de ligne, à démontrer la valeur de l'investissement pour l'organisation.

1.1 Environnement stratégique

1.1.1 Survol de l'organisation

Pour justifier rigoureusement un investissement proposé, il convient de décrire l'environnement opérationnel courant. Le survol du ministère, de l'organisme ou de l'entité responsable devrait inclure ce qui suit :

- ▶ mission;
- ▶ vision stratégique, buts et objectifs en matière de service;
- ▶ activités et services courants, y compris les principaux intervenants et clients;
- ▶ structure organisationnelle (de haut niveau);
- ▶ capacité actuelle – ressources financières et humaines.

1.1.2 Besoin opérationnel

Cette sous-section articule clairement le besoin opérationnel sous forme d'un énoncé bien structuré portant sur le problème ou la possibilité. L'énoncé en question devrait faire au plus deux phrases. Il devrait être structuré de manière à d'abord définir l'enjeu de base et ensuite expliquer (en termes généraux) l'investissement proposé nécessaire pour le relever.

Cet énoncé est le descripteur principal de l'investissement, auquel on fera souvent référence tout au long de l'analyse de rentabilisation.

Pratiques exemplaires

Habituellement, la meilleure façon d'articuler le besoin opérationnel consiste à déterminer l'écart entre « Où voulons-nous nous trouver? » (ainsi que le laissent entendre les objectifs opérationnels) de même que les résultats opérationnels souhaités connexes et « Où en sommes-nous? » (dispositions en vigueur relativement aux services). Cela permet de mettre en lumière les problèmes, les difficultés et les insuffisances associés à la situation courante.

1.1.3 Facteurs de changement

Cette sous-section détermine les facteurs qui ont engendré la proposition d'investissement. Les facteurs de changement tant internes qu'externes devraient être cernés et liés précisément au besoin opérationnel. Voici une liste non exhaustive des facteurs de changement types :

- ▶ Efficience : Accroissement de l'efficience, de l'efficacité ou de la qualité d'un programme;
- ▶ Compétitivité : Amélioration de la place du Canada sur le marché mondial;
- ▶ Politique : Changement apporté à la priorité ou au mandat d'un programme;
- ▶ Démographie : Changement en matière de la demande au titre d'un programme;
- ▶ Ressources : Changement en matière de la technologie ou des ressources;
- ▶ Vie politique : Changement apporté à la législation ou au mandat du gouvernement;
- ▶ Économie : Questions fiscales, commerce international et questions monétaires ou facteurs sectoriels;
- ▶ Société : Problèmes d'éthique, effet de l'évolution démographique, couverture des médias;
- ▶ Technologie : Potentiel d'innovation, législation relative à la technologie ou mises à niveau et solutions technologiques;
- ▶ Droit : Organismes de réglementation, protection du consommateur ou droit de l'emploi;
- ▶ Environnement : Facteurs écologiques ou mondiaux.

1.1.4 Résultats opérationnels

Cette sous-section décrit les résultats opérationnels (de haut niveau). Un extrant est un produit livrable de l'investissement, par exemple, un produit ou service, tandis qu'un résultat opérationnel est le résultat ou l'avantage souhaité que l'organisation s'efforce de réaliser à la fin d'une intervention ou d'un changement. Fondamentalement, les résultats opérationnels représentent la raison pour laquelle une activité, une initiative ou un projet est entrepris et sont donc essentiels à une analyse de rentabilisation valable. Ainsi, si les résultats sont définis dès le départ, cela contribuera grandement à démontrer la valeur opérationnelle qui découlera de l'investissement.

À cette étape, une simple liste des résultats souhaités liés au besoin opérationnel suffit. L'une des façons de déterminer les résultats opérationnels consiste à adopter l'approche de gestion par analyse des résultats (GAR) à l'égard de la réalisation des avantages.

La GAR est une approche stratégique pour garantir que les initiatives sont conçues en fonction des résultats ministériels et gouvernementaux et que les résultats souhaités de l'investissement sont atteints. La première étape de l'approche de GAR consiste à définir les résultats souhaités.

Pour plus de détails sur la GAR, veuillez consulter le document intitulé *Guide et outils de gestion par analyse de résultat* sur le site Web du Secrétariat.

Pratiques exemplaires

Les résultats opérationnels devraient être clairement définis, mesurables et élaborés de concert avec les intervenants.

1.2 Concordance stratégique

Pour bien justifier le changement, l'analyse de rentabilisation devrait démontrer comment l'investissement proposé s'intègre au contexte stratégique élargi et contribue aux buts et aux objectifs de l'organisation. Cette sous-section met en correspondance la proposition d'investissement et le cadre organisationnel.

Premièrement, un renvoi au mandat législatif qui donne à l'organisation responsable le pouvoir de combler le besoin opérationnel courant devrait être fait. Dans certains cas, il faudra déterminer si la portée de l'investissement concorde avec les limites législatives. Si l'investissement proposé influe ou pourrait influencer sur une loi, de nombreux détails devraient être fournis, notamment un examen approfondi des processus nécessaires pour tenir compte des conséquences. Les exigences en matière de nouvelles lois (ou les modifications aux lois en vigueur) sont complexes et doivent être déterminées au tout début du processus.

Deuxièmement, il faut voir à ce que l'investissement proposé soit harmonisé aux politiques ministérielles et gouvernementales établies. Comme avec les lois, les éventuelles répercussions sur les politiques devraient être déterminées et prises en compte comme il se doit. Les concepts suivants font partie intégrante des principes de gestion du GC :

- ▶ Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR);
- ▶ Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- ▶ Planification ministérielle des investissements.

L'analyse de rentabilisation et les investissements qui y sont proposés devraient respecter les principes stipulés dans ces concepts de gestion. Par exemple, chaque investissement devrait faire la preuve de concordance entre les résultats opérationnels souhaités de l'activité, de l'initiative ou du projet et ceux de l'organisation. Ce lien se retrouvera habituellement dans un secteur de programme au niveau adéquat de l'architecture des activités des programmes (AAP) de l'organisation au sein de la SGRR ministérielle.

De même, la preuve de la concordance avec l'architecture opérationnelle et les projets et programmes en cours ou prévus du ministère devrait être établie. Il faudrait en outre préciser comment la gestion et la surveillance du projet seront intégrées aux structures de gouvernance courantes.

Pratiques exemplaires

L'analyse de rentabilisation devrait démontrer la concordance avec les objectifs stratégiques figurant dans l'AAP de l'organisation responsable.

1.3 Description détaillée du besoin opérationnel

Une description détaillée de la possibilité opérationnelle se compose des cinq éléments de base que voici :

- ▶ énoncé du problème/de la possibilité;
- ▶ exigences classées en priorité (de haut niveau);
- ▶ hypothèses;
- ▶ contraintes;
- ▶ dépendances.

1.3.1 Énoncé du problème/de la possibilité

La sous-section sur le besoin opérationnel (se reporter à la section 1.1.2) explique comment formuler cet énoncé. Au même titre que l'énoncé du problème/de la possibilité, les éléments suivants (sections 1.3.2 à 1.3.5) contribuent à décrire de manière détaillée le besoin opérationnel.

1.3.2 Exigences prioritaires (de haut niveau)

Une fois l'énoncé du problème/de la possibilité formulé, la prochaine étape consiste à spécifier les exigences clés permettant de prendre intégralement en compte le besoin opérationnel. Les exigences ne font que préciser le besoin opérationnel et devraient donner suffisamment de détails pour permettre de comparer raisonnablement les options. Le niveau de détail exigé sera fonction de la complexité et de la portée du besoin opérationnel; il importe cependant que l'énoncé du problème/de la possibilité demeure distinct.

Les exigences devraient être formulées de manière claire et concise. Il faut envisager une structure de répartition du travail, soit le niveau supérieur décrivant l'investissement – ou, dans ce cas, l'énoncé du problème/de la possibilité – et le niveau suivant donnant des détails ventilés selon le type d'exigence ou les particularités du besoin opérationnel.

Même si les exigences peuvent être décrites de bien des façons, il importe que le message soit clair et fondé sur des faits de sorte que l'auditoire cible puisse facilement comprendre le concept.

Bien que tous les éléments d'une analyse de rentabilisation soient importants, il n'y a aucun problème à régler et aucune possibilité à saisir avant que ne soit fournie l'information logique illustrant l'état des affaires, les objectifs, les besoins et les exigences. Le tableau suivant indique la circulation séquentielle des éléments clés qui définissent le besoin opérationnel d'un investissement.

Exemple : Définition de l'investissement

Définir l'investissement	
Environnement opérationnel	Ce qu'est l'état actuel ou le statu quo.
Objectifs et résultats opérationnels	Ce que nous nous efforçons de réaliser.
Besoin opérationnel	Les changements qu'il faut apporter à l'état actuel.
Exigences clés	Ce dont il faut tenir compte pour surmonter l'état actuel ou le statu quo et atteindre l'objectif de l'investissement.

Le processus d'élaboration du besoin opérationnel et des exigences est un effort de collaboration qui peut faire appel à toute une gamme d'intervenants internes et externes. À la fin du processus de définition des exigences, toutes les parties devraient s'entendre sur le besoin général et les exigences réelles permettant de tenir intégralement compte des objectifs opérationnels. Bien que la méthode appliquée pour définir les principales exigences puisse varier d'une organisation à l'autre, elle devrait néanmoins comporter les trois éléments fondamentaux que voici.

1) Collaboration

Déterminez les types pertinents de ressources et d'intervenants qui participeront à la définition du besoin opérationnel et des exigences. Les intervenants devraient participer de manière importante au processus de planification, car il est essentiel de bien comprendre leurs besoins et ceux des organisations touchées.

2) Stimulation de la conversation

Appuyez l'équipe des intervenants en posant les bonnes questions au bon moment. On pourrait envisager d'avoir recours à une personne possédant de solides compétences en mobilisation et de l'expérience à ce chapitre, mais qui n'a aucun lien avec l'activité, l'initiative ou le projet afin d'apporter un point de vue objectif. Le fait de poser les bonnes questions augmente la probabilité de bien définir les exigences opérationnelles.

3) Validation

Peu importe l'approche adoptée pour définir les exigences opérationnelles, la validation et l'approbation des exigences est la première étape importante dans le processus de préparation d'une analyse de rentabilisation. C'est à ce moment-là que toutes les parties s'entendent sur le besoin général et les exigences réelles pour tenir pleinement compte de l'énoncé du problème/de la possibilité. En outre, cela indique qu'il s'agit d'une équipe de projet unie dont tous les membres visent le même objectif.

Avant que le besoin opérationnel ne soit totalement défini, il est bon de classer par ordre de priorité, en consultation avec les intervenants pertinents, les exigences comme suit :

- ▶ de base : exigences « indispensables »;
- ▶ souhaitable : exigences « à examiner en fonction des coûts et des avantages »;
- ▶ facultative : exigences « susceptibles d’être acceptées si les coûts sont exceptionnellement bas ».

Exemple : Exigences clés

Exigences clés			
Numéro	De base	Souhaitable	Facultative
Exigence 1			
Exigence 2			
Exigence 3			

Le fait de classer par ordre de priorité les exigences clés est une étape importante dans le processus de préparation d’une analyse de rentabilisation, car la mesure dans laquelle une option en particulier satisfait aux exigences peut être un facteur décisif au moment de cerner l’option préconisée.

L’analyse de rentabilisation sera enrichie si les exigences opérationnelles s’appuient sur des documents probants, par exemple, des évaluations, des études de faisabilité, des cas d’essai et des entrevues.

Peu importe la méthode utilisée pour déterminer les exigences clés, il importe de préciser en quoi consistait la méthode et de décrire la manière dont les exigences ont été définies. Pour soutenir l’examen, les exigences clés devraient être claires et concises, et la méthode utilisée pour les déterminer devrait être solide.

1.3.3 Hypothèses

Pour être en mesure de cerner les exigences clés, il faut formuler certaines hypothèses. Dressez la liste de toutes les hypothèses, décrivez-les et expliquez les répercussions qu’elles pourraient avoir sur l’investissement si elles ne sont pas prises en compte. Par définition, une hypothèse est adoptée sur la foi des renseignements fournis, sans preuve; la liste des hypothèses devrait donc être raisonnable.

Si possible, fournissez des renseignements quantifiables à l’appui; or, à cette étape, inutile d’inclure des données quantitatives, comme le rendement du capital investi et les estimations des coûts. Il s’agit de critères clés du processus de décision qui sont utilisés plus tard dans le cadre de l’analyse rigoureuse des options de l’analyse de rentabilisation, et qui devraient être en mesure

de résister à un examen. Même si elles ne sont pas assujetties au même degré d'examen, les hypothèses devraient néanmoins être réalistes et exactes sinon cela pourrait avoir une incidence négative sur la crédibilité globale de l'analyse de rentabilisation.

L'analyse de rentabilisation principalement met l'accent sur l'évaluation d'un plan d'action proposé en fonction d'une analyse rigoureuse des options viables à l'égard du besoin opérationnel cerné. La disponibilité et la provenance du financement sont un élément clé du processus de décision en matière d'investissement. Toutes les hypothèses relatives au financement devraient être clairement prises en compte, car cela pourrait influencer sur la décision réelle.

Toutes les hypothèses susceptibles d'influer considérablement sur l'investissement (que ce soit positivement ou négativement) ainsi que leur incidence directe (que ce soit positive ou négative) devraient être indiquées, comme il est illustré dans l'exemple ci-après.

Il est recommandé de mettre à l'essai chaque hypothèse afin d'en évaluer le degré d'exactitude, la fiabilité et la probabilité.

Si les exigences clés sont formulées à partir d'hypothèses qui n'ont pas été validées, le degré d'exactitude de l'analyse de rentabilisation dans son ensemble pourrait être mis en doute.

Exemple : Hypothèses

Hypothèses ayant une incidence sur les investissements			
Numéro	Il est présumé que :	Incidences sur l'investissement :	Degré de fiabilité :
Hypothèse 1			Élevé/Moyen/Faible
Hypothèse 2			
Hypothèse 3			

1.3.4 Contraintes

Dressez la liste des contraintes particulières qui imposent des limites ou des conditions à l'égard de l'investissement, spécialement celles associées, sans s'y limiter, à l'un ou l'autre des exemples que voici et décrivez-les :

- ▶ délai serré;
- ▶ budget déterminé au préalable;
- ▶ expertise en la matière;
- ▶ dispositions des contrats;
- ▶ considérations relatives à la protection des renseignements personnels ou à la sécurité.

Étant donné que les contraintes peuvent être attribuables à des facteurs soit externes soit internes, le fait d’avoir la capacité de les cerner laisse donc entendre que le contexte entourant le projet proposé a donc été analysé.

Les facteurs externes peuvent comprendre, sans s’y limiter, les suivants :

- ▶ facteurs sociaux;
- ▶ problèmes ou préoccupations relativement à l’environnement;
- ▶ raisons politiques;
- ▶ facteurs économiques;
- ▶ enjeux technologiques.

Les facteurs internes peuvent comprendre, sans s’y limiter, les suivants :

- ▶ ressources;
- ▶ expertise;
- ▶ exigences opérationnelles;
- ▶ exigences juridiques;
- ▶ installations.

Les contraintes devraient être classées en catégorie comme suit.

Exemple : Contraintes

Contraintes		
Numéro	Catégorie :	Contraintes :
Contrainte 1		
Contrainte 2		
Contrainte 3		

1.3.5 Dépendances

Les dépendances cernées à cette étape devraient être liées au besoin opérationnel général, aux exigences ou à la solution et non à une option en particulier. La description de la dépendance devrait mettre en lumière la manière dont une initiative ou une entité particulière (interne ou externe) associée à l’investissement repose sur une mesure habilitante précise, comme il est illustré ci-après.

Exemple : Dépendances

Dépendances		
Numéro	Élément :	Repose sur la [mesure] de [l'entité] :
Dépendance 1		
Dépendance 2		
Dépendance 3		

Il importe d'établir un lien clair et cohérent entre les hypothèses, les contraintes et les dépendances à l'égard des risques et des enjeux. Cette information est utile à la fois pendant l'étape de la planification et pendant l'analyse.

Pratiques exemplaires :

Il faut prendre soin de ne pas utiliser une hypothèse comme facteur décisif au moment de déterminer l'option préconisée.

1.4 Portée

Une fois le besoin opérationnel (le problème ou la possibilité) défini, il convient de déterminer les limites de l'investissement. La portée d'une analyse de rentabilisation précise encore davantage le résultat opérationnel en établissant avec exactitude les particularités et les limites de l'investissement.

1.4.1 Limites

Les limites déterminent explicitement ce qu'il faut inclure dans la portée de l'investissement et ce qu'il faut exclure de l'investissement (se reporter au tableau sur les limites ci-après). Le fait d'établir les limites de l'investissement non seulement rétrécit la portée de ce que comporte l'investissement, mais sert également à communiquer et à renforcer les attentes des intervenants.

Exemple : Limites

Limites		
Numéro	Inclus :	Exclus :
Limite 1		
Limite 2		
Limite 3		

Pratiques exemplaires :

Dans la description des limites de l'investissement, il faut fournir suffisamment de détails. Le fait de ne pas communiquer de l'information pourrait avoir une incidence négative sur soit l'investissement soit les intervenants.

Au moment de définir la portée du projet, les contraintes de l'investissement devraient être clairement comprises. Les problèmes ou les risques associés à l'échéancier et au financement du projet et l'incertitude relative au mandat devraient être pris en considération à cette étape du processus.

1.4.2 Analyse des intervenants

Les intervenants devraient participer de façon active au processus de préparation de l'analyse de rentabilisation. Ils devraient participer à part entière à la définition des exigences et des résultats opérationnels. Qu'ils soient internes ou externes, les intervenants ont des intérêts sur lesquels la mise en œuvre de l'investissement peut avoir une incidence négative ou positive; leur participation est donc essentielle.

Au moment de décrire l'environnement dans lequel évoluent les intervenants, il faut tenir compte des types d'intervenants, de leur rôle précis et de leur contribution à la réalisation de l'investissement.

Les intervenants internes sont des groupes de personnes au sein de l'organisation responsable qui influent sur l'investissement proposé ou qui sont touchées par celui-ci.

Les intervenants qui participent peuvent être des intervenants soit principaux soit secondaires. Les intervenants principaux sont ceux qui profitent directement de l'efficacité, des revenus ou de l'avantage concurrentiel générés par le projet ou qui mettent en œuvre le nouveau projet. Les intervenants secondaires ont soit un rapport de dépendance envers les intervenants principaux soit sont touchés par les mesures prises par ceux-ci.

Voici d'autres aspects dont il faut tenir compte dans l'analyse des intervenants :

- ▶ la relation de travail entre les divers groupes d'intervenants et la nature et fréquence de leur participation;
- ▶ les ententes pertinentes, par exemple, protocoles d'entente (PE) et ententes sur les niveaux de service (ENS);
- ▶ la concordance entre les résultats opérationnels et des groupes d'intervenants précis.

Une analyse exacte des intervenants illustre les contributions précises des intervenants au projet ou l'avantage à tirer de leur participation. Elle met aussi en lumière les secteurs de responsabilité spécifiques et communique les attentes de manière transparente. Il ne devrait y avoir aucune ambiguïté quant aux rôles et responsabilités dans l'analyse des intervenants. Cela permettra aussi de faire approuver plus facilement la charte du projet par les intervenants.

Étape franchie :

Les besoins opérationnels et les résultats souhaités ont été déterminés.

Résumé :

Une fois la phase 1 de l'analyse de rentabilisation achevée, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes.

- Où en sommes-nous maintenant?
- Où voulons-nous nous trouver?
- En quoi consiste le besoin opérationnel?
- Qu'est-ce qui a déclenché le besoin de changement?
- Qu'est-ce que nous essayons de réaliser?
- Quelle est la concordance stratégique?

Phase 2 : Analyse et recommandation

La phase de l'analyse et de la recommandation est l'étape du processus de préparation de l'analyse de rentabilisation où vous devriez être en mesure de répondre aux questions clés que voici.

Comment y parviendrons-nous?	Présente les options viables et les coûts et avantages qui y sont rattachés et qui feront l'objet d'une analyse détaillée ainsi que les critères d'évaluation qui seront en bout de ligne appliqués pour formuler une recommandation globale.
Quelle est la meilleure option?	Il serait possible de répondre à cette question en procédant à une évaluation financière pour garantir l'équilibre entre le financement, l'abordabilité et les coûts par rapport aux avantages et aux risques.

Bien que toutes les phases du processus de préparation d'une analyse de rentabilisation soient indispensables, celle de l'analyse et de la recommandation est réputée être au centre de l'analyse de rentabilisation.

Cette phase met l'accent sur ce qui suit.

▶ **Étape 2 : Analyse préliminaire des options**

- Identification, analyse et présélection des options pour en dresser une liste exhaustive afin de démontrer l'application d'une diligence raisonnable dans le processus de sélection.

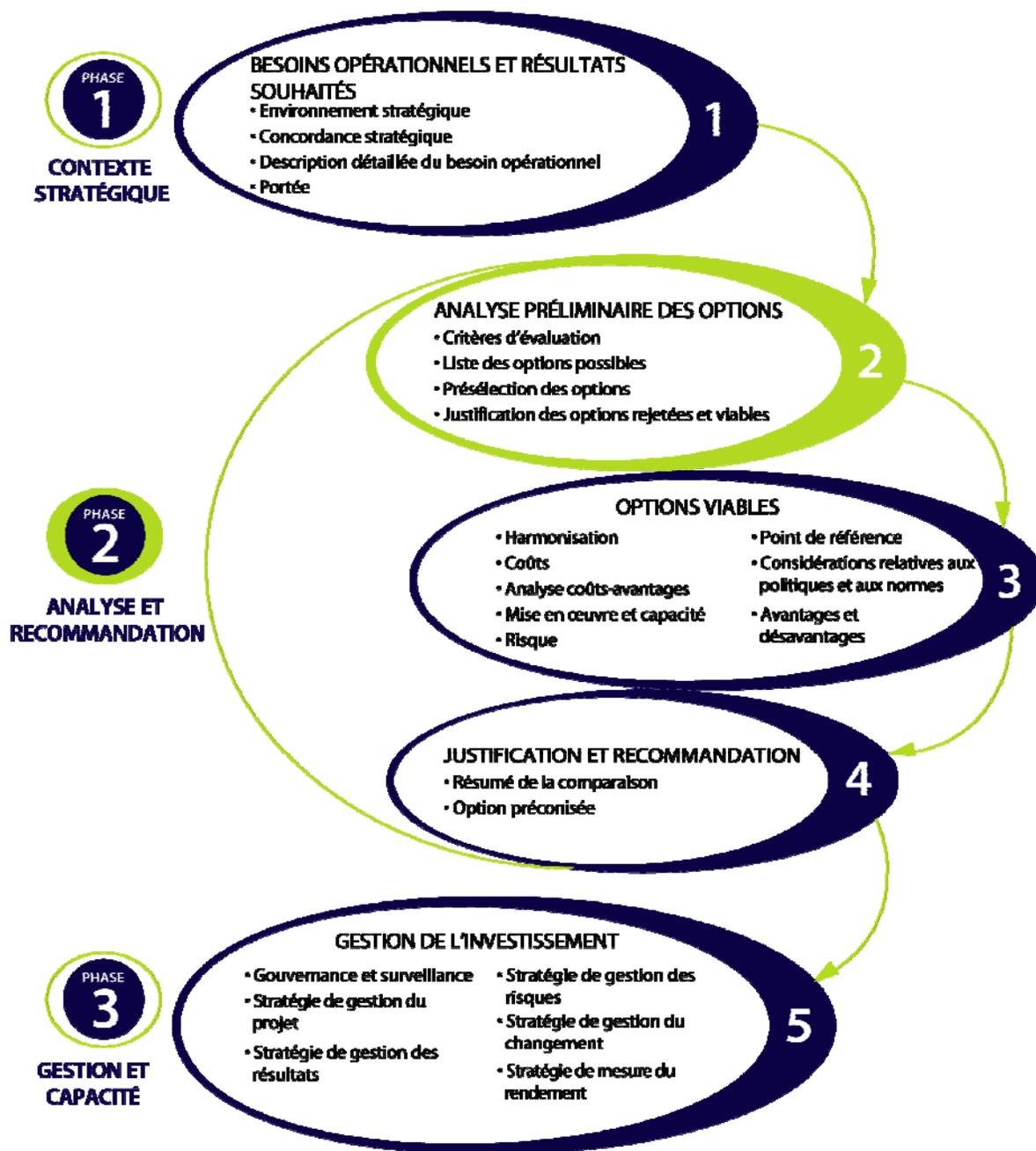
▶ **Étape 3 : Options viables**

- S'appuie sur l'analyse préliminaire des options où chaque option viable fait l'objet d'une analyse de plus en plus rigoureuse.

▶ **Étape 4 : Justification et recommandation**

- Comparaison intégrale de chaque option viable en fonction des critères d'évaluation déterminés dans le cadre de l'analyse préliminaire.
- Recommandation d'une option préconisée d'après les avantages nets de l'option viable par rapport à toutes les autres.

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Phase 2 – Étape 2

2 Analyse préliminaire des options

Après avoir établi le contexte et le bien-fondé du changement, la prochaine étape de la préparation d'une analyse de rentabilisation porte sur les principales options disponibles pour combler le besoin opérationnel.

Même s'il n'est pas nécessaire, pour le moment, d'analyser en détail la gamme préliminaire des options décrite, une liste exhaustive des options – parfois appelée une « longue liste » – devrait être dressée et les options, présélectionnées pour démontrer l'application d'une diligence raisonnable dans le processus de sélection. Une fois l'exercice terminé, la décision d'accepter ou de rejeter une option aux fins d'une analyse plus approfondie devrait être précisée. Il s'agit de rétrécir le champ des solutions de rechange pour le ramener à un nombre raisonnable d'options viables – parfois appelé une « courte liste » – aux fins d'une analyse rigoureuse. Il est jugé pratique exemplaire de déterminer, aux fins d'analyse, à tout le moins trois options viables, l'une étant le statu quo.

L'analyse préliminaire des options comporte les étapes suivantes dont il est question en détail dans les sections suivantes du présent guide :

- ▶ critères d'évaluation;
- ▶ liste des options possibles;
- ▶ présélection des options;
- ▶ justification des options rejetées et des options viables.

2.1 Critères d'évaluation

Pratiques exemplaires :

Définir les critères d'évaluation qui seront appliqués pour présélectionner et analyser les options et qui permettront de formuler, en bout de ligne, une recommandation globale.

Pour comparer les diverses options, il faut définir des critères d'évaluation qui devraient être pertinents sur les plans stratégique et contextuel. C'est l'organisation qui devrait les définir et les pondérer, s'il y a lieu, en fonction du besoin opérationnel et du type d'investissement. Les critères d'évaluation varieront invariablement d'un investissement à l'autre, en ce qui a trait tant au contenu qu'à l'importance relative. Il est fortement recommandé d'élaborer les critères d'évaluation de concert avec les intervenants pertinents et la haute direction.

Les trois types de critère d'évaluation que voici doivent être appliqués pour analyser les options tout au long de l'analyse de rentabilisation.

1) Les critères de présélection (raisons de ne pas conclure l'affaire) :

- ▶ sont définis au besoin par l'organisation;
- ▶ seront appliqués dans cette section pour présélectionner les options;
- ▶ peuvent être appliqués pour analyser plus en profondeur les options viables plus tard dans l'analyse de rentabilisation.

Les critères de présélection appliqués dans la présente section font office de raisons de ne pas conclure l'affaire. Il s'agit d'une option qui ne tient pas adéquatement compte de certains critères et qui devrait immédiatement être rejetée. Pour qu'une option soit jugée viable, elle doit satisfaire à tous les critères de présélection. La mesure dans laquelle chaque critère est respecté sera en bout de ligne un facteur décisif dans le choix d'une option viable par rapport à une autre (ce qui se fera pendant l'analyse comparative dans la section Justification et recommandation plus loin dans l'analyse de rentabilisation).

2) Les critères d'évaluation essentiels (exigence minimale) :

- ▶ sont habituellement identifiés comme étant l'harmonisation, les coûts, l'analyse coûts-avantages, la mise en œuvre et capacité, le risque, le point de référence et les considérations relatives aux politiques et aux normes;
- ▶ sont définis dans la section sur les options viables de l'analyse de rentabilisation et seront appliqués pour analyser plus en profondeur les options viables plus loin dans l'analyse de rentabilisation.

3) Les critères d'évaluation souhaitables (non essentiels) :

- ▶ sont définis par l'organisation comme étant nécessaires;
- ▶ seront par la suite appliqués pour analyser plus en profondeur les options viables plus loin dans l'analyse de rentabilisation.

Le tableau suivant illustre les critères de présélection types auxquels les investissements peuvent être assujettis.

Exemple : Critères de présélection

Critères de présélection	Description
Concordance stratégique et besoins opérationnels	<ul style="list-style-type: none">▶ Respecte les objectifs convenus de l'investissement, les résultats opérationnels souhaités, les besoins opérationnels connexes et les exigences en matière de service.▶ S'harmonise à l'organisation, crée de la synergie et appuie d'autres stratégies, programmes et projets.
Faisabilité potentielle	<ul style="list-style-type: none">▶ Sera probablement exécutée compte tenu de la capacité de l'organisation d'assimiler le degré de changement nécessaire, de s'y adapter et d'y donner suite.▶ Correspond au niveau de compétences disponibles qui sont nécessaires pour une exécution réussie.
Abordabilité potentielle	<ul style="list-style-type: none">▶ Respecte la politique de sélection des fournisseurs de l'organisation et la disponibilité probable du financement.▶ Correspond à d'autres contraintes financières.

2.2 Liste des options possibles

Pratiques exemplaires :

Déterminer, décrire et examiner chaque option pouvant permettre de combler le besoin opérationnel.

Au moment de dresser la liste des options, cernez la plus vaste gamme d'options susceptibles de combler les besoins opérationnels décrits dans l'énoncé du problème ou de la possibilité. Le lien entre les options et les véritables besoins de l'organisation devrait être clair. À cette étape, le fait de mettre l'accent sur certains produits ou méthodes pourrait faire en sorte d'exclure des options pouvant générer les mêmes avantages à moindre coût ou plus d'avantages au même coût.

Stratégie :

Les options devraient être élaborées par des groupes de travail (séances de remue-méninges) composés de cadres supérieurs (apport opérationnel), des intervenants et des clients (apport des utilisateurs) et d'autres spécialistes au besoin (par exemple, apport technique).

Les possibilités peuvent faire l'objet d'un suivi de différentes façons et à des degrés divers. Dans plusieurs cas, des options pourraient mettre l'accent sur la prestation des services, sur la mise à profit des processus ou des systèmes en vigueur au GC ou sur la modification des procédures courantes. Ces options peuvent nécessiter un investissement limité ou aucun nouvel investissement ou un grand changement. Dans le cadre de l'analyse préliminaire des options, toutes les méthodes ou tous les processus réalisables devraient être évalués, si possible.

Les options peuvent prendre bien des formes, et il importe d'examiner toutes les éventuelles catégories d'options. Cernez le plus d'options raisonnables que possible dans chaque catégorie et dressez-en la liste. Même si la liste des options peut être longue, elle démontre qu'un processus de diligence raisonnable a été appliqué dans l'examen des options possibles. Le tableau suivant illustre comment les options réalisables peuvent être déterminées par catégorie.

Exemple : Options possibles

Catégorie de choix	Description
Statu quo	Indique comment une organisation fonctionnerait si elle n'avait pas donné suite à la proposition d'investissement ou si elle n'avait pas autrement modifié son mode de fonctionnement (aussi désigné scénario de référence).
Mise en œuvre	Explore diverses méthodes de mise en œuvre, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Report – mettre l'investissement en œuvre à une date ultérieure plutôt que dans les plus brefs délais; ▶ Mise en œuvre intégrale ou déploiement en bloc – mise en œuvre intégrale de l'investissement; Mise en œuvre progressive – mise en œuvre de l'investissement au fil du temps et en fonction de la réussite.
Prestation de services (impartition)	Explore l'option que le besoin opérationnel soit comblé, en tout ou en partie, par un fournisseur de services externe ou sous forme de partenariat.
Réingénierie	Explore l'option de tirer profit des processus ou des applications opérationnels déjà en place au sein de l'organisation ou de ceux des autres ministères du GC pour combler le besoin opérationnel. Des détails sur la façon dont cette option a été élaborée (c.-à-d., analyse environnementale) devraient être inclus.
Construction	Explore l'option de bâtir l'actif, p. ex., un laboratoire, un immeuble ou un système.
Achat	Explore l'option d'acheter l'actif ou le service directement et de gérer le produit ou le service à l'interne.
Location	Explore l'option de louer la solution ou le service.

Il importe de souligner qu'une option potentielle peut s'appuyer sur un agencement de catégories, par exemple, l'achat direct d'une solution où le GC demeure responsable de la prestation, mais où la technologie à l'appui est impartie.

2.2.1 Statu quo

Il importe d'inclure l'option du statu quo (aussi désignée scénario de référence), car elle servira de point de départ aux fins de la prochaine analyse. L'option du statu quo indiquera comment une organisation fonctionnerait si elle n'avait pas donné suite à la proposition d'investissement ou si elle n'avait pas autrement modifié son mode de fonctionnement. Cette option pourrait parfois être la seule solution acceptable.

Dans l'option du statu quo, il faudrait prévoir les coûts et les avantages à long terme du fait de conserver le mode de fonctionnement actuel en tenant compte des pressions externes connues exercées en faveur du changement, par exemple, les modifications apportées aux lois, au service, aux budgets, à la dotation et à l'orientation opérationnelle.

2.2.2 Description de l'option

La description de chaque option préliminaire ou potentielle doit être de haut niveau ou brève. Les particularités utilisées pour décrire chaque option devraient être uniformes d'une option à l'autre puisque l'évaluation préliminaire et la présélection se feront en fonction de ces particularités. Il vaut mieux limiter le nombre de particularités descriptives, ne fournissant à l'auditoire que suffisamment d'information pour comprendre en quoi consiste chaque option préliminaire.

Le tableau suivant illustre comment décrire les options.

Exemple : Description des options

Description des options	
Numéro et nom de l'option	Exemple : Option 2 – Mise en œuvre à l'échelle régionale
Catégorie du choix	Le type d'option (statu quo, mise en œuvre, prestation de services, réingénierie, construction, achat, location)
Description	Bref résumé de l'option

2.3 Présélection des options

Meilleures pratiques :

Évaluer la mesure dans laquelle chaque option satisfait aux critères de présélection. Déterminer si une option en particulier devrait être immédiatement rejetée ou soumise à une analyse plus approfondie à titre d'option viable.

Il se peut qu'il y ait une grande variété d'options susceptibles d'être envisagées comme solutions potentielles. Cette longue liste d'options devrait être ramenée à une liste plus brève d'options viables qu'il est possible de mettre en œuvre. L'application d'un processus de présélection aidera à garantir que seules les options les plus prometteuses seront analysées. À la fin, le processus de présélection devrait indiquer les motifs sous-tendant le fait que des options particulières sont choisies ou rejetées.

Les options pourraient être rejetées si elles ne satisfont pas aux critères de présélection (raisons de ne pas conclure l'affaire) établis par l'organisation, comme il est décrit à la section 2.1, Critères d'évaluation.

Les options peuvent être rejetées si leur réussite repose trop sur des méthodes non éprouvées. Il faut prendre soin de ne pas mêler les options qui ne fonctionneront pas avec les options qui semblent purement moins souhaitables. Les options qui sont simplement non souhaitables seront rejetées dans le cadre de l'évaluation des coûts et des avantages.

Envisagez de présenter le résumé de la présélection dans un tableau (voir ci-après). Le tableau repose sur une approche simple et directe permettant de recenser les options, d'évaluer une vaste gamme d'options pertinentes (la longue liste) et de déterminer si chaque option est retenue (satisfait aux critères de présélection) ou rejetée (ne satisfait pas aux critères de présélection). Soyez prêts à fournir des preuves à l'appui des indicateurs du résumé.

Exemple : Tableau sommaire de la présélection

Numéro et nom de l'option	Option 1 : Statu quo	Option 2 : Mise en œuvre à l'échelle régionale	Option 3 : Centraliser	Option 4 : Impartir
Critères de présélection : Concordance stratégique et besoins opérationnels	Non	Oui	Oui	Oui
Critères de présélection : Faisabilité potentielle	Non	Oui	Oui	Oui
Critères de présélection : Abordabilité potentielle	Oui	Oui	Oui	Non
Résumé	Retenue comme scénario de référence	Viable	Viable	Rejetée

2.4 Justification des options rejetées et viables

Meilleures pratiques :

Dresser la courte liste des options viables en fonction de l'évaluation effectuée dans le cadre de la présélection des options et justifier l'acceptation ou le rejet de chaque option.

Une fois la présélection terminée et les options rejetées ou soumises à une analyse plus approfondie, chaque décision doit être clairement expliquée – et justifiée – pour démontrer l'application d'une diligence raisonnable dans le choix des options viables.

Il importe de souligner que si les options jugées viables sont trop nombreuses, les efforts qu'il faudra déployer pour en faire une analyse rigoureuse pourraient dépasser la capacité disponible pour achever l'analyse de rentabilisation. Si tel est le cas, l'ajout de critères de présélection pourrait s'avérer un moyen utile de ramener la liste des options viables à un nombre raisonnable.

Si aucune option n'est jugée viable, vous devriez tenir compte de l'incidence de maintenir le statu quo ou de réexaminer le besoin opérationnel et les résultats souhaités.

Si une seule option est jugée viable outre celle du statu quo, assurez-vous que les preuves à l'appui du rejet de toutes les autres options sont solides et peuvent résister à un examen minutieux.

Comme il est illustré dans le tableau portant sur les constatations relatives aux options ci-après, les options jugées viables devraient être clairement identifiées et peu nombreuses. Si trop d'options sont jugées viables, il faudrait envisager de resserrer les critères d'évaluation. L'option du statu quo (scénario de référence) doit figurer dans la liste des options viables.

Exemple : Constatations relatives aux options

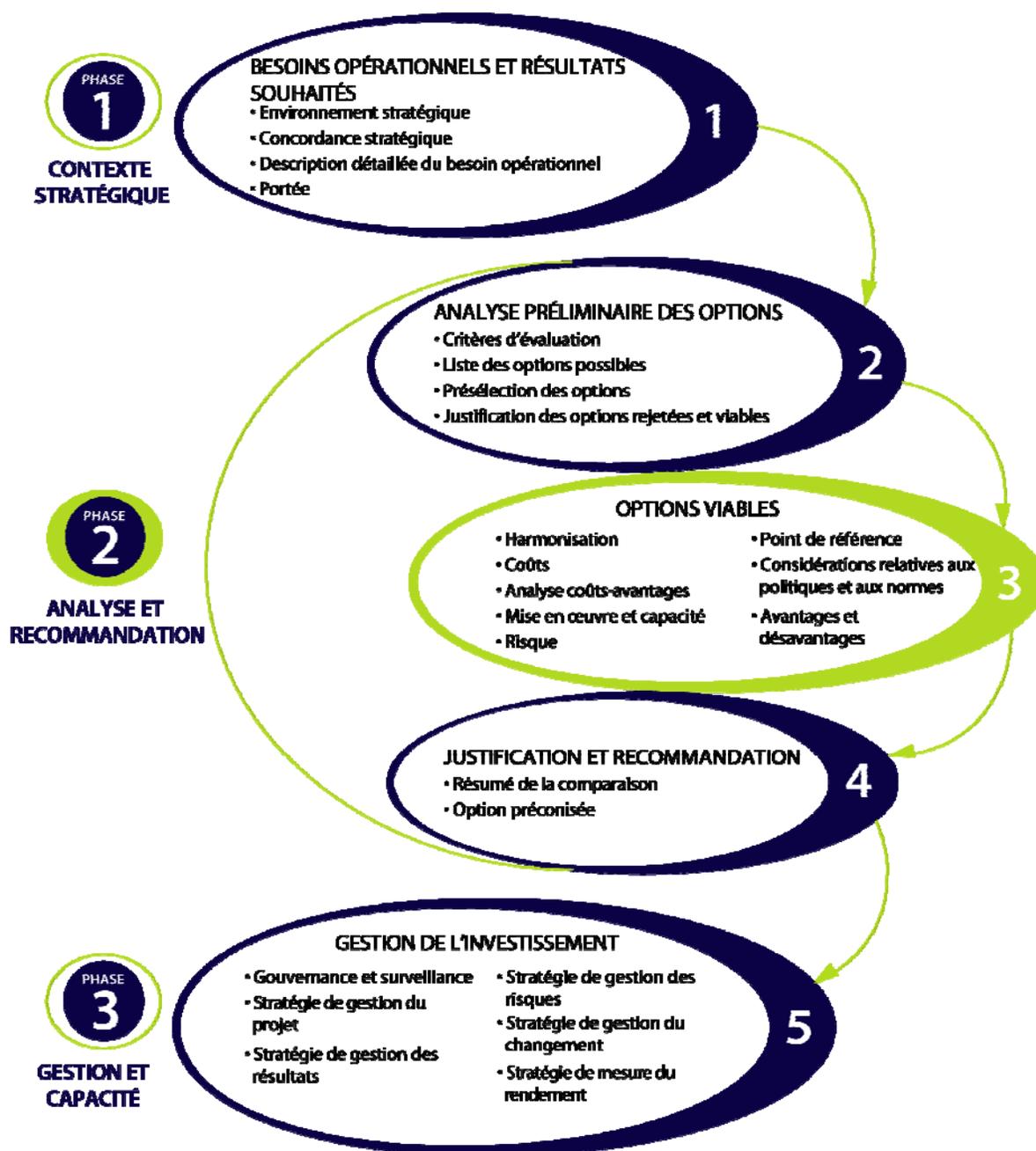
Constatations relatives aux options		
Options	Résumé de la présélection	Justification
Option 1 : Statu quo	Retenue comme scénario de référence	(Raisons de l'inclusion ou de l'exclusion de l'option aux fins de la prochaine étape)
Option 2 : Mise en œuvre à l'échelle régionale	Viable	
Option 3 : Centraliser	Viable	
Option 4 : Impartir	Rejetée	

Les options viables devraient maintenant être évidentes, et elles ne varieront probablement pas beaucoup. Les éléments communs entre les options viables devraient aussi être évidents. Ils serviront à préparer la voie pour déterminer l'option préconisée (ou les types d'options à examiner), la sphère des coûts prévus, la probabilité que les critères d'évaluation seront respectés et les objectifs de l'investissement, atteints, et la mesure dans laquelle ils le seront.

Étape franchie

L'analyse préliminaire des options est terminée.

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Phase 2 – Étape 3

3 Options viables

L'étape 3 a pour objet de sélectionner dans la courte liste des options viables celle qui permet de combler le besoin d'investissement et de respecter le bien-fondé du changement.

Les options viables font alors l'objet d'une analyse plus rigoureuse en s'appuyant sur l'analyse de la section précédente. Les avantages et les désavantages (avec preuve à l'appui) de chaque option devraient être examinés avec soin et les options, évaluées sous l'angle de leurs coûts (total ou supplémentaire) et des risques qu'elles présentent.

Cette section précise comment l'option préconisée sera choisie en fonction de ce qui suit :

- ▶ capacité de contribuer à la réalisation des résultats et des avantages opérationnels souhaités;
- ▶ mesure dans laquelle les critères d'évaluation sont respectés;
- ▶ estimations du coût intégral;
- ▶ risques associés à chaque option.

Ce guide présente une gamme générale de critères d'évaluation qui sont applicables à la plupart des investissements et qui représentent les exigences minimales. Il est reconnu que chaque projet et chaque investissement proposé sont singuliers; il faudrait donc ajouter des critères qui reflètent le type de projet et d'investissement à l'étude.

Bien que chaque option proposée présente des avantages, des désavantages, des risques et des coûts, il peut parfois s'avérer nécessaire d'ajouter des critères permettant de décrire, d'évaluer et de comparer fidèlement une option. Assurez-vous que les critères supplémentaires sont pertinents, car une analyse de rentabilisation peut rapidement dérailler si une quantité volumineuse de données et de renseignements non pertinents viennent masquer les faits importants servant à prendre une décision.

3.1 Harmonisation

Chaque option viable devrait, à tout le moins, cadrer avec tant les résultats opérationnels souhaités devant être réalisés grâce à l'investissement que les contributions prévues aux résultats plus vastes de l'organisation, par exemple, les résultats des secteurs de programme. En outre, bien des décisions reposent sur la mesure dans laquelle les investissements proposés cadrent avec les autres investissements ou les activités courantes. Un certain nombre de mesures d'harmonisation devraient donc être évaluées.

3.1.1 Harmonisation stratégique

L'harmonisation stratégique s'entend du processus servant à déterminer en quoi les objectifs de l'investissement soit contribuent aux diverses orientations et priorités stratégiques cernées

notamment dans l’AAP ou le rapport sur les plans et priorités (RPP) de l’organisation, le discours du Trône, le budget principal des dépenses ou le budget fédéral, soit les neutralisent. La présente section devrait particulièrement décrire comment l’option appuie l’architecture courante des activités de l’organisation, les résultats prévus des programmes et les résultats stratégiques (s’il y a lieu).

3.1.2 Harmonisation avec les résultats opérationnels souhaités

La manière et la mesure dans laquelle une option tient compte des résultats opérationnels souhaités illustrent la valeur opérationnelle potentielle de l’option par rapport au contexte stratégique.

L’analyse initiale menée dans le cadre de la section de l’analyse préliminaire des options a servi à déterminer si l’option pouvait réaliser les résultats opérationnels souhaités. La prochaine étape consiste à déterminer ce qui suit :

- ▶ dans quelle **mesure** le résultat opérationnel est pris en compte;
- ▶ **comment** le résultat opérationnel sera réalisé.

Procédez à une analyse des résultats de l’option et présentez un résumé des constatations pour chaque résultat opérationnel. Il serait peut-être préférable d’organiser les constatations dans un tableau. Il faut à tout le moins y inclure ce qui suit :

- ▶ Résultat – Brève description du résultat opérationnel analysé
- ▶ Harmonisation – Quels sont les objectifs stratégiques que le résultat opérationnel appuie?
- ▶ Intervenants – Quel intervenant est touché par chaque résultat opérationnel? Même s’il est de bonne pratique de faire participer tous les intervenants à la définition des résultats opérationnels, ils n’en sont pas tous touchés de la même façon.
- ▶ Cible – Détermine les cibles de rendement à atteindre et les échéanciers à respecter
- ▶ Hypothèses – La capacité de l’option à réaliser le résultat opérationnel repose-t-elle sur une hypothèse déjà existante ou nouvelle?
- ▶ Dépendance – Qu’est-ce qui est nécessaire pour que l’option permette de réaliser le résultat opérationnel?
- ▶ Risque – Quels sont les principaux risques susceptibles d’influer sur la réalisation des résultats opérationnels?
- ▶ Mesure – Comment les progrès dans la réalisation du résultat opérationnel seront-ils suivis?
- ▶ Constatations – Dans quelle mesure l’option permet-elle de réaliser le résultat opérationnel (possible, atteint ou surpasse)?

Faites un bref résumé de l’analyse des résultats de l’option effectuée pour chaque option viable, comme il est illustré ci-après.

Exemple : Analyse de la réalisation des résultats

Option 1 : Analyse de la réalisation des résultats	
Résultat opérationnel	
Harmonisation	
Intervenants	
Cible	
Hypothèses	
Dépendance	
Risque	
Mesure	
Constatations	

3.2 Coûts

Donnez une description complète des coûts de chaque option viable. Il y a lieu de faire des estimations des coûts en se fondant sur le coût total associé à la propriété du projet, qui inclut les coûts permanents durant le cycle de vie de celui-ci, ainsi que les éventuels coûts de conformité pour les groupes d'intervenants. Il y a lieu de préciser les hypothèses faites au sujet de la stratégie de mise en œuvre (conception, achat, impartition, etc.) et d'inclure une estimation séparée des coûts intangibles.

Meilleures pratiques :

Déterminer les ressources clés et les spécialistes en la matière et les faire participer au début du processus de préparation de l'analyse de rentabilisation.

Les estimations des coûts de toutes les analyses de rentabilisation et les présentations au Conseil du Trésor devraient être préparées à l'aide du Guide d'établissement des coûts, le document de référence officiel du Secrétariat à cet égard. Les agents financiers et les gestionnaires de programme devraient se reporter à ce document pour tous les exercices d'établissement des coûts.

Le *Guide d'établissement des coûts* repose sur les principes comptables généralement reconnus. Il présente une approche logique en plusieurs étapes à l'égard de l'établissement des coûts et peut être adapté en fonction de divers niveaux de complexité et de détail. On y retrouve aussi des directives détaillées et des listes de vérification pour chacune des étapes.

Si chaque étape de l'exercice d'établissement des coûts se fait selon les recommandations figurant dans les listes de vérification et que la documentation à l'appui décrivant les hypothèses,

les méthodes et les sources de données utilisées est fournie, cela démontrera qu'une diligence raisonnable a été appliquée au processus d'établissement des coûts. Les ministères seront ainsi en mesure de répondre à toutes les questions relatives aux coûts et de justifier les chiffres figurant dans l'établissement de leurs coûts.

Des facteurs comme l'importance relative, la complexité et les besoins précis du ministère ou de l'organisme déterminent la mesure dans laquelle les coûts de l'analyse de rentabilisation devront être précis.

Nota :

Puisque l'établissement des coûts n'est pas une science exacte, il est essentiel d'obtenir l'avis des agents financiers ayant de l'expertise en la matière et des gestionnaires de programme connaissant l'activité.

Étant donné que la préparation d'une analyse de rentabilisation est un effort de collaboration, la participation des membres clés des équipes des finances et de gestion du ministère responsable, tout au long du processus, aidera à garantir la réussite de l'exercice d'établissement des coûts.

Dans le cadre de l'exercice de l'établissement des coûts de l'analyse de rentabilisation, il faut à tout le moins se conformer au *Guide d'établissement des coûts*. Étant donné qu'il est possible d'adapter l'approche prônée dans ce guide, les ministères et les organismes pourraient vouloir adapter le processus en fonction de leurs propres besoins, que ce soit à des fins d'approbation, de contrôle ou de production de rapports.

Un exercice d'établissement des coûts bien exécuté et bien documenté facilite le processus décisionnel et la surveillance du rendement. Toutes les propositions et les décisions d'ordre financier sont renforcées quand les incidences sur les ressources sont clairement et totalement comprises.

Les résultats de l'analyse de l'établissement des coûts découlant de cette section serviront à analyser les coûts et les avantages, la mise en œuvre et la capacité, ainsi que les risques des options viables.

3.3 Analyse coûts-avantages

Procédez à une analyse coûts-avantages de chaque option viable recensée tout en tenant compte des risques.

Déterminez l'échéancier de l'analyse coûts-avantages d'après le cycle de vie prévu du projet, c.-à-d., à partir du moment où vous commencez à encourir les coûts jusqu'à celui où les avantages devraient se matérialiser.

Exprimez les données de l'analyse coûts-avantages en termes de recettes, de revenus ou d'une autre mesure financière pertinente. Évaluez les coûts initiaux et les dépenses permanentes de l'option viable en fonction de la mesure financière attribuée aux avantages et aux résultats opérationnels ou à d'autres résultats.

La valeur actualisée nette (VAN) est utilisée dans l'analyse coûts-avantages pour évaluer l'éventuelle rentabilité de l'investissement. La VAN représente l'écart entre l'investissement total (les coûts) et la valeur réelle d'aujourd'hui des futurs mouvements de trésorerie annuels prévus (les avantages). Il convient aussi d'attribuer une valeur aux risques cernés de chaque option viable, ce qui vient alors s'ajouter aux coûts. Par exemple, l'option viable présente le risque qu'une formation insuffisante puisse engendrer une perte de productivité, laquelle a une valeur mesurable très réelle qui augmente le coût de cette option.

Une fois les coûts de chaque option viable établis, vous pouvez maintenant les analyser en fonction des avantages.

Les ministères et les organismes se servent du *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation* pour analyser les coûts et les avantages à l'appui des décisions réglementaires. Le guide donne des consignes pour effectuer une analyse solide des coûts-avantages. Même si la version actuelle¹ du guide met l'accent sur les décisions réglementaires, la méthode et les lignes directrices qui y figurent pour évaluer les avantages et les coûts et pour préparer un relevé comptable sont pertinentes aux fins de l'analyse de rentabilisation et particulièrement utiles pour mener une analyse coûts-avantages de chaque option viable.

Le *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation* donne des renseignements sur l'**analyse coûts-efficacité (ACE)**, qui sont particulièrement pertinents en ce qui concerne l'établissement des coûts de l'analyse de rentabilisation. On a recours à l'ACE quand les avantages d'un projet sont connus, mais ne peuvent être exprimés en termes monétaires ou qu'on s'oppose à les monétiser. L'ACE permet de déterminer l'option la moins coûteuse (par unité d'avantage) pour mettre en œuvre un projet.

Par exemple, imaginez un hôpital qui veut améliorer ses services en achetant du nouvel équipement. Un choix entre des technologies concurrentielles doit être fait. Le fait de comparer le coût total de l'équipement en fonction du résultat souhaité (l'avantage), c.-à-d., le nombre de vies épargnées, permettra de déterminer l'option la plus rentable. Dans le cas à l'étude,

1. Au moment de la publication, le *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation* est en cours de remaniement pour correspondre à un guide plus général; les directives présentées dans cette section du *Guide sur l'analyse de rentabilisation* sont donc appelées à être modifiées.

l'équipement dont le coût par vie épargnée est le plus faible serait le plus rentable, comme il est illustré dans l'exemple suivant.

Exemple : Coûts-efficacité de diverses améliorations médicales

Amélioration médicale :	Coûts : Coût total ¹	Avantages : Nombre de vies épargnées	Analyse coûts-efficacité : Coût par vie épargnée	Analyse coûts-avantages : Avantages monétisés ²	Analyse coûts-avantages : Avantages nets ³
Équipement A	125 M\$	42	3,0 M\$	252 M\$	127 M\$
Équipement B	90 M\$	35	2,6 M\$	210 M\$	120 M\$
Équipement C	50 M\$	14	3,6 M\$	84 M\$	34 M\$

1. Le coût total représente le coût d'achat et d'entretien de l'équipement tout au long de sa vie utile.

2. En supposant qu'une vie a une valeur statistique de 6 M\$, avantages monétisés = nombre de vies épargnées * 6 M\$.

3. Avantages nets = avantages monétisés moins coûts pendant la durée de vie.

Nota : Les chiffres sont fictifs.

Bien qu'aucun des ratios des coûts par vie épargnée ne nous indique l'avantage monétaire par vie épargnée, ils nous précisent la technologie la plus rentable pour réaliser le résultat opérationnel souhaité. En se fiant uniquement à l'ACE, l'équipement B, étant le moins dispendieux par vie épargnée, serait choisi même si l'équipement C est le plus abordable à acheter et à entretenir. En guise de comparaison, si une analyse coûts-avantages intégrale était effectuée et qu'une vie était réputée avoir une valeur statistique de six millions de dollars, l'équipement A serait choisi, car il produirait l'avantage net le plus élevé, soit 127 millions de dollars.

Le *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation* donne des consignes sur la **préparation d'un relevé comptable**, ce qui est utile pour l'analyse de rentabilisation, car les principales composantes des avantages et des coûts associés à la politique et le résultat total net de l'analyse y sont mis en lumière. Bien que la présentation et l'approche utilisées pour résumer et illustrer l'analyse coûts-avantages puissent varier un peu d'une organisation à l'autre, les tableaux suivants offrent des suggestions.

► Exemple : Résumé de l'analyse coûts-avantages

- Peut servir à illustrer les estimations annuelles des avantages et des coûts, mais également la valeur actuelle ou la valeur actualisée des avantages nets pendant la durée de l'investissement.

-
- ▶ Exemple : Évaluation des risques et de la probabilité des coûts et des avantages
 - Peut servir à illustrer les résultats de l'analyse des risques et la probabilité des autres risques du projet, car il est fort improbable que les valeurs de toutes les composantes clés des avantages et des coûts seront connues avec certitude dans l'avenir.
 - ▶ Exemple : Analyse coûts-avantages et incidence sur les intervenants
 - Peut servir à illustrer les intervenants touchés et les incidences.

Pour les taux débiteurs courants du gouvernement du Canada approuvés par le ministère des Finances, veuillez consulter le [site Web du ministère](#).

Exemple : Résumé de l'analyse coûts-avantages (pour chaque option)

Catégorie	Année 1	Année 2	Année 3	VAN totale	Valeur actualisée
A. Analyse coûts-avantages					
Monétisés					
Avantages					
Coûts					
Avantages nets					
Quantifiés, mais non monétisés					
Avantages					
Coûts					
Non quantifiés					
Avantages décrits				S.O.	S.O.
Coûts décrits				S.O.	S.O.
B. Analyse coûts-efficacité					S.O.
Avantages (quantifiés, mais non monétisés)					S.O.
Coûts (monétisés)					S.O.
Ratio coûts-efficacité					S.O.

Exemple : Évaluation des risques et de la probabilité des coûts et des avantages

Catégorie	Valeurs des variables de risque (gamme)	Type de distribution de probabilité
Paramètres clés : Variable de risque 1		
Paramètres clés : Variable de risque 2		

Catégorie	Résultats
Résultats de la simulation Monte Carlo	

Valeurs des variables de risque (gamme)	Valeurs statistiques du résultat du projet
Valeur prévue :	
Fourchette du résultat :	
Variance :	

Exemple : Analyse coûts-avantages et incidence sur les intervenants

Catégorie	Année 1	Année 2	Année 3	VAN totale	Annualisée
Incidences sur les entreprises : Petites entreprises Moyennes entreprises Grandes entreprises					
Incidences sur les consommateurs et les ménages					
Incidences sur les gouvernements : Fédéral Autres					
Incidences sur l'environnement					
Incidences par région					

3.4 Considérations relatives à la mise en œuvre et à la capacité des options viables

La capacité de l'organisation responsable d'assurer la prestation de l'investissement et de le gérer tout au long de son cycle de vie doit être démontrée une fois que la concordance d'une option en particulier a été examinée, que les coûts ont été établis et que l'analyse coûts-avantages a été effectuée. Une décision éclairée relativement à un investissement doit prendre en compte les incidences à court et à long termes sur l'organisation responsable, y compris sa capacité de gérer l'investissement et le projet. Si la capacité actuelle de l'organisation est insuffisante, la manière dont cette capacité sera garantie et gérée devrait être précisée.

Pour prouver le bien-fondé de l'investissement et assurer que la manière dont il est géré suscite la confiance, les facteurs suivants devraient être pris en compte dans le cadre de l'analyse de la mise en œuvre et de la capacité :

- ▶ Passation de marchés et approvisionnement – Comment l'investissement sera-t-il obtenu?
- ▶ Échéancier et approche – Quand et comment le besoin opérationnel sera-t-il comblé?
- ▶ Incidence – Quels secteurs des organisations des intervenants sont les plus susceptibles d'être touchés?
- ▶ Capacité – L'organisation a-t-elle la capacité de gérer et d'assurer la prestation?

L'information générée par l'analyse de la mise en œuvre et de la capacité établit l'assise stratégique à partir de laquelle un projet détaillé peut être élaboré une fois la décision relative à l'investissement prise et l'équipe du projet mise sur pied.

3.4.1 Passation de marchés et approvisionnement

Astuce :

La section sur la passation de marchés et l'approvisionnement aide les utilisateurs à répondre à la question que voici : Comment l'investissement sera-t-il obtenu?

Au sein du GC, il y a une grande variété d'outils de passation de marchés et d'approvisionnement qui sont tous conçus pour garantir que le processus des dépenses s'appuie sur des pratiques justes et pondérées. Le choix d'un mécanisme de passation de marchés pertinent aux fins de l'investissement est une étape essentielle qui devrait se faire en consultation avec les spécialistes de l'approvisionnement. Si le véhicule choisi n'est pas adéquat, cela pourrait générer des retards importants, un manque de souplesse ou l'incapacité de conserver les ressources nécessaires pendant la période spécifiée.

Le fait de donner de l'information sur le véhicule d'approvisionnement et, précisément sur la manière dont il sera utilisé, prouve au conseil responsable de l'investissement qu'une diligence raisonnable a été rigoureusement appliquée dans la préparation de l'analyse de rentabilisation.

Outre le processus de sélection, la gestion de l'investissement fera probablement l'objet d'un examen minutieux.

3.4.2 Échéancier et approche

Astuce :

La section sur l'échéancier et l'approche aide les utilisateurs à répondre à la question que voici : Quand et comment le besoin opérationnel sera-t-il comblé?

Il n'est ni nécessaire ni recommandé de préparer à cette étape-ci un plan de projet détaillé. Il faut plutôt une vision exacte et stratégique de la manière dont l'investissement sera exécuté et géré pendant sa durée de vie. Le fait de déterminer les domaines de travail et les jalons qui leur sont associés augmente la capacité d'évaluer avec exactitude les éventuelles incidences de l'investissement sur l'organisation et sa capacité requise.

3.4.3 Incidence

Astuce :

La section sur l'évaluation de l'incidence aide les utilisateurs à répondre à la question que voici : Quels secteurs des organisations des intervenants sont les plus susceptibles d'être touchés?

L'exécution d'un investissement influera sur l'organisation responsable et sur les intervenants. Pour évaluer l'incidence, il importe de faire la distinction entre les conséquences possibles et celles qui sont inévitables. Les conséquences possibles, indépendamment de leur importance, devraient être prises en compte dans l'évaluation des risques.

L'incidence devrait être évaluée tant du point de vue interne qu'externe.

- ▶ Interne – Décrit l'incidence sur l'organisation responsable et sur les intervenants
- ▶ Externe – Décrit l'incidence sur les autres administrations, le secteur privé et le grand public.

Si la portée des incidences décrites est considérable, la probabilité que celles-ci se matérialisent et les plans de suivi subséquents devraient être abordés dans la section sur les risques de l'analyse de rentabilisation.

Le tableau ci-après présente certains des facteurs clés et leurs particularités connexes dont il faut tenir compte dans l'évaluation de l'incidence.

Exemple : Facteurs relatifs à l'incidence

Facteur	Particularités
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mandat du gouvernement et changement ▶ Organismes et processus de réglementation ▶ Lois courantes et futures
Économique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fluctuations des taux d'intérêt et de change ▶ Conjoncture actuelle et tendances économiques ▶ Croissance économique actuelle et projetée ▶ Chômage et main-d'œuvre disponible ▶ Coûts de la main-d'œuvre ▶ Niveaux du revenu disponible et répartition du revenu
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ressources, formation, gestion du changement et incidence culturelle ▶ Taux de croissance de la population et profil de l'âge ▶ Santé, éducation et mobilité sociale de la population et attitudes à cet égard ▶ Modèles d'emploi de la population, liberté du marché de l'emploi et attitudes à l'égard du travail ▶ Participation des employés
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incidence des nouvelles technologies ▶ Incidence d'Internet, diminution des coûts des communications et augmentation du télétravail ▶ Activité de recherche et développement ▶ Incidence du transfert de technologies ▶ Évolution de la technologie mobile
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Propriété des actifs du projet* et droit d'auteur ▶ Lois régissant l'emploi ▶ Protection des consommateurs ▶ Règlements et restrictions régissant le commerce ▶ Protection des renseignements personnels
Autres facteurs (p. ex., environnementaux et sécurité)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autres particularités pertinentes

*Propriété des actifs du projet : Peu importe le type d'investissement, la propriété des actifs devrait être définie dès le départ en collaboration avec les spécialistes en la matière de l'organisation (c.-à-d., les services juridiques). Il est plus facile d'évaluer la propriété des projets ne nécessitant qu'un simple exercice d'approvisionnement commercial (COTS). Pour les contextes faisant appel à de multiples intervenants, la contribution et l'utilisation de la propriété intellectuelle, les accords de location, etc. il faut définir clairement la propriété légitime. Pour chacun des actifs, des détails sur le propriétaire, y compris la durée de ladite propriété devraient être fournis, ainsi que des renseignements sur le processus de découverte (c.-à-d., consultations avec les vendeurs, services juridiques). Veillez à ce que les propriétaires des actifs du projet soient définis dans l'analyse des intervenants.

Astuce :

Une solide analyse de rentabilisation peut facilement être rejetée ou renvoyée à des fins de précision s'il y a une ambiguïté quelconque sur la propriété des actifs du projet.

3.4.4 Capacité

Une fois les considérations relatives à la mise en œuvre de chaque option viable prises en compte, la prochaine étape consiste à examiner la capacité de l'organisation responsable de gérer efficacement l'investissement. Si elle est disponible, la catégorie de la capacité organisationnelle en gestion de projet² approuvée par le Conseil du Trésor est un point de départ utile pour analyser la capacité de gestion du projet et de l'investissement.

Pour chaque option viable, il convient d'évaluer l'exécution du projet et la capacité de gérer l'investissement pendant son cycle de vie. Étant donné que chaque option a ses propres exigences de gestion, la description de la capacité devrait être liée au type d'option à l'étude.

Pratiques exemplaires :

Il peut s'avérer utile de faire la preuve de l'historique du rendement de l'organisation et de sa capacité actuelle de parvenir à bien gérer des projets ou des investissements semblables pour déterminer le niveau du pouvoir d'approbation du projet.

L'évaluation de la capacité organisationnelle est une tâche d'envergure et les consignes actuellement disponibles ne portent que sur le fait de tirer profit de la capacité organisationnelle la plus courante pour cerner les lacunes nuisant au respect des exigences d'une option en particulier. Il ne s'agit pas ici de limiter l'évaluation exclusivement à la capacité organisationnelle courante. Si des contraintes en matière de la capacité empêchent actuellement l'organisation d'appuyer une option proposée, il y aurait lieu de préciser les mesures que l'organisation entend prendre pour combler la lacune au chapitre de la capacité et les mesures qu'elle a déjà prises à cette fin.

Pour des investissements plus importants, par exemple, des projets de transformation, il faudrait peut-être mettre à jour ou cibler l'évaluation de la capacité.

La capacité organisationnelle devrait être évaluée en fonction des particularités pertinentes de l'option à l'étude, par exemple, les besoins en ressources humaines et les exigences concernant le matériel et l'infrastructure.

2. Source : *Norme relative à la capacité organisationnelle en gestion de projet*

Évaluation comparative

Comparez la capacité requise à l'égard de chaque option viable et présentez un résumé des constatations relativement à chaque particularité ou volet évalué. Il ne faut pas rejeter les projets excédant la capacité de l'organisation sans examiner et analyser sa capacité prévue. Cette dernière devrait illustrer les mesures à prendre pour combler la lacune et la mesure dans laquelle il est possible que l'organisation le fasse.

Une solide analyse comparative devrait, à tout le moins, porter sur ce qui suit.

▶ Critères

Pour garantir que l'évaluation de la capacité sera équitable et transparente, les critères de comparaison devraient être identiques pour toutes les options. L'importance de comparer les attributs précis requis pour gérer avec succès le projet par rapport à la capacité actuelle de l'organisation ne devraient pas être sous-estimée. Les critères devraient porter sur les volets clés que voici :

- Ressources humaines – Tient compte des compétences, du degré d'expérience et du personnel affecté aux employés et aux services professionnels nécessaires.
- Matériel et infrastructure – Tient compte des objets tangibles dont une option viable a besoin pour mettre en œuvre, opérationnaliser et gérer avec succès l'investissement, tels que locaux (p. ex., un nouveau centre d'appels), matériel spécialisé et capacité technologique (p. ex., entreposage de données).

▶ Exigence de l'option

L'exigence de l'option établit le seuil en fonction duquel la capacité organisationnelle actuelle ou le besoin est comparé. Dans la mesure du possible, les détails devraient être exprimés en termes quantifiables.

▶ Capacité organisationnelle : Disponible

La capacité organisationnelle disponible s'entend de la capacité connue de l'organisation par rapport aux exigences de l'option. La capacité courante de l'organisation est supposée être disponible; il est inutile de simplement dire qu'une organisation possède certaines ressources compétentes si elles ne sont pas disponibles.

▶ Capacité organisationnelle : Écart

L'écart de capacité est le résultat de la comparaison entre l'exigence de l'option et la capacité disponible à l'égard d'un critère donné. Il est essentiel d'illustrer l'écart de capacité, car cet écart établit la capacité cible à atteindre. L'écart de capacité ne devrait pas être envisagé comme un élément dissuasif ou une raison de rejeter une option tant et aussi longtemps qu'une autre analyse ne sera pas faite pour déterminer les coûts et les efforts requis en vue de

combler l'écart en temps opportun. Il importe de souligner tous les écarts de capacité et d'énoncer les mesures prévues pour combler chacun d'entre eux. Assurez-vous que toutes les exigences au chapitre de la capacité sont prises en compte dans l'établissement des coûts.

► **Règlement des lacunes**

Le règlement des lacunes s'entend de l'approche globale adoptée pour combler l'écart. Il se peut parfois que les exigences dépassent de manière significative la capacité courante; les mesures qui seront prises pour combler l'écart devraient néanmoins être précisées. Vous devriez définir clairement dans l'analyse de rentabilisation comment la capacité requise sera atteinte du point de vue des coûts et des ressources. Précisez l'approche stratégique qui sera appliquée pour atteindre le niveau de maturité et de capacité en gestion de projets nécessaire.

Il est recommandé de présenter les constatations issues de l'évaluation comparative de la capacité dans le tableau suivant.

Exemple : Évaluation de la capacité de l'option

Critères – Ressources humaines	Exigence de l'option	Capacité organisationnelle actuelle : Disponible	Capacité organisationnelle actuelle : Écart	Règlement des lacunes*
Compétences et expertise				
Niveau/ Classification				
Nombre d'employés				
Autres, au besoin				

Critères – Matériel et infrastructure	Exigence de l'option	Capacité organisationnelle actuelle : Disponible	Capacité organisationnelle actuelle : Écart	Règlement des lacunes*
Locaux				
Équipement				
Entreposage de données				
Outres, au besoin				

Autres critères	Exigence de l'option	Capacité organisationnelle actuelle : Disponible	Capacité organisationnelle actuelle : Écart	Règlement des lacunes*
À être définies par l'organisation				

*Les coûts associés à l'atteinte du niveau de capacité nécessaire pour appuyer la mise en œuvre recommandée d'une option viable devraient être précisés et on devrait en faire renvoi dans l'établissement des coûts de l'analyse de rentabilisation.

Les nouvelles exigences de capacité qui ressortent tard dans le processus de préparation de l'analyse de rentabilisation justifient des examens secondaires et tertiaires des valeurs comparatives de chaque option pour garantir que la recommandation est faisable et rigoureuse.

Les options viables dont les exigences en gestion dépassent celles établies dans l'*Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet* devront être approuvées par le Conseil du Trésor si elles sont retenues.

3.5 Risque

Le gouvernement fédéral reconnaît que la gestion des risques est un volet clé de la gestion des projets. Il est donc essentiel de comprendre les risques et les possibilités que présente un éventuel investissement ainsi que la manière dont ils seront pris en compte avant qu'un investissement ne puisse être approuvé. Aux fins du présent guide, les deux définitions suivantes figurant dans le *Cadre stratégique de gestion du risque* s'appliquent.

« Le **risque** a trait à l'incertitude entourant des événements et des résultats à venir. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation. »

« La **gestion des risques** s'entend d'une démarche systématique en vue d'établir le meilleur plan d'action dans des conditions d'incertitude en déterminant les enjeux liés aux risques, en les évaluant, en les comprenant, en y donnant suite et en les communiquant. »

La gestion des risques est un processus continu qui se poursuit tout au long de la durée d'un projet. La gestion des risques aide à orienter le processus décisionnel concernant les investissements. Le processus de gestion des risques comporte habituellement les quatre fonctions que voici :

- ▶ définition des risques;
- ▶ évaluation des risques (y compris la mesure de la probabilité et de l'incidence);
- ▶ réaction aux risques;
- ▶ surveillance et évaluation.

Face à une proposition d'investissement, la première décision consiste à déterminer s'il faut aller de l'avant ou non. Mieux on comprend et prévoit les risques, plus les décisions seront fiables et meilleures seront les chances globales que le projet réussisse.

Chaque option viable (y compris celle du statu quo) représente un ensemble de risques susceptibles d'influer sur l'organisation responsable et sur les intervenants. Ainsi, les risques devraient être cernés et une réaction aux risques devrait être élaborée pour chaque option. L'approche à l'égard de la gestion des risques devrait se conformer aux méthodes, aux normes et aux politiques de gestion intégrée des risques de l'organisation visant à garantir ce qui suit :

- ▶ Les principaux risques et les principales possibilités du projet sont intégrés comme il se doit à l'établissement du profil de risque de l'organisation;
- ▶ Les principaux risques organisationnels sont pris en compte dans la stratégie de gestion des risques du projet.

Pratiques exemplaires :

Le fait de faire participer les principales ressources et les spécialistes en la matière de l'organisation au processus de gestion des risques ne peut que renforcer une analyse de rentabilisation.

Astuce :

De plus amples renseignements au sujet des politiques, des lignes directrices et des outils de gestion intégrée des risques sont disponibles en ligne.

L'évaluation de la gestion des risques devrait couvrir tout le cycle de vie de l'investissement et porter sur deux principaux types de risque, à savoir :

- ▶ **Risque d'exécution (du projet)** – Risques associés au fait que le projet ne soit pas en mesure de mettre la capacité en place à temps et dans les limites du budget et de la portée, y compris les risques relatifs au maintien d'un état stable acceptable des opérations tout au long du cycle de vie de l'investissement.
- ▶ **Risque lié aux résultats (avantages)** – Risques associés à la non-réalisation des résultats escomptés du projet.

La distinction entre le risque d'exécution (du projet) et le risque lié aux résultats (avantages) est importante. Le risque d'exécution porte sur les aspects de l'élaboration du projet qui pourraient mener notamment à un retard de livraison, à des dépassements de budget et à l'incapacité de mettre en place les capacités visées. Le risque lié aux résultats porte sur le rendement non atteint de l'investissement même si les capacités ont été mises en place selon ce qui était prévu. Autrement dit, même si vous élaborez le projet, il se peut que les avantages ne se matérialisent pas.

Hypothèses, contraintes et dépendances – Incidences

Une évaluation rigoureuse des risques associés aux options viables prend en compte les hypothèses, les contraintes et les dépendances du projet et en mesure l'incidence sur un investissement proposé.

Ces facteurs peuvent avoir une incidence combinée sur l'investissement s'ils se révèlent faux ou incertains.

L'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets du Conseil du Trésor est un document utile pour évaluer la complexité et les risques d'un projet.

3.5.1 Résumé des risques de l'option

Une fois les types de risques cernés, la prochaine étape consiste à décrire les diverses particularités de chaque risque, notamment la probabilité et l'incidence du risque, toutes les mesures prises pour atténuer le risque ainsi que la responsabilité de la surveillance et de la gestion du risque.

À ce chapitre, le registre des risques ou les risques cernés pendant l'élaboration d'un plan de gestion des résultats (se reporter à la section 3.5.2) peuvent s'avérer utiles tout comme des précisions concernant l'origine, la provenance ou le facteur déclencheur du risque.

Cette information peut être communiquée sous forme d'un résumé des risques de l'option qui comporte habituellement les éléments que voici :

► **Risque**

Il s'agit d'un énoncé officiel des risques qui décrit le facteur déclencheur et l'incidence du risque. Il ne faut donner que les renseignements sommaires et qu'il est nécessaire de connaître. Il est recommandé d'avoir recours au modèle d'énoncé des risques suivant :

- **Condition** – Une seule phrase pour décrire brièvement les principales circonstances et situations générant la préoccupation, le doute, l'anxiété ou l'incertitude;
- **Conséquence** – Une seule phrase pour décrire les principaux et éventuels résultats négatifs des conditions actuelles.

Astuce :

Un bon énoncé des risques est clair et concis et tient en deux phrases, tout au plus.

► **Probabilité**

Les cotes de probabilité expriment la probabilité que le risque se matérialise et peuvent comporter de nombreux niveaux. Étant donné qu'il s'agit d'un résumé des principaux risques que représente l'option, il est conseillé de limiter les cotes aux trois que voici :

- **Très probable** – Plus de 65 p. 100 des chances que le risque se matérialise;
- **Probable** – Entre 35 p. 100 et 65 p. 100 des chances que le risque se matérialise;
- **Peu probable** – Moins de 35 p. 100 des chances que le risque se matérialise.

► **Incidence**

L'incidence s'entend des conséquences sur le projet ou des pertes pour le projet si le risque se matérialisait. Les niveaux descriptifs (p. ex., grave, marginal et négligeable ou élevé, moyen et faible) devraient être limités à un nombre raisonnable.

► **Atténuation et éventualités**

Dans le présent guide, l'atténuation s'entend d'une approche pour gérer le risque de façon proactive, y compris les mesures prises pour réduire la probabilité qu'une situation à risque se produise. Les mesures d'atténuation devraient être fonction de la priorité du risque et du type de risque. Les éventualités s'entendent des mesures proposées pour limiter l'incidence de l'événement une fois qu'il s'est produit. Aux fins de l'analyse de rentabilisation, l'accent est mis sur l'atténuation. Les éventualités seront planifiées plus tard dans le cadre du plan de gestion du projet, une fois l'analyse de rentabilisation approuvée.

► **Résultat**

Ici, le résultat s'entend du rapport entre chaque risque et les résultats souhaités. L'approche à l'égard de la gestion des résultats, et spécifiquement le diagramme des résultats, peut s'avérer fort utile à cette étape. Les risques cernés peuvent être évalués en fonction de leur rapport au résultat et vice-versa. Même si tous les risques peuvent influencer sur le résultat à un degré ou à un autre, ce sont les risques ayant un rapport direct avec le résultat qui sont cernés aux fins de la surveillance dans le registre des risques liés à la gestion des résultats.

► **Tolérance**

Ainsi qu'illustré ci-après, une cote de tolérance classe les risques d'après les trois valeurs : acceptable, inacceptable et inconnue.

Exemple : Niveaux de tolérance

Cote de tolérance	Description
Acceptable	Bien que représentant un risque important pour l'investissement, l'évaluation de la probabilité offre l'assurance raisonnable soit que le risque ne se matérialisera pas soit qu'il sera atténué efficacement de façon à en diminuer l'incidence sur l'investissement et ses résultats
Inacceptable	L'incidence ou l'incidence probable du risque sur l'investissement est trop importante, ce qui empêche toute stratégie d'atténuation de tenir adéquatement compte du risque.
Inconnue	Risques cernés dont l'incidence et la probabilité n'ont pas encore été évaluées.

► Cote du résumé de l'évaluation des risques

Cette mesure sert à résumer l'évaluation des risques de l'option. Dans l'analyse comparative, c'est le résultat de l'évaluation globale qui fait l'objet d'une comparaison entre les options viables. Selon le degré de variation entre les risques, on peut avoir recours à un système de notation numérique au lieu de la cote de tolérance dont il est question ci-haut. De plus, selon l'auditoire cible (p. ex., analyste des présentations au Conseil du Trésor et conseil interne de gestion des investissements), le résumé de l'évaluation détaillée des risques devrait se présenter sous une forme qu'il est possible de partager, au besoin, ainsi qu'illustré ci-après.

Exemple : Résumé des risques

Risque	Exécution du projet	Résultats du projet
Probabilité		
Incidence		
Atténuation*		
Résultat		
Tolérance		
Cote du résumé de l'évaluation des risques		

*Nota : Pour tout risque figurant dans le tableau, il est possible qu'il y ait plus d'une réaction aux risques dans le cadre de la stratégie globale d'atténuation.

3.5.2 Registre des risques

Dans le cadre de la préparation et de la mise en œuvre d'un plan de gestion des résultats d'un investissement donné, une évaluation des risques est habituellement effectuée. Les résultats de cette évaluation et des renseignements connexes sont inscrits dans un registre des risques aux fins de la surveillance continue de l'état d'avancement des risques d'une initiative ou d'un projet et de la préparation de rapports à ce sujet. Si un registre des risques de gestion des résultats a déjà

été préparé, les résultats obtenus peuvent s'avérer très utiles aux fins de la section portant sur les risques de l'analyse de rentabilisation en cours de préparation.

Voici un exemple de registre des risques de la gestion des résultats.

Exemple : Registre des risques

ID	Responsable	Énoncé du risque	Réaction	Probabilité	Incidence	État d'avancement	Mesure (mesures)
R-1	Gestionnaire du projet	Il y a un risque que les chiffres sur le rendement potentiel pour la phase 3 n'appuient pas les besoins du client dans un environnement de production.	Atténuer. Comparer les mesures probables et déterminer l'écart.	Moyenne	Élevée	2005-11-15 : Aucune évolution au chapitre de l'état d'avancement.	Suivi avec le DG. Attribuée à : Directeur Date limite : 2005-12-12

ID : Identificateur propre au risque.

Responsable : Les nom et titre de la personne chargée d'atténuer le risque. Le risque devrait être attribué à la personne la plus en mesure de le gérer, pas nécessairement à la partie responsable du résultat.

Énoncé du risque : Énonce brièvement le risque et l'incidence de celui-ci sur l'environnement.

Réaction : Au moment de fournir la stratégie de réaction aux risques, commencez avec l'un des mots suivants : éviter, contrôler, présumer, atténuer, surveiller, faire passer à un échelon supérieur ou transférer. Ensuite, décrivez brièvement.

Probabilité : Probabilité que le risque se matérialise (faible, moyenne ou élevée).

Incidence : Degré de l'incidence sur les intervenants touchés (faible, moyenne ou élevée).

État d'avancement : Historique continu de l'état d'avancement du risque, c.-à-d., les mesures prises à l'égard du risque et de l'évolution du risque. Indiquez la date de la plus récente mise à jour.

Mesure de suivi : Mesure d'atténuation pour réduire la probabilité qu'un risque se matérialise, y compris les nom et titre de la personne à qui la responsabilité a été confiée et la date limite.

3.6 Point de référence

Un volet important d'une rigoureuse analyse des options viables consiste à comparer les options à des points de référence standard de l'industrie. L'analyse comparative de référence est un puissant outil de gestion et d'investissement, car elle permet de surmonter l'éventuel piège de la réflexion : « C'est la meilleure façon de le faire parce que nous l'avons toujours fait ainsi. »

Le fait de démontrer comment une option particulière se compare par rapport à une norme de l'industrie donne une bonne idée de ce à quoi on peut s'attendre si l'option en question est retenue. Cependant, l'information comparative de référence ne s'avérera pas toujours favorable ou n'augmentera pas toujours les chances qu'une option en particulier devienne l'option préconisée. Les attentes de l'organisation responsable peuvent dépasser les attentes jugées acceptables dans l'étude comparative de référence ou selon les meilleures pratiques de l'industrie.

Il importe également de souligner que la disponibilité des données sur les normes de l'industrie est directement liée au type d'investissement proposé. Il est fort possible que les options envisagées pour régler un problème opérationnel singulier n'aient simplement pas été examinées avant. Il faudrait signaler dans l'analyse que les données de référence ne sont pas disponibles, mais que cela ne laisse aucunement entendre un manque de diligence raisonnable.

Outre l'analyse comparative de référence, des études de cas peuvent aussi s'avérer utiles pour se faire une idée de la viabilité d'une option. L'évaluation des résultats opérationnels de projets semblables entrepris par d'autres organisations qui se fait dans le cadre de ces études démontre que l'investissement peut être fructueux. À l'instar des données sur les normes de l'industrie, il se peut que les données des études de cas ne soient pas disponibles si le besoin opérationnel est singulier ou qu'il faut une approche particulière pour le combler.

3.7 Considérations relatives aux politiques et aux normes

La prochaine étape de l'évaluation des options viables consiste à examiner les politiques et les normes régissant le type d'investissement. Pour vous aider à comprendre les politiques et les normes pertinentes, il y aurait lieu de faire appel à des ressources chevronnées de l'organisation responsable (p. ex., services intégrés).

Incidence : Décrivez, s'il y a lieu, l'incidence de l'option sur les politiques et les normes en vigueur au sein de l'organisation responsable et les environnements dans lesquels évoluent les intervenants pertinents.

Limites : Décrivez les limites imposées par les politiques et les normes et l'incidence connue de celles-ci sur l'option.

Il conviendrait de préciser, dans les sections subséquentes de l'analyse de rentabilisation, si l'incidence et les limites cernées sont un avantage ou un désavantage. En outre, tous les frais supplémentaires encourus pour se conformer aux exigences précises des politiques et des normes devraient être indiqués dans le résumé de l'établissement des coûts de l'analyse de rentabilisation.

Le tableau suivant, fourni à titre d'exemple, illustre certains domaines types souvent touchés par les considérations relatives aux politiques et aux normes.

Exemple : Considérations relatives aux politiques et aux normes

Domaine de politique ou de norme	Description
Sécurité	Les considérations à ce chapitre comprennent les suivantes : <ul style="list-style-type: none">▶ sécurité matérielle de l'équipement et des systèmes;▶ sécurité physique des personnes et de l'information;▶ restrictions et autorisations concernant l'accès à l'information entreposée dans le système; authentification et validation des utilisateurs et de l'information les concernant; gestion de l'identité et de l'accès;▶ protection contre les attaques provenant de pirates informatiques ou de saboteurs; interruptions avec protection simultanée et sauvegarde en cas de panne des systèmes; incidences sur les activités ministérielles en matière de sécurité; incidences sur les activités pangouvernementales en matière de sécurité;▶ conformité avec la Gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI) pour appuyer la position globale du gouvernement en matière de sécurité.

Domaine de politique ou de norme	Description
Protection des renseignements personnels	<p>Les considérations à ce chapitre comprennent les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ mesures de protection des renseignements personnels nécessaires offertes dans le cadre de la proposition ou de l'option; ▶ identification de toute divulgation non autorisée d'information; ▶ accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP); ▶ divulgation proactive; ▶ <u>Politique sur la gestion de l'information</u> ▶ incidence de la proposition ou de l'option sur les considérations ministérielles en matière de protection des renseignements personnels; ▶ incidence de la proposition ou de l'option sur la législation pangouvernementale régissant la protection des renseignements personnels.
Accessibilité	<p>Dans le cadre de l'analyse de rentabilisation, vous devriez aussi analyser et documenter l'incidence du projet proposé sur les politiques, les lignes directrices et les normes du Conseil du Trésor portant sur ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Normalisation des sites Internet;</i> ▶ <i>Loi sur les langues officielles;</i> ▶ accès pour les utilisateurs qui n'ont pas accès à Internet haute vitesse; ▶ aspects relatifs à la sécurité des autres modes d'accès à l'intention des personnes handicapées.

Domaine de politique ou de norme	Description
Gestion de l'information	<p>Les considérations à ce chapitre comprennent les exigences de ce qui suit et les conséquences attendues connexes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Politique sur la gestion de l'information;</i> ▶ directives en vertu de cette politique (p. ex., <i>Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information</i>); ▶ toutes les normes pertinentes réputées exigences obligatoires en vertu de ces instruments de politique. <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ s'assurer que l'information est partagée au sein du ministère et parmi les ministères, dans la mesure du possible, tout en respectant les exigences en matière de sécurité et protection des renseignements personnels; ▶ assurer la pertinence, l'authenticité, la qualité et la rentabilité de l'information aussi longtemps qu'il le faut pour satisfaire aux besoins opérationnels et aux responsabilités.
Architecture d'entreprise	<p>Vous devriez expliquer dans l'analyse de rentabilisation en quoi l'initiative proposée appuie les normes relatives à l'architecture d'entreprise de la DDPI du Secrétariat et comment elle influera sur l'architecture d'entreprise de l'organisation responsable.</p> <p>Pour déterminer la concordance de l'initiative proposée avec les normes, il convient d'expliquer en quoi elle facilite ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ intégration aux pratiques et processus opérationnels établis; ▶ réutilisation des sources d'information existantes; ▶ réutilisation des composantes d'application communes; ▶ intégration à l'infrastructure technologique en place; ▶ conformité avec les normes acceptées de la DDPI du Secrétariat. <p>Pour décrire l'incidence de l'initiative proposée sur l'architecture d'entreprise de l'organisation responsable, mettez-la en contexte avec l'AAP de l'organisation. Le fait d'expliquer comment l'initiative cadrera avec l'AAP et la complétera permettra de renforcer l'analyse de rentabilisation.</p>
Autre	Selon le type d'investissement.

3.8 Avantages et désavantages

L'analyse des options viables est maintenant presque terminée. Il reste à compiler et à résumer les résultats de l'analyse et à les classer à titre d'avantage ou de désavantage, ce qui offre une approche simplifiée et pourtant efficace pour mener l'analyse comparative finale.

Pour comparer et évaluer de manière équitable et transparente les options viables, il faut pouvoir être en mesure d'interpréter l'analyse sous forme de pour et de contre.

Dans la section des avantages et désavantages de l'analyse de rentabilisation, toutes les constatations issues des analyses précédentes sont examinées sous deux angles, soit financiers et non financiers.

Financiers

Les avantages financiers correspondent aux données financières réelles et mesurables (en dollars), comme l'augmentation des recettes, les économies, les flux de trésorerie, la hausse du capital et tout autre résultat financier découlant de la mise en œuvre du projet. Bien des avantages financiers peuvent être utilisés dans les analyses coûts-avantages standard en tant que critères d'évaluation supplémentaires, par exemple, la valeur actualisée nette, le ratio de la valeur actualisée, le taux de rendement interne et le rendement du capital investi.

▶ **Valeur actualisée nette (VAN)**

La VAN permet de mesurer les flux de trésorerie positifs ou négatifs du point de vue de la valeur actualisée, une fois les frais financiers (appelés le taux d'actualisation) pris en compte. Autrement dit, la VAN représente la valeur actuelle des futurs flux de trésorerie annuels (avantages) moins l'investissement total (coûts). Cet outil peut s'avérer utile pour prévoir le revenu net et le résultat financier d'un projet proposé. Une VAN positive indique la valeur actualisée de l'avantage global du projet. Une VAN de 0 indique que les avantages et les coûts du projet sont égaux à la valeur actualisée nette. Enfin, une VAN négative indique que les coûts du projet dépasseront les avantages de celui-ci et que le projet ne devrait pas aller de l'avant, à moins que les avantages non financiers du projet n'indiquent le contraire.

▶ **Ratio de la valeur actualisée (RVA)**

En s'appuyant sur la même prémisse de projection que la VAN, le RVA illustre le ratio de la valeur actualisée des futurs flux de trésorerie par rapport à la valeur actualisée du coût total. Si, par exemple, la valeur actualisée des flux de trésorerie projetés est de 1 000 \$ et que le coût total du projet est de 500 \$, le RVA correspond à 2 : 1 (1 000 \$ à 500 \$). Autrement dit, pour chaque dollar affecté au projet, on recevra deux dollars. En règle générale, toute valeur de RVA supérieure à 1 est intéressante. En appliquant un ratio relatif entre les avantages et les coûts, le RVA élimine la partialité que la VAN accorde aux grands projets.

▶ **Taux de rendement interne (TRI)**

Le TRI est un indicateur de l'efficacité ou de la qualité d'un investissement, par opposition à la VAN qui indique la valeur ou l'ampleur. Le TRI est le taux de rendement composé, effectif et annualisé qui peut être tiré du capital investi, c.-à-d., le rendement de l'investissement. Un projet représente une bonne proposition d'investissement si son TRI est supérieur au taux de rendement que pourraient générer d'autres investissements (le fait d'investir dans d'autres projets). Le TRI devrait donc être comparé aux autres coûts en

capital, y compris une prime de risque adéquate. En règle générale, si le TRI est supérieur au coût en capital du projet, le projet ajoutera de la valeur pour l'organisation.

► **Rendement du capital investi (RCI)**

Le RCI correspond au ratio des gains ou pertes (réalisés ou non réalisés) sur un investissement par rapport au montant du capital investi. Le montant des gains ou pertes peut s'exprimer en intérêt, en bénéfices/pertes, en gains/pertes ou en revenu net/pertes. La somme investie peut s'exprimer en actif, en capital, en principal ou en coût de base de l'investissement. Le RCI s'exprime habituellement en pourcentage plutôt qu'en fraction.

Les avantages financiers sont utiles dans une analyse coûts-avantages quand l'objet principal consiste à pondérer les avantages en fonction des coûts et à déterminer le résultat financier du projet. Les avantages financiers se traduisent, par exemple, par une baisse des coûts d'achat et d'exécution, par une diminution du temps et des coûts consacrés à la formation, par une baisse des frais d'impression et postaux, un besoin moindre d'employés occasionnels, une utilisation accrue des immobilisations et une imposition accrue de droits aux clients. Il peut s'avérer extrêmement utile de tenir compte de ces avantages financiers au moment de choisir entre les diverses options proposées.

L'analyse financière détaillée de chaque option se fait dans la section sur l'établissement des coûts de l'analyse de rentabilisation. La présente section ne présente qu'un résumé de cette analyse qui met en lumière les avantages financiers de chaque option.

Non financiers

Les avantages non financiers sont mesurés en termes non monétaires et désignent habituellement des changements comportementaux, environnementaux ou perceptuels liés au rendement ou à l'efficacité. Les avantages non financiers peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, bien que sans avantage financier direct, et peuvent parfois être difficiles à quantifier avec exactitude. Bien que ces avantages n'aient en soi aucune valeur monétaire, il faudrait les intégrer à l'analyse de rentabilisation pour mettre en évidence la valeur supplémentaire acquise grâce à l'investissement.

Les avantages non financiers peuvent se traduire, par exemple, par une plus grande disponibilité d'information de gestion, une satisfaction de la clientèle plus élevée, une conformité accrue aux exigences réglementaires, une intégration plus grande des cadres gouvernementaux, un moral accru en milieu de travail, ainsi qu'une plus grande confiance et une meilleure perception du public.

Déterminez si les avantages financiers et non financiers de chaque catégorie de l'analyse de rentabilisation représentent un avantage ou un désavantage et résumez les constatations dans le tableau du résumé des options. Ce tableau, qui figure après celui sur les critères d'évaluation

ci-après, devrait illustrer les principaux volets à aborder que voici : critères d'évaluation, données quantitatives, données qualitatives et exposé des faits.

► Critères d'évaluation

Le tableau suivant illustre les critères de présélection et les critères essentiels (recensés dans les sections précédentes de l'analyse de rentabilisation) en fonction desquels les options sont mesurées.

Exemple : Critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Description
Harmonisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'option cadre-t-elle avec les résultats mentionnés dans la SGRR de l'organisation? ▶ Dans quelle mesure l'option satisfait-elle aux résultats opérationnels souhaités?
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel est le coût total? ▶ Quels sont les coûts supplémentaires annuels?
Coûts-avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quels sont les coûts-avantages (TRI, VAN, RCI)? ▶ Veillez à ce que les critères sur les coûts-avantages soient clairement désignés en tant que l'étalon de mesure de chaque option et qu'ils soient identiques d'une option à l'autre.
Critères de présélection issus de l'analyse préliminaire des options	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans quelle mesure l'option satisfait-elle aux critères de présélection issus de l'analyse préliminaire des options? Même si les critères d'évaluation ont été utilisés au départ pour procéder à une présélection dans la longue liste des options, il faudrait à nouveau évaluer les options puisque la mesure dans laquelle l'option satisfait à chaque critère pourrait s'avérer un facteur décisif. Selon l'investissement, un critère pourrait être pertinent dans les sous-catégories tant financières que non financières.
Mise en œuvre et capacité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'organisation responsable a-t-elle dûment tenu compte de sa capacité de mettre en œuvre et de gérer l'investissement s'il y a un écart de capacité?
Risque	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Est-ce que l'évaluation globale des risques apporte un niveau de confiance que tous les risques seront atténués avec succès? ▶ Le profil de risque de l'option est-il acceptable? (Nota : S'il ne l'est pas, l'option devrait être rejetée avec une justification suffisante.)
Point de référence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Y a-t-il de l'information et des données disponibles à l'appui d'un investissement d'ampleur et de complexité semblables qui a été mis en œuvre avec succès ailleurs?
Considérations relatives aux politiques et aux normes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle est l'incidence, le cas échéant, de l'option sur les politiques et les normes en vigueur? Quelles sont les limites imposées par les politiques et les normes? Sont-elles acceptables?

▶ **Données quantitatives**

L'attribut de mesure d'un critère en particulier.

▶ **Données qualitatives**

Mesure non numérique qui décrit les attributs indiquant que des progrès sont réalisés (ou que des progrès ne sont pas réalisés).

▶ **Exposé de faits**

Décrit les particularités de chaque critère. Une fois les critères d'évaluation mesurés et évalués sur les plans quantitatif et qualitatif, le contexte permettant de décrire les avantages et les désavantages d'une option particulière sera établi. À cette étape de l'évaluation des options, l'option la plus viable ne devrait pas susciter beaucoup d'ambiguïté ou alors pas du tout.

Exemple : Résumé des options

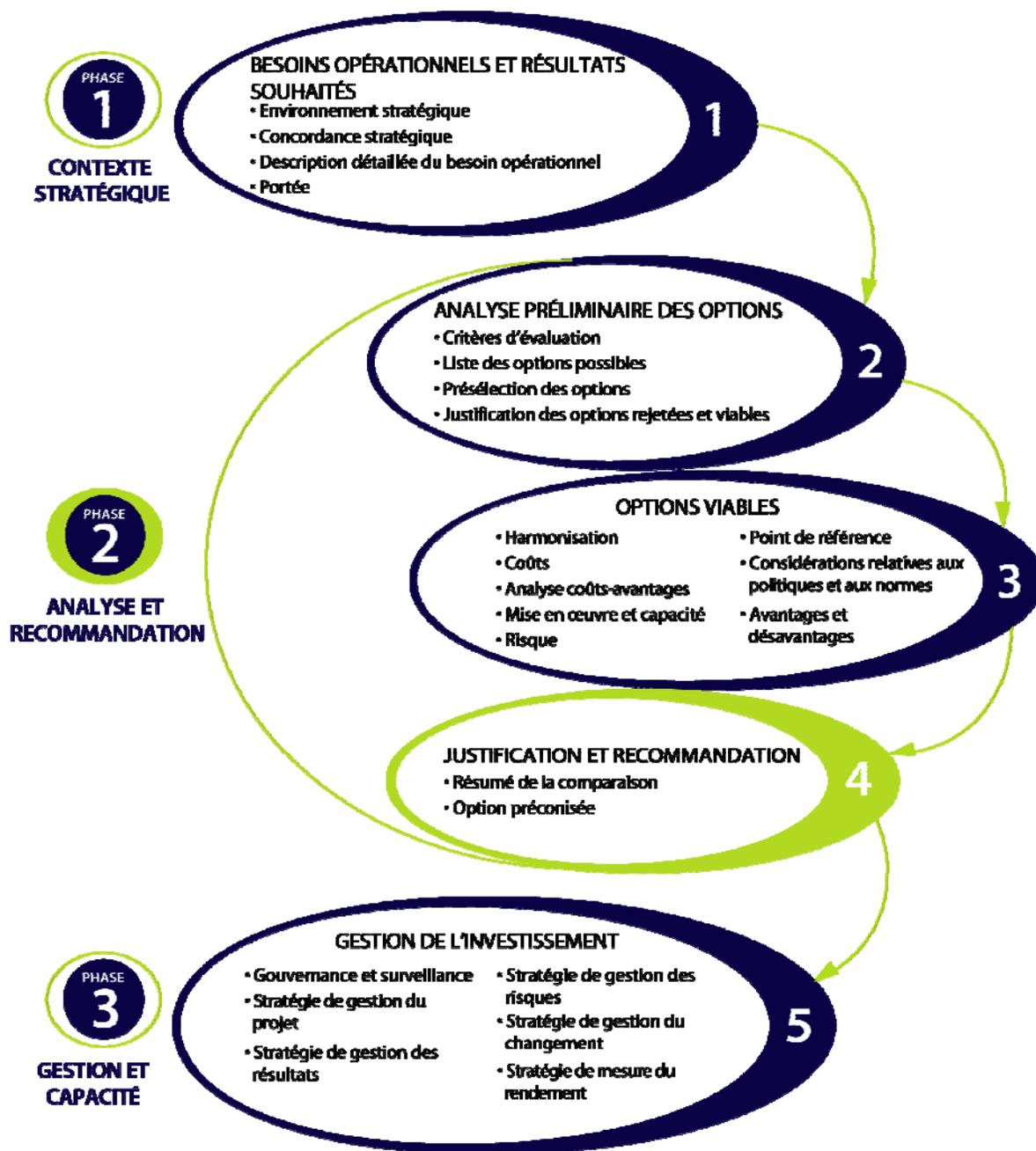
Critères d'évaluation financiers	Données quantitatives	Données qualitatives	Exposé des faits
Coûts			
Coûts-avantages			
Critère 1			
Critère 2			
Critère 3			
Critère 4			
Autres critères			
Mise en œuvre et capacité			
Risque			
Point de référence			
Considérations relatives aux politiques et aux normes			

Critères d'évaluation non-financiers	Données quantitatives	Données qualitatives	Exposé des faits
Harmonisation			
Critère 1			
Critère 2			
Critère 3			
Critère 4			
Autres critères			
Mise en œuvre et capacité			
Risque			
Point de référence			
Considérations relatives aux politiques et aux normes			

Étape franchie :

L'analyse des options viables est terminée.

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Phase 2 – Étape 4

4 Justification et recommandation

Rien dans l'analyse de rentabilisation ne sera aussi contesté ou examiné à la loupe que la justification appuyant la recommandation d'adopter l'option retenue. Une fois l'analyse détaillée de chaque option viable (y compris celle du statu quo) terminée, l'étape 4 vise à définir l'option préconisée et à illustrer la raison pour laquelle elle est réputée préférable par rapport à toutes les autres.

Cette section fait appel à l'approche de l'analyse préliminaire des options dans laquelle les options sont assujetties à une analyse comparative. On mesurera les critères d'évaluation et la mesure dans laquelle les principales exigences du besoin opérationnel sont abordées, de même que les constatations issues de l'analyse des options viables (étape 3).

Les critères d'évaluation utilisés dans le cadre de l'analyse préliminaire devraient être appliqués à nouveau; les nouvelles données recueillies pendant l'analyse détaillée des options viables pourraient aider à déterminer la capacité d'une option de satisfaire à des critères d'évaluation en particulier. Cela pourrait s'avérer un facteur décisif si le choix entre les options devenait trop serré.

4.1 Résumé de la comparaison

Pour garantir que les décisions prises au sujet d'une analyse de rentabilisation sont équitables et transparentes, il est essentiel que toutes les options viables cernées soient assujetties à exactement la même analyse. Les critères de sélection et les valeurs comparatives devraient être pertinents au type d'investissement et appuyer une décision d'investissement éclairée.

Il convient de présenter les options viables dans un tableau dans lequel chacune est comparée à un ensemble normalisé de critères. Il importe de pondérer également les avantages non financiers et les avantages financiers.

Bien que le nombre de critères qui peuvent être utilisés pour comparer les options ne soit pas limité, il importe que leur nombre soit raisonnable et qu'ils soient pertinents par rapport au besoin opérationnel et aux objectifs. Grâce à des critères appropriés, il sera plus facile de différencier les options et de voir laquelle apportera à l'organisation la plus grande valeur au coût le plus raisonnable.

Pour comparer les options, représentez chaque catégorie de l'analyse des options viables comme suit :

Harmonisation – Organisation

La manière dont l'option contribue à la vision et à l'orientation de l'organisation est-elle manifeste?

Indicateur	Description
Oui	Démontre une harmonisation convenable.
Non	L'option ne s'harmonise pas avec l'organisation; elle peut donc être soit immédiatement rejetée soit réévaluée.

Harmonisation – Possibilités

Si les principaux objectifs de l'investissement sont atteints et qu'il y a des possibilités de réutiliser l'option ou que celle-ci a un potentiel élevé d'appuyer d'autres secteurs opérationnels, on devrait clairement l'indiquer.

Indicateur	Description
Oui	Faites la preuve qu'il y a de fortes possibilités de réutiliser l'option ou qu'on puisse en tirer profit pour réaliser ou appuyer un autre impératif opérationnel. <i>Nota</i> : Veuillez ne pas décrire ou inclure les avantages financiers. Si la possibilité en question est une véritable initiative approuvée par la haute direction, il faudra qu'elle fasse l'objet d'une analyse de rentabilisation distincte. À intégrer à la section des avantages et des désavantages non financiers de la comparaison des options.
Non	Aucune cernée.

Harmonisation – Résultats opérationnels

Dans quelle mesure l'option permet-elle de réaliser les résultats opérationnels souhaités?

Indicateur	Description
Intégral	Répond à tous les résultats opérationnels souhaités ou les dépasse.
Partiel	Ne tient pas complètement compte des résultats opérationnels souhaités.

Point de référence

Y a-t-il des preuves que cette option a été mise en œuvre de manière fructueuse ailleurs pour donner suite à un besoin ou à une possibilité semblable? Si tel est le cas, décrivez l'avantage.

Indicateur	Description
Oui	Avantage
Non	Désavantage
S.O.	Aucune donnée disponible

Considérations relatives aux politiques et aux normes

L'option aura-t-elle une incidence sur les politiques et les normes en vigueur? Celles-ci imposeront-elles des limites à l'option? L'incidence et les limites sont-ils acceptables?

Indicateur	Description
Acceptable	Il n'y pas d'incidence et de limites ou elles sont négligeables.
Inacceptable	L'incidence et les limites sont inacceptables, car elles sont significatives ou incertaines; l'option peut donc être soit immédiatement rejetée soit réévaluée.

Mise en œuvre et capacité

L'organisation a-t-elle la capacité de mettre en œuvre l'option et de la gérer?

Indicateur	Description
Oui	L'organisation a la capacité (ressources humaines, processus, connaissance, matériel et infrastructure) pour mettre en œuvre l'option et la gérer avec succès dans le contexte.
Pris en compte	Il y a un écart de capacité, mais des plans ont été élaborés pour le combler.
Non	L'organisation n'a pas la capacité; l'option à l'étude peut donc être soit immédiatement rejetée soit retenue aux fins d'une analyse plus approfondie.

Évaluation des risques

Le profil de risque de l'option est-il acceptable? Au moment de comparer les risques de chaque option, ne précisez que les risques importants menaçant l'investissement qui ont déjà été cernés dans le cadre de l'analyse des options viables. Bien que les types de risque varient d'un projet à l'autre, il ne faut inclure que les risques visant les cadres supérieurs ou susceptibles de nuire à la réussite du projet. Il importe de souligner qu'il ne s'agit pas de sous-estimer les risques, mais de mettre l'accent sur les principaux risques qu'il faut mettre en lumière pour garantir une décision d'investissement éclairée.

Indicateur	Description
Acceptable	L'évaluation des risques donne un taux acceptable.
Inacceptable	À cette étape, si l'évaluation des risques d'une option suscite de l'incertitude, l'option est inacceptable; elle peut donc être soit immédiatement rejetée soit réévaluée.

Exigences

Dans quelle mesure l'option tient-elle compte des principales exigences?

Nota : Les indicateurs suivants peuvent et devraient être regroupés en fonction des résultats de l'évaluation.

Indicateur	Description
De base	Exigence « minimale » ou « de base ». Satisfait pleinement aux exigences de base.
Souhaitable	Prise en compte sur la base des coûts et des avantages.
Facultative	Pourrait être acceptée si son coût est exceptionnellement bas.
Non	Ne satisfait pas pleinement aux exigences de base; l'option peut donc être soit immédiatement rejetée soit réévaluée.

Critères de présélection

Dans quelle mesure l'option satisfait-elle aux critères de présélection? Assurez-vous de fournir tous les nouveaux renseignements recueillis dans le cadre de l'analyse détaillée des options viables qui portent sur la capacité de l'option de satisfaire à des critères d'évaluation en particulier. Selon l'investissement, un critère peut être pertinent dans les sous-catégories tant financière que non financière.

Indicateur	Description
À déterminer par l'organisation	Nouveaux renseignements à être fournis aux besoins par l'organisation

Critères d'évaluation souhaitables

Autres critères d'évaluation ajoutés au besoin par l'organisation et qui reflètent le type d'investissement.

Indicateur	Description
À déterminer par l'organisation	Autres critères à être ajoutés au besoin par l'organisation.

Coûts* – Mise en œuvre

Quel est le coût total des mesures à prendre pour combler l'écart de capacité au chapitre de la mise en œuvre et de la gestion de l'option?

Indicateur	Description
\$ + Attribut	Exprimé en dollars, avec un attribut ou un indicateur qualitatif particulier, par exemple, la période visée par l'analyse.

Coût* – Total

Quel est le coût total de l'option (tout au long de son cycle de vie)?

Indicateur	Description
\$ + Attribut	Exprimé en dollars, avec un attribut ou un indicateur qualitatif particulier, par exemple, la période visée par l'analyse.

Coût* – avantages

Quels sont les coûts-avantages? Exprimer l'analyse des coûts-avantages en termes de recettes, de revenu ou d'une autre mesure financière (TRI, VAN, RCII).

Indicateur	Description
\$ + Attribut	Exprimé en dollars, avec un attribut ou un indicateur qualitatif spécifique, par exemple, la période visée par l'analyse.

*Dans le cadre de la comparaison, les critères des coûts-avantages (RCI, VAN, TRI) devraient être isolés (un par rangée).

Limitez le nombre de critères de comparaison dans chacune des catégories de base aux renseignements sommaires et qu'il est nécessaire de connaître.

Il importe de souligner qu'un aspect perçu comme un désavantage dans l'analyse des options viables pourrait changer quand il est mesuré en fonction des autres options viables et de l'option du statu quo. Ce qui était au départ perçu comme étant un désavantage plutôt défavorable pourrait être – et est souvent – considéré comme un désavantage moindre lorsqu'il est comparé aux autres options.

La comparaison définitive des options devrait être précise sur les plans des aspects qui sont comparés, par exemple, les indicateurs et les critères relatifs à chaque option. Cela permet de garantir que la comparaison est exécutée de manière équitable, ouverte et transparente.

Voici un exemple de résumé comparatif. Pour les critères non financiers, la comparaison devrait, dans la mesure du possible, mettre l'accent sur les données quantitatives. Il est aussi possible d'utiliser des données qualitatives et un exposé des faits.

Exemple : Résumé comparatif

Indicateurs et critères	Option 1 : Statu quo	Option 2 : Mettre en œuvre à l'échelle régionale	Option 3 : Centraliser
Harmonisation – Organisation	Oui	Oui	Oui
Harmonisation – Possibilités	Non	Oui	Oui
Harmonisation – Résultats opérationnels	Partielle	Intégrale	Intégrale
Point de référence	S.O.	Non	Oui
Considérations relatives aux politiques et aux normes	Inacceptable	Acceptable	Acceptable
Mise en œuvre et capacité	Non	Prise en compte	Oui
Évaluation des risques	Inacceptable	Acceptable	Acceptable
Exigences	Non	De base/ Facultative	De base/ Souhaitable
Concordance stratégique et besoins opérationnels	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)
Faisabilité potentielle	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)
Abordabilité potentielle	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)
Autres	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)	(À déterminer par l'organisation)
À déterminer par l'organisation	À déterminer par l'organisation	À déterminer par l'organisation	À déterminer par l'organisation
Coûts – Mise en œuvre	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Coût – Total*	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Coûts-avantages – RCI	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Coûts-avantages – TRI	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Coûts-avantages – VAN	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Coûts-avantages – Autres au besoin	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)

Indicateurs et critères	Option 1 : Statu quo	Option 2 : Mettre en œuvre à l'échelle régionale	Option 3 : Centraliser
Critères pertinents	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)	\$ (exprimé en dollars)
Résumé	Rejetée	Rejetée	Préconisée

*Vous pouvez aussi fournir une comparaison des coûts estimatifs selon la comptabilité d'exercice. Ces données supplémentaires permettront aux décideurs d'évaluer le coût pour le gouvernement selon les mêmes critères fiscaux appliqués à toutes les décisions budgétaires (méthode de la comptabilité d'exercice). Les données établies selon la comptabilité d'exercice deviendront particulièrement importantes pour la décision d'investissement finale s'il est impossible de choisir en fonction des autres critères une option nettement supérieure; les décideurs pourraient choisir l'option qui, bien que permettant d'atteindre tous les objectifs et résultats opérationnels importants, présente le coût selon la comptabilité d'exercice le plus bas. Il ne serait pas nécessaire de modifier les analyses effectuées selon la comptabilité de caisse dont il est question ailleurs dans l'analyse de rentabilisation.

Nota : Si les résultats de la comparaison des options sont trop étroits, envisagez la possibilité de pondérer chacun des critères ou d'adopter une approche de coût par point.

Étant donné que les objectifs d'un projet et ceux d'une organisation peuvent grandement varier, il n'y a pas de valeurs exclusives à utiliser pour comparer la capacité de chaque option d'atteindre les doubles objectifs. Pour déterminer les valeurs comparatives (les indicateurs) aux fins d'une analyse de rentabilisation, veillez à ce qu'ils soient précis et pertinents et à ce qu'ils laissent peu de place à l'interprétation.

Il n'y a pas non plus de limite établie quant au nombre de critères à comparer. Chaque projet et type d'investissement est singulier et comporte son propre ensemble de besoins et d'exigences. Les critères comparatifs présentés dans ce guide devraient permettre de procéder à une comparaison équitable et efficace pour la plupart des projets; cependant, il y aura parfois des valeurs précises et particulières qui devront être comparées et qui pourront être ajoutées à l'analyse.

Pratiques exemplaires :

Au moment d'ajouter des critères, l'utilisateur devrait fournir la bonne quantité de renseignements pour éviter toute confusion et complication inutile.

4.2 Option préconisée

L'option préconisée sert à appuyer le résumé de l'analyse de rentabilisation. Elle est mesurable et appuyée par une solide analyse et devrait être libellée de manière claire et concise.

Stratégie :

Prenez le temps nécessaire pour articuler un résumé qui appuie l'analyse de rentabilisation.

Cette section sur l'option préconisée a pour objet de préciser l'option aux fins de l'approbation finale et de défendre cette décision à l'aide de suffisamment de preuves à l'appui, notamment le

facteur décisif, la stratégie et l'approche ou les risques et les coûts qui ont mené à la décision concernant l'option préconisée. Étant donné que chaque analyse de rentabilisation est singulière, les preuves à l'appui varieront selon le projet, l'enjeu, l'initiative ou l'investissement à l'étude.

Il est possible d'inclure plus de détails sur les facteurs sous-tendant la décision concernant l'option préconisée, par exemple, les avantages, les interdépendances avec d'autres projets et les exigences en matière de gestion du changement.

4.2.1 Recommandation

La recommandation devrait être directe et formulée en langage simple pour énoncer clairement la raison pour laquelle l'organisation profitera du fait d'investir dans une option en particulier. La justification de la recommandation repose sur l'analyse détaillée déjà effectuée dans le cadre de l'analyse de rentabilisation. Inutile de procéder à une analyse plus approfondie; il suffit d'expliquer la raison pour laquelle une option est préférable à toutes les autres. Il est très important d'utiliser des termes aussi descriptifs que possible afin de permettre au conseil chargé de l'investissement de prendre une décision éclairée.

4.2.2 Facteurs décisifs

Les facteurs décisifs sont ceux qui ont permis de déterminer l'option préconisée et qui ont été indispensables dans le choix de celle-ci. Les renseignements figurant dans cette section devraient permettre de répondre catégoriquement à la question suivante : Quels sont les avantages, les risques et les coûts de l'option préconisée?

La liste que voici, qui n'est d'aucune façon exhaustive, présente certains facteurs décisifs communs et potentiels, en commençant avec ceux qui sont clairement financiers pour passer à ceux plus stratégiques.

- ▶ Rentabilité – Démontre, en termes financiers, les améliorations au chapitre du rendement ou de la prestation des services; indique si les avantages découlant de l'investissement dépassent les coûts de celui-ci.
- ▶ Coûts déplacés ou évités – Compare les coûts du système proposé à ceux du système qu'il permettrait de déplacer ou d'éviter; peut justifier la proposition en fonction du moindre coût s'il est possible de prétendre que le nouveau système apportera autant d'avantages que le système courant.
- ▶ Valeur pour le travail/valeur acquise – Prévoit les économies attribuables au fait que les travailleurs effectuent un travail de plus grande valeur; il faut analyser les modèles de travail à l'échelle de l'organisation et la manière dont le projet permettrait de réajuster le nombre et les types de compétences requises. Suppose qu'il faut exécuter du travail supplémentaire, que la direction affecte efficacement les ressources et que les travailleurs répartissent le temps de manière efficace.

-
- ▶ Points de référence et initiatives semblables – Points de référence standard de l’industrie ou initiatives semblables exécutées avec succès qui appuient la recommandation.
 - ▶ Autres avantages – Au moment d’ajouter un complément d’information sur les avantages et les résultats déjà décrits à un haut niveau – soit dans le registre des résultats soit aux fins d’un critère d’évaluation – il importe d’être aussi précis que possible. Quantifiez si possible qu’il s’agisse d’un avantage financier ou non financier et intégrez les avantages au diagramme des résultats (s’il y a lieu).

Astuce :

Si certains critères sont réputés inefficaces en tant que critères de comparaison importants ou influents, vous devriez alors envisager sérieusement de les réévaluer et, au besoin, de réévaluer l’analyse à partir du moment où la longue liste des options a fait l’objet d’une présélection jusqu’à celui où chaque option a été évaluée.

Puisque les vérificateurs peuvent se pencher sur toutes les mesures quantitatives qui sont utilisées, veuillez vérifier la rigueur et la validité des hypothèses et l’intégrité des conclusions.

4.2.3 Coûts

Fournissez un bref résumé des estimations de coûts de l’option préconisée et liez celles-ci aux éléments des domaines de travail. Il importe de limiter les détails à une opinion sommaire de haut niveau. Inutile de procéder à une autre analyse des coûts ou des coûts-avantages. Il suffit de résumer les principaux éléments sur lesquels se penchera le conseil chargé de l’investissement.

Astuce :

Envisager la possibilité d’inclure un bref exposé des faits pour énoncer un article de coût en particulier ou le mettre en contexte.

Pour les recommandations visant à demander au Conseil du Trésor d’approuver le financement, les coûts associés à l’investissement devraient être présentés selon la comptabilité tant de caisse que d’exercice. Il faut prévoir la nécessité de présenter des données détaillées selon la comptabilité d’exercice à l’étape de l’analyse de rentabilisation, car la préparation d’un profil selon la comptabilité d’exercice dans un processus décisionnel à délais précis peut occasionner des retards importants. Des directives sur la manière de présenter les coûts selon la comptabilité d’exercice figurent dans le *Manuel de comptabilité selon la Stratégie d’information financière* et dans le *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor*.

4.2.4 Risques

L’information concernant les risques devrait illustrer la raison pour laquelle les risques cernés sont acceptables. Vous pouvez inclure un exposé des faits pour préciser davantage le contexte des principaux facteurs appuyant l’évaluation et la description globales des risques, par exemple, l’incidence, la probabilité, les résultats, etc.

La capacité de l'investissement d'obtenir les résultats opérationnels souhaités est directement liée à la manière dont les risques associés à ces résultats souhaités sont évalués, surveillés et gérés tout au long du cycle de vie de l'investissement. Il faut joindre les résultats de l'évaluation des risques et la preuve d'un solide plan d'atténuation de chaque risque contrôlable.

Attribuez la propriété et la responsabilité de chaque risque.

L'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets du Conseil du Trésor est utile pour évaluer les risques et la complexité d'un projet.

4.2.5 Plan de mise en œuvre

Une fois l'analyse terminée et l'option recommandée déterminée, la prochaine étape de l'analyse de rentabilisation consiste à expliquer comment le projet sera mis en œuvre. Pour articuler un plan de mise en œuvre, prenez en compte les questions suivantes :

- ▶ Quels sont les principaux éléments nécessaires aux fins de l'exécution du projet, par exemple, étapes, principaux domaines de travail, risques, jalons, exigences en matière de ressources et bornes des examens?
- ▶ Y a-t-il des interdépendances avec d'autres projets, initiatives, investissements ou événements?
- ▶ Quelles mesures seront prises si la cote issue de l'évaluation des risques et de la complexité du projet de l'option préconisée dépasse la capacité en gestion des projets actuelle de l'organisation?
- ▶ Le mécanisme de passation de marchés et d'approvisionnement a-t-il été déterminé et la propriété de l'actif a-t-elle été clairement définie?

Au moment de déposer l'analyse de rentabilisation, il n'est pas nécessaire de dresser un plan de travail détaillé du projet. Il faut par ailleurs élaborer un plan de mise en œuvre (plan de travail stratégique) qui énonce ce qui suit :

- ▶ les principaux domaines de travail à exécuter, y compris les étapes (s'il y a lieu);
- ▶ le calendrier des domaines de travail et des principaux jalons, y compris les bornes (s'il y a lieu);
- ▶ l'effort demandé pour chaque domaine de travail;
- ▶ les compétences que doivent avoir les ressources pour achever avec succès les domaines de travail et les éventuelles contraintes relatives à la disponibilité;
- ▶ les dépendances et les contraintes de l'initiative proposée;
- ▶ le mécanisme de passation de marchés et d'approvisionnement à utiliser et la propriété de l'actif.

Le plan de mise en œuvre devrait être suffisamment détaillé pour que les décideurs soient persuadés que l'investissement proposé a fait l'objet d'une réflexion approfondie et que les estimations présentées sont exactes à un niveau acceptable. Le plan de mise en œuvre ne remplace pas la charte du projet ni le plan de gestion du projet qui sont plus détaillés; il devrait être harmonisé avec ces deux documents.

Étape franchie

La justification et la recommandation sont achevées.

Résumé

Une fois l'étape 4 de la phase 2 de l'analyse de rentabilisation terminée, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes.

- Comment y parviendrons-nous?
- Quelle est la meilleure option?

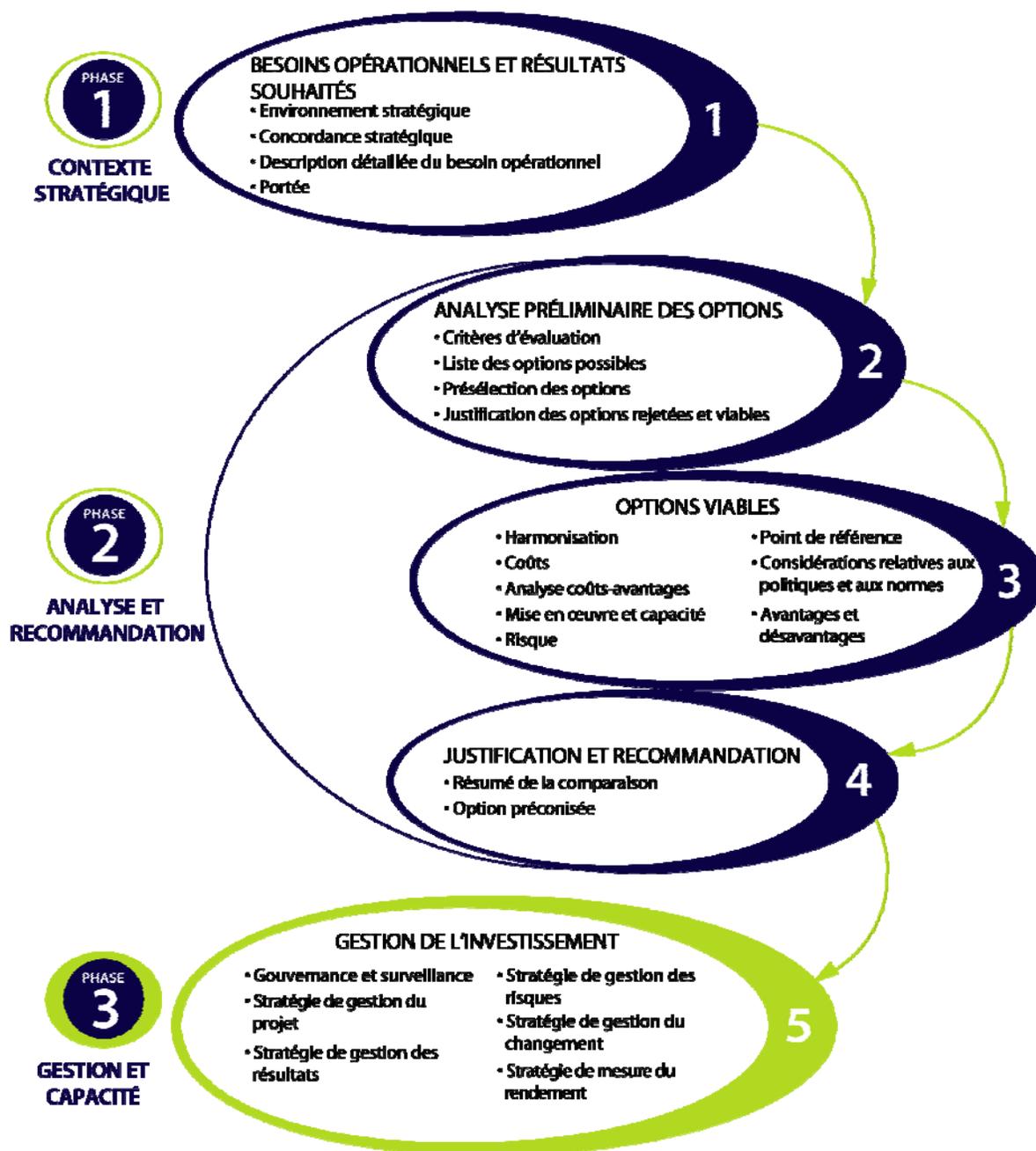
Phase 3 : Gestion et capacité

Cette phase stratégique démontrera aux personnes qui étudieront l'analyse de rentabilisation que l'investissement sera géré efficacement. Il faut donner à ces personnes – et à tous les intervenants – l'assurance que toutes les stratégies pertinentes aux fins de la gestion du projet et des résultats sont en place et qu'elles seront appliquées pour orienter le projet dans un environnement contrôlé et bien géré afin d'atteindre les résultats opérationnels souhaités.

La phase 3 permettra de produire les preuves nécessaires pour tenir compte de manière stratégique des principales questions de gestion que voici.

Où et comment l'investissement s'intégrera-t-il à la structure élargie de gouvernance et de surveillance de l'organisation?	Décrit la structure de gouvernance et de surveillance de l'investissement.
Comment le projet sera-t-il géré et examiné tout au long de son cycle de vie?	Décrit la stratégie de gestion du projet de l'investissement.
Comment les résultats opérationnels seront-ils réalisés?	Décrit la stratégie de gestion des résultats de l'investissement.
Comment les risques opérationnels seront-ils atténués et gérés?	Décrit la stratégie de gestion des risques de l'investissement
Comment le changement sera-t-il géré et mis en œuvre?	Décrit la stratégie de gestion du changement généré par l'investissement.
Comment le rendement sera-t-il mesuré?	Décrit la stratégie de mesure du rendement de l'investissement

APPROCHE DE L'ANALYSE DE RENTABILISATION



Phase 3 - Étape 5

5 Gestion de l'investissement

L'étape 5, l'importante dernière étape du processus de préparation de l'analyse de rentabilisation, a pour objet de décrire, à un niveau stratégique, la manière dont l'investissement, le projet, l'initiative ou l'événement sera géré tout en démontrant un niveau acceptable de diligence raisonnable. Comme but secondaire, l'étape 5 vise à renforcer davantage les messages clés de l'analyse de rentabilisation, garantissant ainsi le bien-fondé et la conformité avec les pratiques exemplaires pertinentes couramment reconnues.

Une fois approuvée, l'analyse de rentabilisation sera appuyée par une charte du projet et un plan de gestion du projet qui porteront sur les volets organisationnels, tactiques et opérationnels relatifs à la gestion du projet, y compris la gouvernance du projet.

Les sous-sections suivantes donnent des indications sur la façon dont la gestion de l'investissement devrait être décrite du point de vue des stratégies et sur la façon d'illustrer que les aspects fondamentaux essentiels et la méthodologie de la gestion de projet sont bien articulés et qu'ils sont instaurés avant le lancement du projet. Les volets de la gestion de l'investissement sont les suivants :

- ▶ Gouvernance et surveillance;
- ▶ Stratégie de gestion du projet;
- ▶ Stratégie de gestion des résultats;
- ▶ Stratégie de gestion des risques;
- ▶ Stratégie de gestion du changement;
- ▶ Stratégie de mesure du rendement.

Pour justifier certaines méthodes et procédures des stratégies susmentionnées, il faudra présenter des preuves à l'appui, notamment, les résultats de l'évaluation des risques et de la complexité du projet ou la catégorie de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion des projets approuvée par le Conseil du Trésor. Ces évaluations seront obligatoires en vertu de la *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* et de la *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* qui sont liées à la *Politique sur la gestion des projets*, laquelle sera totalement en vigueur à l'échelle du GC en 2011.

5.1 Gouvernance et surveillance

Conformément à la *Politique sur la gestion des projets*, chaque ministère est tenu de mettre en place des mécanismes de surveillance et de gouvernance à l'échelle de l'organisation. Ce mécanisme sert à gérer le lancement, la planification, l'exécution, le contrôle et la clôture des projets. En outre, le mécanisme voit à ce que les possibilités d'intégrer les projets à l'échelle du ministère et du GC soient examinées.

À cette étape de l'analyse de rentabilisation, une structure de gouvernance détaillée de la proposition d'investissement en particulier n'est pas requise; or, l'analyse de rentabilisation devrait décrire où et comment l'investissement proposé cadrera dans la structure de gouvernance et de surveillance élargie de l'organisation.

Une fois l'analyse de rentabilisation approuvée à l'interne, une structure de surveillance et de gouvernance propre au projet sera élaborée dans le cadre de la charte du projet et consolidée dans le plan de gestion du projet. La charte et le plan sont nécessaires à une saine gestion du projet.

5.2 Stratégie de gestion du projet

Au moment d'articuler une stratégie de gestion du projet pour en garantir l'exécution réussie, la plupart des organisations adoptent des principes de saine gestion et une méthode de gestion du projet qui est conforme aux normes des pratiques exemplaires reconnues à grande échelle. Le fait de prouver que l'organisation s'est dotée d'une solide méthode pour gérer le projet tout au long de son cycle de vie et après la mise en œuvre et qu'elle l'appliquera ne fait que renforcer l'analyse de rentabilisation.

5.2.1 Stratégie d'examen du projet

Les examens du projet et les rapports sur son état d'avancement devraient être fonction de la complexité et des risques du projet en question. Ces activités devraient être planifiées dès le départ et en accord avec les structures de surveillance et de gouvernance.

L'analyse de rentabilisation devrait fournir un aperçu des méthodes et des processus qui seront instaurés pour mesurer les progrès réalisés dans le cadre du projet et la manière dont ceux-ci seront communiqués aux membres de l'équipe du projet, au commanditaire du projet et aux autres intervenants.

Les rapports sur l'état d'avancement du projet pourraient, par exemple, prendre la forme de rapports d'étape périodiques à l'intention des structures de surveillance et de gouvernance et de mises à jour au tableau de bord pour la direction.

Le processus décisionnel concernant la poursuite ou l'annulation d'un projet, couramment désigné établissement d'examen de bornes, devrait être décrit dans l'analyse de rentabilisation. Il y a habituellement un examen des bornes après l'exécution d'un produit livrable important ou la

conclusion d'une phase d'un projet. On devrait établir des bornes pour passer en revue les travaux exécutés et les produits livrables, ce qui permettra de déterminer si le rendement est satisfaisant, s'il faut poursuivre les travaux ou s'il faut mettre fin à la phase.

Des renseignements sur la gestion de projets, la gestion de programmes/portefeuilles, les structures de gouvernance et les bureaux de gestion de projets sont affichés sur le [site Web du Secrétariat](#).

5.3 Stratégie de gestion des résultats

Un facteur clé pour déterminer la réussite d'un projet consiste à se demander si les résultats opérationnels souhaités ont été réalisés. Le projet devrait donc être géré de manière à optimiser la probabilité de réaliser les résultats. À cette fin, il faudra une approche qui va au-delà de la portée des principes traditionnels régissant la gestion des projets (c.-à-d., à temps et selon le budget et la portée établis), par exemple, la gestion des résultats.

La stratégie de gestion des résultats s'appuie sur des activités visant la réalisation des avantages escomptés. La stratégie devrait prendre en compte en quoi les changements apportés au budget, à l'échéancier, aux enjeux, aux risques et à la portée du projet influenceront sur la possibilité que les résultats souhaités soient atteints. La gestion des résultats contribuera à garantir que le projet génère les avantages prévus comme suit :

- ▶ les plans de réalisation des résultats ont été articulés et sont prêts à être mis en œuvre;
- ▶ les investissements approuvés font l'objet d'un suivi et ils sont gérés pour garantir que les résultats opérationnels sont atteints et que ces réalisations sont signalées aux commanditaires de l'investissement;
- ▶ la haute direction est au courant des enjeux et des conséquences de ceux-ci sur les projets afin d'éclairer les décisions qu'elle prend;
- ▶ les divers intervenants sont mis au courant des progrès réalisés.

Aux fins de l'analyse de rentabilisation, la stratégie de gestion des résultats devrait préciser la façon dont les éléments du projet que voici seront gérés :

- ▶ les résultats à l'égard desquels il faut assurer un suivi et la manière dont ce sera fait (p. ex., plan de gestion du projet et tableau de bord pour la direction) tout au long du cycle de vie du projet;
- ▶ la mobilisation des responsables des résultats;
- ▶ les paramètres et le calendrier des objectifs en matière de résultats;
- ▶ le processus de présentation des rapports sur les résultats.

Pour plus de détails sur la gestion des résultats, veuillez consulter le document intitulé *[Guide et outils de gestion par analyse de résultat](#)*.

5.4 Stratégie de gestion des risques

L'analyse de rentabilisation est presque terminée. L'examen de la gestion des risques ou d'une stratégie de gestion des risques devrait maintenant démontrer que l'organisation a instauré une fonction pour gérer les risques du projet. À partir de maintenant, en supposant que le projet est approuvé et le financement, consenti, la liste des risques cernés variera sans cesse. De nouveaux risques seront décelés, d'autres seront atténués avec succès et pour certains, une surveillance pourrait suffire.

Le plan de gestion des risques dans lequel sont décrites les mesures prises pour gérer de façon proactive les risques tout au long du cycle de vie du projet tiendra compte de la stratégie de gestion des risques. Le plan devrait expliquer la méthode appliquée pour cerner les risques, pour déterminer comment chaque risque sera décrit et géré et pour intégrer les risques à la structure de gouvernance du projet. Le plan de gestion des risques et la gestion fructueuse des risques incombent habituellement au gestionnaire du projet et à son équipe dont les rôles et les responsabilités devraient être décrits en détail dans le plan de gestion du projet.

Des renseignements supplémentaires sur la gestion des risques sont disponibles sur le [site Web du Secrétariat](#).

5.5 Stratégie de gestion du changement

La plupart des investissements mettent en cause un certain niveau de changement, allant d'une simple amélioration des services à de grands changements transformationnels faisant appel à de multiples intervenants. Le rythme du changement et l'expérience du changement peuvent aussi varier – de l'incidence différentielle au grand chambardement. De toute façon, il faut habituellement articuler une stratégie pour aider l'organisation à passer de l'état actuel à l'état souhaité.

La stratégie de gestion du changement vise avant tout à illustrer comment l'incidence potentielle d'un changement proposé sur la culture, les systèmes et les processus de l'organisation et sur les employés des organisations qui investissent et les personnes qui collaborent avec celles-ci sera gérée au cours des étapes ultérieures du processus de gestion du projet. Cette stratégie orientera le plan de gestion du changement.

5.6 Stratégie de mesure du rendement

Aux fins du présent guide, la mesure du rendement se définit comme suit :

« Processus et système de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue des mesures de rendement pour guider le processus décisionnel. »³

3. Source : [Lexique de la gestion axée sur les résultats](#)

En ne perdant pas de vue cette définition, l'analyse de rentabilisation devrait indiquer que la mesure du rendement se fera à deux niveaux, à savoir :

- 1) la mise en œuvre du projet;
- 2) la réalisation des avantages.

La mise en œuvre du projet devrait être surveillée et on devrait rendre compte si le projet respecte l'échéancier, le budget et la portée et s'il livre le produit ou la capacité prévu. Ces renseignements devraient figurer dans le plan de mise en œuvre de l'analyse de rentabilisation (se reporter à la section 4.2.5) et dans le plan subséquent de gestion du projet élaboré une fois l'analyse de rentabilisation approuvée.

Il sera question du rendement au chapitre de la réalisation des avantages dans la stratégie de gestion des résultats (se reporter à la section 5.3).

Étape franchie

Les stratégies de gestion de l'investissement ont été définies.

Résumé

Une fois la phase 3 de l'analyse de rentabilisation achevée, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes.

- Où et comment l'investissement s'intégrera-t-il à la structure élargie de gouvernance et de surveillance de l'organisation?
- Comment le projet sera-t-il géré et examiné tout au long de son cycle de vie?
- Comment les résultats opérationnels seront-ils réalisés?
- Comment les risques opérationnels seront-ils atténués et gérés?
- Comment le changement sera-t-il géré et mis en œuvre?
- Comment le rendement sera-t-il mesuré?

Glossaire des acronymes et termes

Dans cette section, la signification intégrale des acronymes est donnée et certains des termes utilisés dans le *Guide sur l'analyse de rentabilisation* sont définis.

Acronyme	Signification intégrale
AAP	Architecture des activités des programmes
ACE	Analyse coûts-efficacité
CAG	Cadre amélioré de gestion
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CSR	Cadre supérieur responsable
DDPI	Direction du dirigeant principal de l'information
ECOGP	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques des projets
GC	Gouvernement du Canada
GR	Gestion des résultats
PTO	Programme de transformation opérationnelle
RCI	Rendement du capital investi
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RVA	Ratio de la valeur actualisée
Secrétariat	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SGD	Secteur de la gestion des dépenses
SGRR	Structure de gestion des ressources et des résultats
TRI	Taux de rendement interne
VAN	Valeur actualisée nette

Terme	Définition
Commanditaire	Personne ou groupe qui fournit les ressources, en espèces ou en nature, aux fins de la réalisation du projet.
Intervenant	Personne ou organisation (client, propriétaire d'entreprise, gestionnaire de programme, organisation exécutante, grand public) qui participe activement au projet ou dont les intérêts peuvent être positivement ou négativement touchés par l'exécution ou l'achèvement du projet. Un intervenant peut aussi influencer sur le projet et les produits livrables de celui-ci.
Investissement	Utilisation de ressources dans l'attente de recevoir des bénéfices dans le futur, telle qu'une augmentation de rendement, de revenus ou d'actifs ou l'acquisition de connaissances ou d'aptitudes. (Source : <u>Politique de la planification des investissements – Actifs et services acquis</u>).
Extrant	Produit ou service direct provenant des activités d'un organisme, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, et habituellement contrôlé par l'organisation elle-même. Par exemple, brochure, étude de recherche, usine de traitement d'eau, session de formation, etc. (Source : <u>Lexique de la gestion axée sur les résultats</u>)
Probabilité	Probabilité qu'un risque se matérialise.
Produit livrable	Tout produit, résultat et capacité d'exécuter un service singulier et vérifiable qui doit être généré pour achever un processus, une étape ou un projet. Souvent utilisé de façon plus étroite pour désigner un produit livrable externe, il s'agit d'un produit livrable qui doit être approuvé par le commanditaire du projet ou le client.
Projet	Effort provisoire déployé pour générer un produit, un service ou un résultat singulier.
Résultat	Conséquence externe attribuée, en partie, à une organisation, une politique, un programme ou une initiative. Le résultat ne relève pas du contrôle d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative unique mais il s'inscrit dans la sphère d'influence de l'organisation. Il peut être qualifié d'immédiat, d'intermédiaire ou d'ultime (final), d'escompté/ attendu, de direct, etc. (Source : <u>Lexique de la gestion axée sur les résultats</u>)
Risque	A trait à l'incertitude entourant des événements et des résultats à venir.

Bibliographie

Boardman, Greenberg, Vining, et coll. *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. 3rd ed. 2006.

Canada. Gouvernement du Canada, Secteur des affaires réglementaires. *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation*. Ottawa, 2007.

———. Conseil du Trésor. *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR)*. Ottawa, avril 2005.

———. Conseil du Trésor. *Politique de la planification des investissements – Actifs et services acquis*. Ottawa, juin 2007.

———. Conseil du Trésor. *Politique sur la gestion de projets*. Ottawa, juin 2007.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Modèle d'analyse de rentabilisation*. Ottawa, 2008.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation des projets de technologie de l'information*. Ottawa, mars 1998.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*. Ottawa, mai 1996.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Manuel de comptabilité selon la Stratégie d'information financière*. Ottawa, juillet 2001.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Guide d'établissement des coûts*. Ottawa, mars 2008.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor*. Ottawa, 2007.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Cadre de gestion intégrée du risque*. Ottawa, 2001.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Guide et outils de gestion par analyse de résultat v1.0*. Ottawa, janvier 2006.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Élaboration et utilisation des cadres de gestion axés sur les résultats*. Ottawa, janvier 2005.

———. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Faire plus avec l'argent des contribuables : Faire ou faire faire*. Ottawa, janvier 1995.

Cyr, Kahl, Rentz, et coll. *Contemporary Financial Management*. 1st Canadian ed. 2004.

IT Governance Institute. *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*. Rolling Meadows, IL: ITGI, 2008.

Nouvelle Zélande, ministère de la Santé. *Business Case Guidelines for Investment in Information Technology*. Wellington, 2005.

Project Management Institute. *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (PMBOK®)*. 3^e éd. Newtown Square, PA: PMI, 2004.

Royaume-Uni. Office of Government Commerce. *Best Practice OGC Gateway™ Process Review 1: Business justification, OGC Best Practice – Gateway to success*. Mai 2007.

Savitz, Andrew W., avec Karl Weber. *The Triple Bottom Line*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

SustainAbility Ltd. et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). *Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*. Janvier 2005.

SustainAbility Ltd., Société financière internationale (SFI) et Institut ETHOS. *Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*. Juillet 2002.