



Guide de la charte de projet



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

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2008

N° de catalogue BT48-4/2-2008F-PDF

ISBN 978-1-100-90475-7

Ce document est disponible sur le site Web du Secrétariat du
Conseil du Trésor du Canada à <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.

Table des matières

Introduction.....	1
Utilisation de la charte de projet	1
Qu'est-ce qu'une charte de projet?	1
Pourquoi rédiger une charte de projet?.....	1
Qui est responsable de la charte de projet?.....	2
Comment rédiger une charte de projet?	2
Adapter la charte de projet à des projets précis	2
Utilisation du <i>Guide de la charte de projet</i>	5
Section 1. Introduction à la charte	6
1.1 Suivi des modifications des documents	6
1.2 Résumé.....	6
1.3 Autorisation	7
Section 2. Aperçu du projet.....	7
2.1 Résumé du projet	7
2.2 Buts et objectifs du projet et résultats opérationnels.....	7
2.3 Portée du projet	8
2.4 Jalons	9
2.5 Produits livrables	9
2.6 Estimation des coûts du projet et sources de financement	10
2.7 Dépendances	11
2.8 Risques, hypothèses et contraintes du projet	12
Section 3. Organisation du projet.....	14
3.1 Gouvernance du projet	14
3.2 Structure de l'équipe de projet	15
3.3 Rôles et responsabilités	16
3.4 Installations et ressources du projet	16
Section 4. Références du projet	17
Section 5. Glossaire et acronymes.....	17
Annexe : Tableau des rôles et des responsabilités	19
Bibliographie.....	23

Introduction

Le présent guide explique les étapes à suivre pour créer une charte de projet en vue de la réalisation d'un projet. Ce guide doit être utilisé avec le document intitulé *Modèle de charte de projet*. Il comprend certains exemples pertinents servant à illustrer son contenu.

La première section de ce guide intitulée « Utilisation de la charte de projet », donne des renseignements généraux sur les buts de la charte, la personne responsable de sa création, les travaux devant être accomplis au préalable afin de préparer la charte, la façon dont elle devrait être adaptée ainsi que sur les sections clés devant être rédigées dès le début.

Utilisation de la charte de projet

Qu'est-ce qu'une charte de projet?

Une charte de projet est « un document émis par l'instigateur ou le commanditaire du projet qui confirme officiellement l'existence du projet et donne au gestionnaire dudit projet le pouvoir d'utiliser des ressources organisationnelles dans le cadre des activités liées au projet¹. »

En plus de servir de « contrat », la charte de projet comprend la plupart des éléments d'un « énoncé préliminaire de la portée du projet » qui décrivent ce qui fait et ne fait pas partie du projet. Elle permet également de contrôler les changements apportés à la portée du projet tout au long de son cycle de vie. Elle a pour objectif de traiter, dans un seul document, toutes les activités liées à l'ensemble des processus de mise en place² qui sont décrits dans le *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*.

Pourquoi rédiger une charte de projet?

La charte de projet, qui se veut un aperçu détaillé du projet, permet à toutes les parties concernées (intervenants) de parvenir à une entente et de décrire les principaux aspects du projet comme les objectifs, la portée, les produits livrables et les ressources nécessaires. La charte soutient le processus de prise de décisions et elle est souvent employée comme un outil de communication.

1. Project Management Institute (2004), *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*, 3^e édition, p. 368.

2. Les processus effectués en vue d'approuver et de définir la portée d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet ou les processus grâce auxquels il est possible de continuer le travail sur le projet qui avait été arrêté.

Qui est responsable de la charte de projet?

Le commanditaire du projet ou un gestionnaire ne faisant pas partie de l'équipe du projet devrait normalement se charger d'élaborer la charte de projet. Or, dans la pratique, le gestionnaire de projet joue souvent un rôle important dans l'élaboration de la charte de projet. Il travaille en étroite collaboration avec le commanditaire du projet, qui lui fournit des renseignements généraux sur le projet (p. ex., les buts du projet et les liens avec les besoins opérationnels, les priorités stratégiques, les objectifs et les résultats). Il s'adresse aussi aux intervenants pour obtenir des renseignements supplémentaires en vue de créer la charte.

Comment rédiger une charte de projet?

Le présent guide vient appuyer un modèle qui a été élaboré en vue de mettre en évidence tous les éléments normalisés qui devraient être abordés dans la charte afin d'officialiser un projet. On peut se procurer ce modèle à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/index-fra.asp>.

Le présent guide contient aussi une section intitulée « Utilisation du modèle de charte de projet » qui explique comment décrire tous les sujets abordés dans le modèle.

Adapter la charte de projet à des projets précis

Peu importe la taille et le type de projet, les éléments de la charte de projet demeurent les mêmes, tout comme les processus et les principes fondamentaux de gestion de projets. Bien que l'application de ces processus et de ces principes ne soit pas aussi étendue d'un projet à l'autre, le cadre reste le même pour tous les projets.

Adapter la charte de projet à l'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le gestionnaire de projet est censé fournir suffisamment de détails pour que la charte de projet comprenne un aperçu détaillé de celui-ci. Le tableau suivant présente quatre types de projets (dans la colonne de gauche) et suggère quelques facteurs qui doivent être pris en considération lorsqu'une charte de projet est élaborée, en fonction des résultats d'une évaluation des risques. L'analyse de rentabilisation du projet contiendrait d'ailleurs cette évaluation. Un outil d'évaluation de la complexité et des risques est actuellement en élaboration pour faciliter l'évaluation des risques.

	Description	Facteurs de risque	Facteurs de la charte de projet
Projet de maintien	<p>Le principal objectif du projet est de maintenir les services d'un bien existant en remplaçant ses éléments désuets ou en comblant les failles qui en limitent l'utilisation. Il ne s'agit pas d'une restructuration.</p> <p>Une nouvelle capacité ou une fonctionnalité négligeable est ajoutée.</p> <p>Le nombre de modifications liées aux activités de programme sera probablement minime.</p> <p>La portée se limite à un seul système ou bien au sein d'un seul programme qui comprend un intervenant ou quelques intervenants.</p>	<p>Les besoins présentent un risque faible ou ils ne présentent aucun risque. Les changements apportés aux activités de programme sont superficiels – p. ex., une amélioration d'un service, une mise à jour des versions.</p> <p>Les processus opérationnels ne varient presque pas, bien que les interfaces technologiques soient différentes – peu de recyclage requis au niveau des activités de programme. Le changement nécessite une gestion minimale.</p> <p>Les risques sont plus susceptibles d'être associés à la technologie qu'aux activités de programme. Les risques liés à la mise en œuvre de systèmes possédant des caractéristiques de rendement ou de disponibilité exigeantes (c'est-à-dire non fonctionnelles) sont plus élevés.</p>	<p>La définition de la portée et du champ d'application devraient se borner à un seul système ou à un seul programme.</p> <p>Il y a habituellement un intervenant ou quelques intervenants.</p> <p>Les conditions préalables, les hypothèses et les contraintes devraient traiter de l'interruption possible des activités actuelles.</p> <p>Les produits livrables devraient surtout prendre la forme de mises à jour des produits, des services ou des résultats existants.</p> <p>L'estimation des coûts devrait déterminer si les mises à jour ont une incidence sur les coûts permanents (exploitation).</p> <p>Les risques et les interdépendances devraient comprendre les risques associés à la technologie et à la mise en œuvre (passage en parallèle, ou interruption des activités).</p> <p>La section « Références du projet » devrait renvoyer à un document relatif aux exigences.</p>
Projet tactique	<p>Ce type de projet est généralement régi par un besoin opérationnel immédiat de fournir une capacité supplémentaire, et ce, souvent dans des délais serrés, ou de préparer un bien existant en lui ajoutant une capacité pour répondre à des besoins prévus.</p> <p>La capacité ajoutée peut être fonctionnelle ou non fonctionnelle.</p> <p>La portée peut comprendre de multiples systèmes, programmes ou entités organisationnelles (ministères), néanmoins elle comprend des pouvoirs bien définis et une structure de gouvernance simple.</p>	<p>La gestion du changement de petite à moyenne échelle exige que des modifications et des ajouts soient faits aux processus opérationnels. Les répercussions touchent souvent un secteur d'activité en particulier.</p> <p>Les besoins et le glissement de la portée présentent des risques moyens et élevés; les risques liés à l'élaboration augmentent en fonction de la portion qui est réaménagée ou qui est ajoutée.</p> <p>Les risques technologiques peuvent être élevés s'il est nécessaire d'apporter des améliorations considérables du point de vue du rendement et de la disponibilité (c'est-à-dire non fonctionnelles).</p> <p>Les risques liés à la mise en œuvre passeront de moyens à élevés si l'infrastructure technologique sous-jacente est remplacée.</p>	<p>La charte et les risques devraient démontrer que la gestion de projet progresse davantage, de sorte qu'on passe d'une gestion de soutien à une gestion transformationnelle, c'est-à-dire définir des facteurs plus détaillés montrant une complexité accrue ainsi que des risques afin d'appuyer la portée du projet, les délais et les exigences en matière de gestion des coûts.</p> <p>La portée devrait indiquer clairement les processus opérationnels qui sont touchés.</p> <p>Les contraintes de temps devraient être décrites.</p> <p>Les interdépendances avec les multiples systèmes, les programmes ou les entités organisationnelles (ministères) et les risques découlant de ceux-ci devraient être abordés.</p> <p>La gouvernance ainsi que les rôles et les responsabilités devraient être bien définis.</p> <p>La section « Références du projet » devrait renvoyer à un document relatif aux exigences.</p>

	Description	Facteurs de risque	Facteurs de la charte de projet
Projet par étapes	<p>Les importants changements et les ajouts apportés à la capacité ont une incidence sur les processus opérationnels et le modèle de prestation de services. Il y a souvent une évolution des processus organisationnels et technologique qui est en cause.</p> <p>Quelques éléments de base sont réutilisés pour créer une plateforme d'exploitation où une fonction peut être ajoutée.</p> <p>La portée peut comprendre de multiples systèmes, programmes, entités et administrations et elle peut s'étendre sur les systèmes des clients et les systèmes opérationnels, ce qui nécessite la mise en place d'une structure de gouvernance appropriée.</p>	<p>Les efforts considérables déployés pour la gestion du changement et la modification du processus opérationnel donnent lieu à des risques opérationnels élevés. Plus les répercussions de la solution sur les activités de programme sont importantes, plus les risques augmentent.</p> <p>Les risques associés aux besoins ainsi que le risque de glissement de la portée sont élevés, par conséquent les risques liés à la prestation sont importants.</p> <p>Les risques liés à la gouvernance sont proportionnels au nombre et à la diversité des intérêts des intervenants.</p> <p>Les risques liés à la conversion et à la mise en œuvre sont susceptibles d'être élevés, y compris des changements organisationnels.</p>	<p>Les activités de conversion et de mise en œuvre devraient apparaître sur le calendrier et dans les estimations des coûts.</p> <p>On devrait porter une attention particulière aux interdépendances entre le projet et les processus opérationnels.</p> <p>La gouvernance devrait être bien décrite.</p> <p>Les rôles et les responsabilités des intervenants et des organismes de gouvernance devraient être décrits.</p> <p>La stratégie des ressources humaines qui traite des changements organisationnels devrait être documentée.</p>
Projet de transformation	<p>Ce projet modifiera les principes sur lesquels se fonde le programme pour exécuter son travail, comme les processus, la nature du travail, l'organisation, l'impartition, la participation des clients et des programmes et le modèle de service.</p> <p>Les fonctionnalités réutilisées seront peu nombreuses, s'il y en a.</p> <p>Le projet s'étendra à des entités organisationnelles; il peut être intergouvernemental, faire participer de nombreux intervenants et nécessiter une structure de gouvernance complexe.</p>	<p>Ce type de projet comprend tous les risques du projet évolutif, qui augmentent en raison de l'absence de réutilisation considérable.</p> <p>Il y a des risques opérationnels élevés à très élevés en raison de la taille du projet, de très grandes incidences sur la gestion du changement et de profondes répercussions du changement sur les activités de programme.</p> <p>La gouvernance présente des risques élevés à très élevés.</p> <p>Les risques liés à la conversion et à la mise en œuvre sont élevés; les risques technologiques sont variables.</p> <p>Les mesures d'atténuation des risques sont peu nombreuses, s'il y en a.</p>	<p>Les interdépendances avec les processus, les systèmes et les personnes devraient être décrites.</p> <p>Un important facteur de risque devrait être appliqué aux estimations des coûts et aux efforts qui devront être déployés.</p> <p>On devrait porter une attention particulière à la section « Organisation du projet ».</p> <p>On tient souvent compte des installations et des ressources utilisées pour les projets de transformation.</p> <p>Les interdépendances entre les différents intervenants devraient être indiquées à la section « Gouvernance de projet ».</p> <p>La stratégie du changement devrait être décrite.</p>

Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets

Au moment où le présent guide a été publié, un nouvel outil pilote appelé Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets a été mis à l'essai auprès de ministères choisis. Les auteurs de la charte de projet seront invités à analyser les résultats de leur organisation.

Lors de la présente évaluation, le plan de gestion de projet devrait aborder les domaines de connaissances ayant obtenu les notes les plus faibles. Vous pourrez ainsi vous assurer que la charte de projet aborde les enjeux et les problèmes liés à la capacité de l'organisation de mettre en œuvre le projet.

Utilisation du *Modèle de charte de projet*

Le présent guide explique comment remplir le *Modèle de charte de projet* et donne un aperçu du contenu prévu de chacun des sujets énumérés dans le modèle.



Utilisation de ce modèle

But du document

Section 1. Introduction à la charte

- 1.1 Suivi des modifications des documents
- 1.2 Résumé
- 1.3 Autorisation

Section 2. Aperçu du projet

- 2.1 Résumé du projet
- 2.2 Buts et objectifs du projet et résultats opérationnels
- 2.3 Portée du projet
- 2.4 Jalons
- 2.5 Produits livrables
- 2.6 Estimation des coûts du projet et sources de financement
- 2.7 Dépendances
- 2.8 Risques, hypothèses et contraintes du projet

Section 3. Organisation du projet

- 3.1 Gouvernance du projet
- 3.2 Structure de l'équipe de projet
- 3.3 Rôles et responsabilités
- 3.4 Installations et ressources du projet

Section 4. Références du projet

Section 5. Glossaires et acronymes

Section 1. Introduction à la charte

1.1 Suivi des modifications des documents

Au fur et à mesure qu'un projet évolue, l'équipe obtient plus de renseignements et connaît mieux le projet et sa mise en œuvre. Par conséquent, il peut être nécessaire de modifier la charte de projet puisque sa portée se précise davantage et les produits livrables sont mieux compris.

Cette section sert à décrire les changements apportés, ce qui permet de contrôler l'élaboration et l'application des modifications effectuées à la charte de projet. Elle devrait être utilisée avec un processus de gestion du changement et un système de gestion de documents. Les procédures de gestion de documents de l'organisme commanditaire devraient être appliquées afin de déterminer quand les versions et les versions secondaires doivent être rédigées. Cette pratique permet de conserver un historique précis du document original qui a été approuvé au départ.

1.2 Résumé

Cette section devrait donner un bref résumé du projet en termes opérationnels, ce qui permet de démontrer qu'il est harmonisé avec les objectifs stratégiques et avec la vision de l'organisation ou avec les initiatives gouvernementales horizontales connexes. Des liens devraient également être établis entre le projet et les résultats opérationnels escomptés qui sont énoncés dans l'analyse de rentabilisation, ainsi qu'avec les projets définis dans le plan d'investissement ministériel.

Même s'ils sont gros ou complexes, tous les projets sont amorcés en vue de soutenir le mandat d'un ministère ou d'une organisation et les priorités stratégiques. La charte de projet devrait fournir au lecteur suffisamment de renseignements pour lui démontrer que le projet contribue à améliorer la capacité d'un programme ou d'un ministère afin de répondre aux besoins de la population canadienne. Elle devrait également indiquer quelles sont les répercussions opérationnelles du produit ou du service sur les clients du programme.

Le résumé comprend des renseignements généraux à propos du projet, notamment les raisons de sa création (p. ex., un besoin opérationnel, une exigence légale, etc.), et il mentionne aussi les principaux intervenants qui bénéficieront des résultats du projet.

De plus, le résumé devrait présenter brièvement la charte de projet ainsi que les éléments qui doivent être approuvés par les intervenants ou les commanditaires comme les buts et les objectifs du projet, les principaux jalons, les produits livrables clés, les principaux risques et les coûts estimatifs totaux.

1.3 Autorisation

Cette section contient les signatures du commanditaire ou des commanditaires du projet, du gestionnaire de projet et d'autres intervenants clés du projet qui confirment qu'ils approuvent leur rôle, la description du projet ainsi que les produits livrables et les résultats de celui-ci qui sont présentés dans la charte de projet.

Section 2. Aperçu du projet

2.1 Résumé du projet

Le résumé du projet fait la synthèse de l'ensemble de la charte de projet et présente au lecteur ses principaux points d'intérêt. En général, le résumé du projet traite des buts et des objectifs du projet, des principaux jalons, des principaux produits livrables, des principaux risques et du coût total estimatif.

2.2 Buts et objectifs du projet et résultats opérationnels

Cette section définit les buts du projet et lie chacun d'entre eux à des objectifs mesurables connexes du projet. Elle inclut également les critères d'évaluation qui seront utilisés pour confirmer l'atteinte de cet objectif. De plus, les résultats opérationnels qui découlent des buts et objectifs du projet doivent être présentés tel qu'ils ont été énoncés dans l'analyse de rentabilisation.

Les **buts du projet** sont des énoncés de haut niveau qui présentent ce que le projet tente d'accomplir. Il s'agit de visées générales qui sont habituellement de nature intangible et abstraite.

Les **résultats opérationnels** sont ceux que l'on prévoit obtenir à la fin du projet. Ils peuvent souvent être exprimés en quelques mots résumant un but général. Cette information peut être présentée au moyen de la carte des résultats, aussi appelée carte stratégique, qui est un modèle visuel servant à illustrer comment un projet et l'ensemble de ses activités entraîneront l'atteinte des résultats. Veuillez vous reporter au document intitulé, *Guide et outils de gestion par analyse de résultat du SCT*, à l'adresse suivante :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/outcome-resultat/outcome-resultat-fra.asp> .

Les **objectifs du projet** sont cependant des énoncés concrets qui décrivent précisément les résultats souhaités par rapport au projet. Ils sont étroitement liés aux buts et il arrive parfois que des objectifs représentent des étapes pour l'atteinte de buts.

Les **critères d'évaluation** sont des caractéristiques associées à des objectifs et à des résultats opérationnels qui peuvent être suivies au cours d'une période donnée. Ils sont utilisés pour confirmer qu'un objectif a été atteint.

N°	But	Objectif	Résultat opérationnel
1.	Plus grande souplesse pour répondre aux demandes des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> Nouveau formulaire de demande en ligne d'ici la fin de l'exercice 2008-2009 Critères d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> Formulaire de demande en ligne en production d'ici la fin de l'exercice 2009 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction de la clientèle Critères d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> Adoption par les clients de la capacité en ligne sur une période de temps donnée par rapport à d'autres moyens

2.3 Portée du projet

2.3.1 Définition de la portée

La présente section donne une description de haut niveau des caractéristiques et des fonctions qui sont propres au produit, au service ou au résultat que le projet cherche à offrir ou atteindre. Elle peut de plus faire référence à l'analyse de rentabilisation. De telles références sont également être comprises dans la Section 4 « Références du projet » de la charte de projet.

En outre, cette section vise présenter clairement au lecteur ce qui est créé par le projet. Elle devrait également comprendre des aspects supplémentaires sur la nature du projet comme l'emplacement physique, le contexte juridique, les personnes touchées, les processus en cause, etc.

2.3.2 Champ d'application

Le champ d'application présente les principales activités nécessaires à la réussite du projet et décrit chaque activité d'une manière qui précise les activités qui en font partie et les activités qui n'en font pas partie, ce qui en fait partie et ce qui n'en fait pas partie. La section sur la définition de la portée présente les principales caractéristiques des produits ou des services qui doivent être livrés par le projet alors que la section sur le champ d'application présente un point de vue plus large.

Cette section précise les activités qui sont « hors de la portée »; y compris les activités qui réduiront grandement les ambiguïtés. Pour les projets réalisés par étapes ou qui font partie d'un ensemble plus vaste (programme, portefeuille), il est particulièrement important de définir ce qui doit être livré dans le cadre de la charte de projet.

Le champ d'application des projets à petite échelle peut être défini en termes d'activités alors que celui des projets plus importants peut l'être en termes de champs de travail ou de projets subordonnés.

Visés par la portée	Non visés par la portée
1. Élaboration d'un nouveau modèle opérationnel pour le programme « X »	1. Création d'interfaces avec les applications du ministère
2. Élaboration d'une stratégie de gestion du changement	2. Communication avec les clients externes
3. Élaboration d'un catalogue des services en ligne	3. Services de traduction

Ce tableau est donné à titre d'exemple. Dans de nombreux cas, de plus amples renseignements peuvent être requis pour permettre une présentation détaillée de la portée. Dans une telle situation, l'auteur peut préférer utiliser ce tableau comme résumé et décrire chaque élément qui y figure sous forme narrative.

2.4 Jalons

Cette section présente les échéanciers ou les événements importants du projet comme les phases, les étapes, les points de décision ou l'approbation d'un produit livrable. Cette section devrait également faire figure d'échéancier de projet de haut niveau.

Jalon du projet	Description	Date prévue
Étape 1 : Documentation des exigences opérationnelles	Transcription du document relatif aux exigences en spécifications techniques pour la construction de nouveaux systèmes d'alimentation en eau.	aaaa-mm-jj
Étape 2 : Attribution du contrat	Demande de proposition complétée, soumissionnaire retenu choisi et contrat attribué par la Direction générale des approvisionnements.	aaaa-mm-jj
Étape 3 : Exécution de la maintenance	Évaluation du modèle de prestation du système de remplacement.	aaaa-mm-jj

2.5 Produits livrables

Cette section définit les principaux produits livrables que le projet doit produire afin d'atteindre les objectifs fixés. Elle comprend également les produits livrables internes du projet qui doivent faire partie du processus de gestion de projets pour fins d'évaluation et d'approbation (p. ex., le plan du projet, le plan de transition, le plan de communication, les leçons tirées, etc.).

Les produits livrables présentés dans cette section pourraient être utilisés pour élaborer des niveaux supérieurs de votre structure de répartition du travail qui « subdivise les principaux

produits livrables et les travaux du projet en petits éléments faciles à gérer³». Il faudrait également inclure dans cette section les critères qui seront utilisés pour analyser la qualité et la progression de chaque produit livrable.

Produit livrable du projet	Description
Description :	Un formulaire et un guide communs pour un rapport annuel sur les données financières et les données de production qui sont joints à la déclaration de revenu.
Critères d'acceptation :	Guichet unique et un formulaire de demande.
Échéance :	AAAA-MM-JJ

2.6 Estimation des coûts de projet et sources de financement

2.6.1 Estimation des coûts du projet

Cette section présente un résumé de l'estimation des coûts fondée sur les différentes ressources du projet (humaines, matérielles and financières) qui sont nécessaires à la production des produits livrables et à l'atteinte des objectifs fixés. L'estimation des coûts de l'analyse de rentabilisation du projet peut être utilisée comme base pour rédiger ce résumé.

Vous devez inventorier et ventiler les coûts par étape ou par phase du projet et indiquer les projets pluriannuels en fonction des exercices. L'estimation détermine d'autres coûts attribuables au projet afin de faciliter le processus de prise de décisions. Les catégories comme celles des salaires et des dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) devraient comprendre la portion de financement de services votés en plus du financement alloué à un projet particulier. L'objectif de cette section est de documenter le total des coûts du projet.

Les coûts permanents sont ceux qui sont requis de façon permanente pour les opérations pendant la réalisation du projet (soutien additionnel, permis et entretien du matériel). Même s'ils ne sont pas techniquement considérés comme d'authentiques coûts de projet, ceux-ci fournissent des renseignements très utiles pour la prise de décisions. Les coûts ponctuels peuvent comprendre les achats non récurrents qui sont requis pour administrer le projet et pour préparer les processus de jalonnement.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le processus d'établissement des coûts, veuillez vous reporter au *Guide d'établissement des coûts*, à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_133/guide_f.asp.

3. Project Management Institute (2004), *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*, 3^e édition, p. 103.

Produit livrable par étape du projet ou catégorie de coût	Coût estimatif Exercice (1)	Coût estimatif Exercice (2)	Coût estimatif Exercice (3)	Coût estimatif Exercice (4)
(Étape 1/Produit livrable)				
Salaire				
F et E				
Services professionnels				
Coûts en capital				
Autres (p. ex., revenu)				
Totaux partiels				
(Étape 2/Produit livrable)				
Salaire				
F et E				
Services professionnels				
Coûts en capital				
Autres (p. ex., revenu)				
Totaux partiels				
TOTAL				

2.6.2 Sources de financement

Cette section énonce les différentes sources de financement qui seront utilisées pour appuyer le projet. Elle devrait présenter clairement, au commanditaire et au gestionnaire du projet, la provenance des fonds et le niveau des ressources affectés à ce projet.

2.7 Dépendances

De nombreux projets dépendent d'autres projets, qu'ils soient à l'interne ou à l'externe, et ce, de différentes façons :

- ▶ une relation prédécesseur successeur existe avec un autre projet (p. ex., un protocole d'entente, ou un partenariat);
- ▶ un projet connexe nécessite un produit livrable de votre projet;
- ▶ votre projet nécessite un produit livrable d'un projet connexe;
- ▶ votre projet réalise un produit, un service ou un résultat qui sera ou devra être distribué avec un autre nouveau produit, avec un service ou avec un résultat.

Il est important de cerner rapidement ces relations s'il existe une situation comme celles mentionnées ci-dessus. Si vous vous attendez à avoir plusieurs interactions avec des gestionnaires de projets connexes, vous devriez inclure de l'information associée à cette situation

dans la sous-section « Rôles et responsabilités » de la section « Gestionnaires de projets connexes ». En outre, toutes les dépendances devraient être répertoriées et être analysées dans la section « Risques » afin de garantir au besoin la surveillance et le suivi d'un risque en particulier.

Si ce projet fait partie d'un programme, la charte du programme peut contenir ces renseignements. Il faut inclure ici les renseignements du projet connexe ou faire référence à la charte du programme. Il faut également ajouter ce renvoi à la Section 4 : « Références du projet ».

Pour chacun des projets connexes, il faut ajouter une entrée au tableau ci-dessous. Dans la description de la dépendance, il faut préciser l'organisation ou l'intervenant qui devrait être informé de l'état d'avancement du projet. S'il n'y a aucun projet connexe, il faudrait le mentionner au moyen d'un énoncé général.

Description de la dépendance	Date importante	Personne-ressource

2.8 Risques, hypothèses et contraintes du projet

2.8.1 Risques

Cette section indique les risques qui ont été recensés au début du projet. Elle comprend une évaluation rapide de l'importance de chaque risque (probabilité et incidence) et la manière d'en assurer le suivi. Il est important de noter que cette évaluation des risques initiale ne remplace pas l'évaluation intégrale des risques qui est réalisée pendant l'étape de la planification et qui est documentée dans le plan du projet. D'autres renseignements et d'autres outils peuvent être consultés dans le *Guide de plan de projet* à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/index-fra.asp> et le *document Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre* à : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist_f.asp

N°	Description du risque	Probabilité (faible/moyenne/élevée)	Incidence (faible/moyenne/élevée)	Atténuation prévue
1.	Les propriétaires des activités opérationnelles pourraient ne pas être disponibles pendant l'étape de la validation, ce qui dérèglerait le calendrier.	moyenne	élevée	Les ressources ont été garanties avec l'aide des gestionnaires des divisions connexes. Un arrangement en matière d'approvisionnement est en place pour fournir des testeurs à titre occasionnel. L'énoncé de travail est prêt.
2.	Les manuels de formation pourraient ne pas être prêts pour la date de formation prévue, ce qui pourrait dérègler le calendrier.	moyenne	moyenne	Des wikis seront utilisés comme solution de rechange pour la publication du matériel de formation essentiel.

2.8.2 Hypothèses

Cette section précise tous les facteurs à considérer, vrais, réels ou certains, mais sans présenter de preuves, et ce, pour des raisons de planification. Ces hypothèses seront validées au cours du processus de planification. Une hypothèse qui se révèle inexacte, incohérente ou incomplète engendrera des risques pour le projet et pourra avoir des conséquences négatives sur la portée, le temps et les coûts du projet.

Le tableau suivant répertorie tous les éléments qui ne peuvent être prouvés ou démontrés pendant la préparation de la charte de projet mais ils sont cependant documentés afin de stabiliser l'approche ou la planification du projet.

N°	On suppose que :
1.	La remise de fonds permettra de payer les entrepreneurs à temps.
2.	Les niveaux de service actuels pour les intervenants seront maintenus tout au long du projet.
3.	Les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) seront complétées à temps et pourront servir à concevoir le système architectural.

2.8.3 Contraintes

Cette section recense les contraintes ou les restrictions particulières qui limitent le projet ou qui lui imposent des conditions, en particulier celles qui sont liées à la portée comme un échéancier difficile à respecter, un budget prédéterminé, un jalon établi, des exigences contractuelles, la prise en considération de la protection de la vie privée ou de la sécurité.

Les contraintes peuvent provenir de facteurs externes (sociaux, environnementaux, politiques, économiques et technologiques) ou de facteurs internes (ressources, expertise, exigences opérationnelles, exigences juridiques, installations, etc.). Il faut donc analyser l'environnement du projet afin de recenser les contraintes.

Si plusieurs contraintes ont été recensées, elles devraient être classées par catégorie.

Exemple :

Le tableau suivant répertorie les facteurs établis ou préétablis auxquels le projet doit correspondre et en fonction desquels il doit être réalisé.

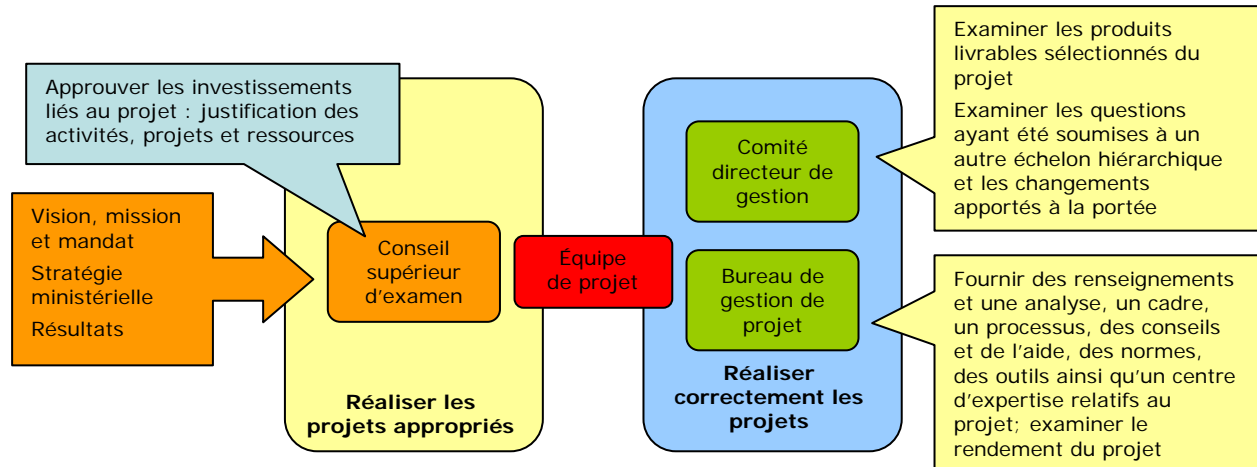
N°	Catégorie	Contraintes
1.	Échéancier (temps)	Le service d'inscription en ligne doit être mis en fonction pour la campagne 2008-2009 qui débute le 23 octobre 2008.
2.	Juridique	Le service d'inscription en ligne doit respecter les exigences de la <i>Loi sur l'assainissement de l'eau</i> .
3.	Ressources	L'utilisateur final ne sera pas disponible pour les mises à l'essai effectuées en février et en mars 2008.

Section 3. Organisation du projet

3.1 Gouvernance du projet

Une organisation de projet est une structure qui est mise en place ou qui évolue au fil du temps et qui est en quelque sorte au service du projet et des participants. Elle définit les rôles et les responsabilités de l'équipe du projet de même que les interfaces avec tous les intervenants. La mise en œuvre d'une gouvernance de projet constitue un élément clé de l'organisation d'un projet. La Figure 1 donne un exemple des éléments qui pourraient être utilisés pour la prise de décisions et le traitement des enjeux progressifs. Vous devriez concevoir la structure de gouvernance de telle sorte que le projet est pertinent et que les résultats opérationnels soient centrés. Vous devriez également vous assurer de pouvoir effectuer des examens à intervalles réguliers des risques et des enjeux du projet, dont les modifications à la portée, à l'échéancier ainsi qu'aux coûts. Il faut toutefois vous rappeler que ces éléments du projet, y compris la portée du projet, l'échéancier, les coûts et les processus d'appui seront traités de manière plus approfondie dans le plan de gestion de projet.

Figure 1 : Diagramme de la gouvernance de projet



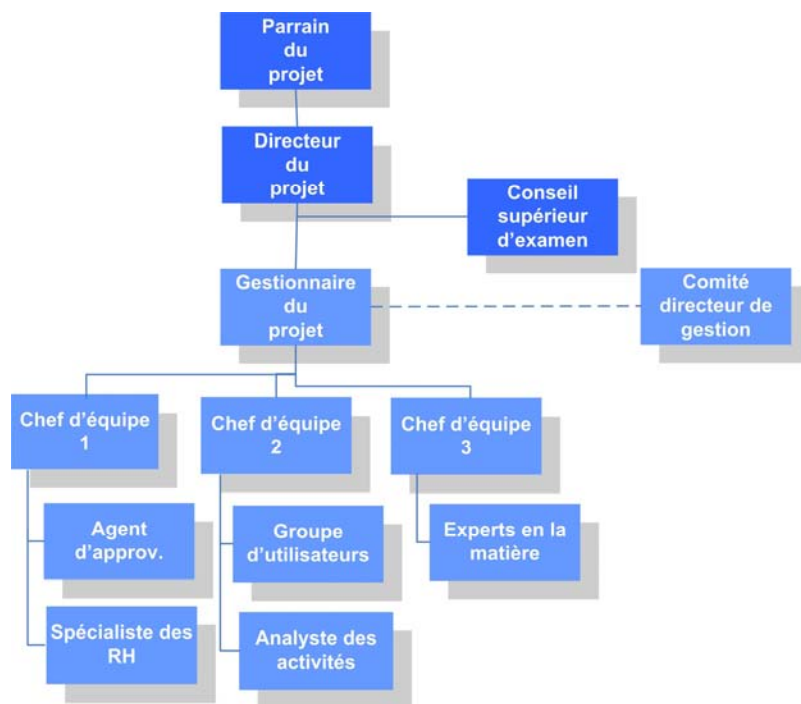
3.2 Structure de l'équipe de projet

La Figure 2 est un graphique illustrant la structure de l'équipe et des intervenants du projet. En ce qui a trait aux petits projets, le nom des membres de l'équipe peut être indiqué, tandis que pour les projets plus importants, le graphique devrait mentionner les groupes ou les entités qui composent les équipes de projet. Les noms du commanditaire, du directeur ou du gestionnaire ainsi que des spécialistes devraient être clairement indiqués pour tous les projets.

On devrait élaborer une stratégie des ressources humaines et l'inclure dans la charte de projet s'il y a des postes clés qui ont été clairement précisés comme étant des postes vacants et qui doivent être comblés en vue d'assurer la réussite du projet

La mise sur pied d'une équipe de projet constitue un important facteur de réussite. Pour obtenir des renseignements sur un certain nombre de compétences requises pour remplir les rôles clés en matière de gestion de projet, nous vous prions de consulter le Centre de ressources sur les génériques de la communauté de la TI du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en cliquant sur le lien suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/oro-bgc/it/generics/index-fra.asp>.

Figure 2 : Exemple d'organigramme de l'équipe de projet



3.3 Rôles et responsabilités

Cette sous-section a pour but de définir les rôles et les responsabilités qui ont été confiés à chaque membre de l'équipe de projet et aux intervenants, ainsi que d'identifier les groupes de travail qui influencent considérablement le projet. Les rôles et les responsabilités de l'ensemble des intervenants, des groupes de travail et des comités présentés dans les sections, « Gouvernance du projet » et « Structure de l'équipe de projet », devraient être déterminés. Un tableau des responsabilités regroupant l'organisation de l'équipe de projet ainsi que les rôles et les responsabilités respectifs des membres de l'équipe constitue une autre façon de présenter ces renseignements. Ce tableau décrit les responsabilités relatives à chacun des principaux produits livrables.

L'annexe du présent document comprend des exemples de rôles et de responsabilités ayant été confiés aux membres de l'équipe de projet.

3.4 Installations et ressources du projet

Selon la taille et la complexité du projet, les besoins en matière d'installations et de ressources matérielles telles que les locaux à bureaux, le matériel informatique, le matériel de bureau et les outils de soutien peuvent nécessiter un travail considérable sur le plan logistique et un financement important. La présente sous-section décrit les exigences du projet concernant ces

installations et ces ressources. De plus, elle précise les responsabilités qui doivent être assumées afin d'obtenir les éléments précis permettant de soutenir l'environnement qui est propice à l'élaboration du projet.

Les coûts des installations et des ressources utilisées dans le cadre du projet devraient être indiqués à la sous-section 2.6, « Estimation des coûts du projet ». *Si ces coûts s'avèrent importants*, les activités d'approvisionnement et les activités logistiques du projet devraient être documentées en tant que produits livrables internes, à la sous-section, 2.5 « Produits livrables ». De plus, les risques associés aux installations et aux ressources du projet devraient être pris en compte.

Section 4. Références du projet

Cette section décrit les principaux documents qui définissent le projet et le mettent en place (p. ex., l'analyse de rentabilisation, le plan d'investissement ministériel, la stratégie ministérielle à long terme, le document portant sur les exigences, le plan de gestion des résultats⁴, la carte des résultats, le discours du Trône, les directives du Cabinet et les initiatives gouvernementales horizontales). Les liens menant à l'emplacement des documents figurent également dans cette section.

Titre du document	Version	Date	Auteur et organisation	Emplacement (lien ou chemin d'accès)
Analyse de rentabilisation	1D	20 mars 2008	Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI)	Y:\DDPI\Modèle

Section 5. Glossaire et acronymes

Cette section définit tous les termes et les acronymes nécessaires afin d'interpréter correctement la charte de projet. La plupart des définitions sont tirées de la troisième édition du *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet* du Project Management Institute.

4. Également appelé « bénéfices réalisés » ou « gestion de la valeur ».

Terme/Acronyme	Définition
Processus de mise en place	Processus enclenchés en vue d'approuver et de définir la portée d'une nouvelle phase ou d'un nouveau projet ou les processus grâce auxquels il est possible de continuer le travail du projet qui avait été arrêté.
Commanditaire	Personne ou groupe qui fournit les ressources financières destinées au projet, en espèces ou en nature.
Intervenant	Personnes et organisations, telles que les clients, les propriétaires des activités opérationnelles ou les gestionnaires de programme, l'organisation en charge du projet et le public, qui participent activement au projet ou dont les intérêts peuvent être touchés, de façon positive ou négative, par la réalisation du projet. Les intervenants peuvent également exercer une influence sur le projet et les produits livrables de celui-ci.
Structure de répartition du travail (SRT)	Division hiérarchique des tâches, axée sur les réalisations prévues, que l'équipe de projet doit effectuer afin d'atteindre les objectifs de projet et de parvenir aux réalisations requises. La SRT organise et définit la portée totale du projet. Chaque niveau de cette structure décroissante consiste en une définition du travail lié au projet qui est plus détaillée qu'au niveau précédent. La SRT est divisée en tâches. L'orientation relative aux produits livrables de la hiérarchie comprend les produits livrables à l'interne et à l'externe.

Annexe : Tableau des rôles et des responsabilités

Rôle dans le cadre du projet	Responsabilités	Assigné à
Commanditaire du projet	<ul style="list-style-type: none"> Assumer la responsabilité finale en ce qui a trait à un programme ou à un projet Approuver les modifications relatives à la portée et fournir les fonds supplémentaires qu'exigent ces modifications Approuver les produits livrables liés au budget Gérer les aspects opérationnels du projet Contribuer à l'élaboration de la charte de projet et des plans de projet Effectuer des examens officiels et des examens pour la direction Régler les problèmes et traiter les demandes de modification Rendre accessibles les ressources destinées aux utilisateurs Approuver les produits de travail Contribuer au suivi des mesures à prendre et des budgets S'occuper de la qualité fonctionnelle de la solution 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Gestionnaire de projet	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les aspects quotidiens du projet Élaborer et mettre à jour la charte de projet et les plans de projet Effectuer des examens officiels et des examens pour la direction Assurer le suivi des problèmes et les régler Contribuer à la résolution des problèmes et au traitement des demandes de modification Assurer le suivi des mesures à prendre et des budgets S'occuper de la qualité du produit ou du service Coordonner l'ensemble des formations relatives au projet 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Gestionnaire de projet d'un projet connexe	<ul style="list-style-type: none"> Tenir les gestionnaires de projets connexes au courant des modifications de la portée du projet Effectuer des examens officiels et des examens pour la direction Assurer le suivi des problèmes survenant dans le cadre du projet et les régler Assurer le suivi des mesures à prendre dans le cadre du projet Coordonner l'ensemble des formations relatives au projet 	Nom(s) de la/des ressource(s)

Rôle dans le cadre du projet	Responsabilités	Assigné à
Chef d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Gérer un ou plusieurs aspects fonctionnels du projet Aider les gestionnaires de projet à effectuer les examens officiels et les examens pour la direction Contribuer à la recherche d'information sur les problèmes et les demandes de modification Aider le gestionnaire de projet à élaborer la Structure de répartition du travail destinée à son secteur fonctionnel Aider le gestionnaire de projet à déterminer la portée et à effectuer les estimations quant à son secteur fonctionnel Maintenir la portée et les estimations ainsi que les plans de travail relatifs à son secteur Assurer le suivi des mesures à prendre concernant son secteur fonctionnel S'assurer que les membres de son équipe élaborent correctement les comptes rendus de situation 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Chef d'équipe de processus	<ul style="list-style-type: none"> Charger de la qualité technique du produit ou du service confié à son secteur fonctionnel 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Agent d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> Coordonner l'ensemble des activités de gestion des approvisionnements et des marchés Communiquer avec l'autorité contractante de TPSGC et assurer la coordination avec celle-ci 	
Agent des finances	<ul style="list-style-type: none"> Fournir les renseignements financiers requis pour gérer le projet Aider le gestionnaire de projet à établir le budget, les estimations et la répartition budgétaire du projet Aider le gestionnaire de projet à faire le suivi des coûts et des dépenses par rapport au budget du projet, et élaborer des rapports à ce propos 	
Analyste des activités	<ul style="list-style-type: none"> Consigner et mettre à jour des modèles d'exigences opérationnelles Consigner et analyser des processus opérationnels au moyen d'éléments à valeur ajoutée et sans valeur ajoutée, d'outils de modélisation de processus, de tableaux de la durée des coûts et d'analyses des causes fondamentales 	Nom(s) de la/des ressource(s)

Rôle dans le cadre du projet	Responsabilités	Assigné à
Bureau de gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'efficacité des communications du projet à l'échelle de l'organisation • Aider les équipes de projet à élaborer une approche et un plan en matière de gestion de la qualité • Offrir du soutien au commanditaire et au gestionnaire du projet • Contribuer à l'élaboration des plans de mise en œuvre divisionnaires • Établir au besoin des normes d'utilisation des outils et de gestion de projets • Examiner le rendement du projet 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Expert en la matière (EM)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de la plus grande expertise possible durant l'exécution d'une tâche spécialisée au sein de l'organisation • Comprendre suffisamment un processus opérationnel ou un secteur d'activité pour pouvoir répondre aux questions des membres des autres groupes • Expliquer le processus actuel aux membres de l'équipe de projet, puis répondre à leurs questions • Faire preuve d'une connaissance approfondie du sujet • Représenter le secteur des utilisateurs durant l'établissement des procédures actuelles ou futures 	Nom(s) de la/des ressource(s)
Conseil supérieur d'examen	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver les investissements du projet • Examiner la justification des activités, les projets et les ressources • Classer les projets par ordre de priorité en fonction de critères précis • Régler tous les problèmes qui existent entre les projets • Régler tous les problèmes divisionnaires 	Nom(s) de la/des ressource(s)

Rôle dans le cadre du projet	Responsabilités	Assigné à
Comité directeur de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter des problèmes qui ne peuvent être réglés par l'équipe de projet et les résoudre • Examiner l'ensemble des renseignements sur le budget en ce qui a trait aux produits livrables du projet • S'occuper des communications à l'échelle de l'organisation • Fournir des conseils et de l'encadrement au commanditaire, au gestionnaire de projet et aux équipes de projet • Veiller à ce que les exigences opérationnelles soient intégrées adéquatement aux projets individuels • Représenter l'ensemble des secteurs d'activité concernés, tel qu'il est déterminé par le commanditaire et le gestionnaire du projet. Le cadre responsable doit transmettre les invitations aux membres. • Examiner les modifications à la portée et formuler des recommandations à ce sujet • Contrôler l'état d'avancement du projet. 	Nom(s) de la/des ressource(s)

Bibliographie

Canada. Ministère de la défense nationale (page consultée le 10 avril 2008). « Organisation du Projet », *Système d'information – Soutien et Acquisition (Matériel) [SISAM]*, [En ligne], http://www.forces.gc.ca/admmat/masis/ipt_f.asp.

Canada. Agence du revenu du Canada (2008). *Modèle de charte de projet*, Ottawa, Direction générale de l'informatique, version 1.4, 18 février 2008.

Canada. Travaux publics et services gouvernementaux Canada (2007). *Guide du Processus de gestion des projets de la DGSIT*, Ottawa, Bureau de gestion de projet de la Direction générale de l'informatique.

Canada. Travaux publics et services gouvernementaux Canada (2007). *Modèle pour la gestion des projets de la DGSIT*, Ottawa, Bureau de gestion de projet de la Direction générale de l'informatique.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008). *Guide pour l'établissement des coûts des extrants au Gouvernement du Canada*, Ottawa. Également accessible en ligne à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_133/guide_f.asp

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1996). *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*, Ottawa, Direction du dirigeant principal de l'information.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2004). *Programme de transformation Opérationnelle : Gabarit pour le mandat du projet*, Ottawa, Direction du dirigeant principal de l'information.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2006). *Guide et outils de gestion par analyse de résultat*, version 1.0, à des fins de discussion seulement, Ottawa, Direction du dirigeant principal de l'information.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007). *Oversight Improvement – Submission Processing: Alignment and Stewardship Evaluation Criteria*, ébauche, Ottawa, Direction du dirigeant principal de l'information.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007) « *Improving IT Project Performance: Conception, Assessment and Monitoring* », Ottawa.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (page consultée le 11 octobre 2007). *Politique sur la gestion des projets*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [En ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/mp-gp_f.asp.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (page consultée le 11 octobre 2007). *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [En ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/ipaas-piasa_f.asp.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (page consultée le 11 octobre 2007). *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [En ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/sopmc-ncogp_f.asp.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (page consultée le 11 octobre 2007). *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [En ligne], http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/spcr-ncrp_f.asp.

Gartner (2007). *Gartner for IT Leaders Tool: Developing a Project Charter*, États-Unis, Gartner Inc., 10 p.

Gouvernement de la Colombie-Britannique (page consultée le 18 octobre 2007). *Project Charter Standards*, Direction de la gestion de l'information, ministère de l'Environnement [En ligne], http://srmwww.gov.bc.ca/imb/3star/project_mgmt.html.

Information Technology Cio Executive Board (page consultée le 12 octobre 2007). Site Web du Corporate Executive Board [En ligne], <https://www.cio.executiveboard.com/Public/Default.aspx>.

Kerzner, Harold (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8^e édition, Canada, John Wiley & Sons Inc.

Office Of Government Commerce (page consultée le 15 octobre 2007). Site Web de l'Office of Government Commerce [En ligne], <http://www.ogc.gov.uk/>.

Office of Government Commerce (page consultée le 16 octobre 2007). *Governance*, Office of Government Commerce [En ligne], http://www.ogc.gov.uk/delivery_lifecycle_governance.asp.

Project Management Institute (2003). *The PMI Compendium of Project Management Practices*, Pennsylvanie, Project Management Institute.

Project Management Institute (2004). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet*, 3^e édition, Pennsylvanie, Project Management Institute.

Project Management Institute (2006). *The Government extension to the PMBOK Guide*, 3^e édition, Pennsylvanie, Project Management Institute.

Texas Department Of Information Resources (page consultée le 18 octobre 2007). *Project Charter Instructions*, Texas Department of Information Resources [En ligne], <http://www.dir.texas.gov/pubs/framework/gate1/projectcharter/instruction.pdf>.

University Of Notre Dame (page consultée le 18 octobre 2007). *Project Charter Template*, University of Notre Dame [En ligne], <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/MWR0316>.