

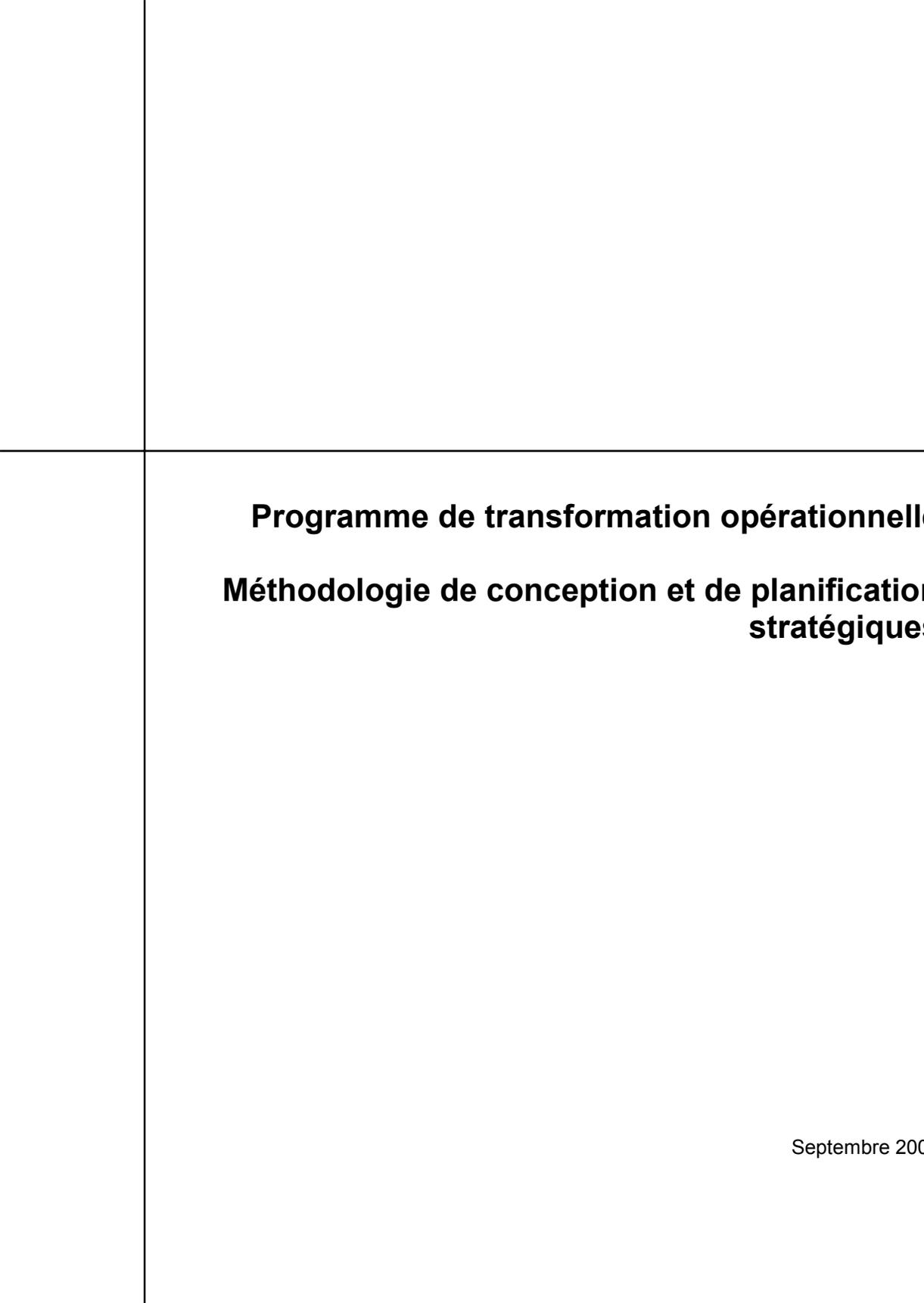


Programme de transformation opérationnelle

Méthodologie de conception et de planification stratégiques

Septembre 2004





Programme de transformation opérationnelle
Méthodologie de conception et de planification
stratégiques

Septembre 2004

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2004
No de catalogue BT22-94/2004
ISBN 0-662-68496-6

On peut se procurer ce document sur médias substituts
et sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Contexte	1
1.2	Objet du document	1
2	Aperçu de la méthodologie de conception et de planification du PTO	3
3	Aperçu de la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO	6
3.1	Principaux éléments de la transformation	7
3.2	Pratiques exemplaires	8
3.3	Éléments de la méthodologie	10
3.4	Aperçu du travail	14
4	Volet de prestation	22
4.1	Principaux produits livrables	22
4.2	Produits livrables spécialisés	28
5	Volet de gestion	30
5.1	Principaux produits livrables	30
5.2	Produits livrables spécialisés	30
6	Volet d'harmonisation	33
6.1	Principaux produits livrables	33
6.2	Produits livrables spécialisés	33
7	Rôles	34
7.1	Rôles de prestation	34
7.2	Rôles de gestion	37
	Annexe A : Liste complète des produits livrables	39
	Annexe B : Table des matières des principaux produits livrables	40

1 Introduction

1.1 Contexte

Le Programme de transformation opérationnelle (PTO) permet de mettre au point une méthodologie intégrée en vue de la planification, de la conception et de la mise en œuvre de la transformation opérationnelle à l'aide de pratiques exemplaires et de modèles de conception opérationnelle adaptés aux besoins des organisations du secteur public. Le but est d'assurer une conception opérationnelle cohérente à l'échelle du gouvernement par l'application d'une approche formelle fondée sur des normes qui guidera et accélérera la transformation opérationnelle, afin de satisfaire aux objectifs opérationnels de haut niveau du gouvernement. La méthodologie du PTO est actuellement élaborée à la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La boîte à outils du PTO comprend cinq éléments de base : Un carnet de route de la transformation qui permet aux responsables opérationnels de situer où ils sont sur la courbe de maturité vers la transformation; le cadre de transformation du PTO, qui regroupe et organise l'ensemble des modèles nécessaires à la définition d'une opération pour un ministère, un programme ou un groupe de clients, les modèles de référence stratégiques des gouvernements canadiens (MRSG) qui incluent des modèles, des concepts et des patrons opérationnels réutilisables et faisant autorité; des « outils habilitants », c'est-à-dire des regroupements logiques de capacités opérationnelles fondamentales, comme les compétences essentielles du gouvernement qui assurent l'interopérabilité et améliorent les services directs à la clientèle; la méthodologie de conception et de planification du PTO, et une méthodologie générale pour les processus de transformation (sujet du présent document) un sixième élément, actuellement en développement, est un modèle de gouvernance de la transformation qui pourrait être appuyé par un bureau d'harmonisation et de gestion stratégique.

1.2 Objet du document

Le présent document décrit la première version de la méthodologie de conception et de planification du PTO, soit l'ensemble des processus de transformation opérationnelle. La méthodologie est établie à l'intention des équipes de la transformation opérationnelle responsables de la réalisation de produits livrables dans le cadre du projet de transformation. En règle générale, ces équipes regroupent un gestionnaire de projet, un analyste opérationnel, un spécialiste de la transformation ainsi que des concepteurs et des modélisateurs opérationnels. Cette méthodologie permet aux personnes remplissant ces rôles de coordonner et d'effectuer leur travail, et fait en sorte que l'architecte opérationnel sait ce qu'il faut concevoir et modéliser.

Un aperçu de la méthodologie et des explications sur le type de travail réalisé au cours des projets de conception et de planification stratégiques du PTO, du déroulement des projets et du rôle précis des membres de l'équipe sont fournis dans les sections suivantes :

- Section 1** Introduction
- Section 2** Aperçu de la méthodologie de conception et de planification du PTO
- Section 3** Aperçu de la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO
- Section 7** Rôles

Après la lecture du document complet, les membres de l'équipe de transformation devraient, selon leur rôle particulier, revoir plus attentivement la section pertinente indiquée ci-dessous qui explique en détail les produits livrables de transformation et les gabarits nécessaires à leur travail dans le cadre du PTO.

- Section 4** Volet de prestation (voir également le Guide du praticien du PTO)
- Section 5** Volet de gestion
- Section 6** Volet d'harmonisation
- Section 7** Rôles

Les annexes fournissent également de l'information détaillée.

- Annexe A** Liste complète des produits livrables
- Annexe B** Table des matières des principaux produits livrables

2 Aperçu de la méthodologie de conception et de planification du PTO

La méthodologie de conception et de planification du PTO concerne l'ensemble du cadre de transformation du PTO, qui touche tous les aspects de la transformation opérationnelle, de la vision aux solutions de systèmes d'information en passant par la conception stratégique.

Le cadre de transformation du PTO sert à structurer le plan directeur et le programme la transformation.

Le **plan directeur** renferme des modèles pour un « moment donné » d'une opération, c'est-à-dire des modèles de la situation actuelle de l'opération ainsi que de la situation cible, par exemple, situation dans cinq ans et dans dix ans. On lie ces modèles à la grille du cadre de trente-six « cellules » - comportant six colonnes verticales qui définissent et justifient le projet ou le processus opérationnel en indiquant : quoi, comment, où, qui, quand et pourquoi - et six rangées horizontales, allant de l'aspect contextuel à l'aspect opérationnel.

Le **programme**, quant à lui, décrit comment l'opération évoluera de la situation actuelle à celle envisagée. Il constitue un ensemble de produits livrables de la transformation, soit les produits nécessaires à la planification, à l'affectation des ressources, aux communications et à la réalisation de la transformation. Ensemble, ces produits sont les résultats logiques générés progressivement par l'application du PTO et qui appuient le processus décisionnel progressif nécessaire pour la transformation réelle des opérations.

Le diagramme ci-dessous illustre les liens entre le plan directeur et le programme.

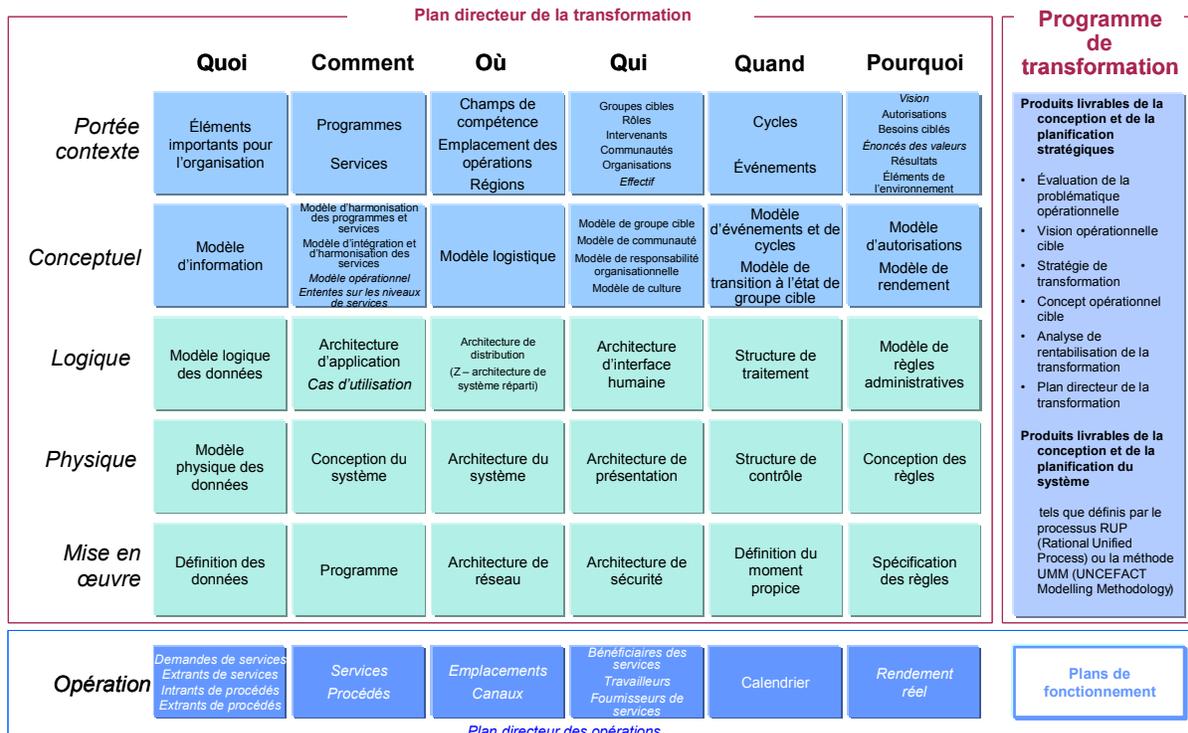


Diagramme n° 1 : Cadre du PTO

Le document sur le cadre de transformation du PTO fournit de plus amples détails sur le cadre. Fait à noter, les praticiens n'ont pas à se préoccuper de remplir les cellules du cadre, car cela se fera automatiquement si les directives de la méthodologie sont suivies.

La méthodologie de conception et de planification du PTO se divise en deux parties intégrées.

1. La méthodologie de conception et de planification **stratégiques** du PTO, qui correspond aux deux rangées supérieures du cadre de transformation du PTO et sur laquelle porte le présent document. Les produits livrables réalisés à l'aide de cette méthodologie aident au passage d'un projet de la deuxième à la troisième rangée.
2. La méthodologie de conception et de planification de **systèmes** du PTO qui, lorsqu'elle sera réalisée, correspondra aux rangées trois à cinq du cadre de transformation du PTO.

Le diagramme ci-dessous illustre la place occupée par la conception et la planification stratégiques dans la transformation opérationnelle du secteur public. Sous forme de trois bandes horizontales, le diagramme montre les trois principaux niveaux de transformation, soit de tous les paliers de gouvernement du Canada (c'est-à-dire les gouvernements municipaux, régionaux, provinciaux, territoriaux et fédéral); les projets distincts de planification (p. ex., sécurité publique) et les projets de mise en œuvre particuliers (p. ex., authentification et enregistrement, resserrement des contrôles frontaliers et interopérabilité des bases de données des organismes d'exécution de la loi) qui découlent d'un projet de planification.

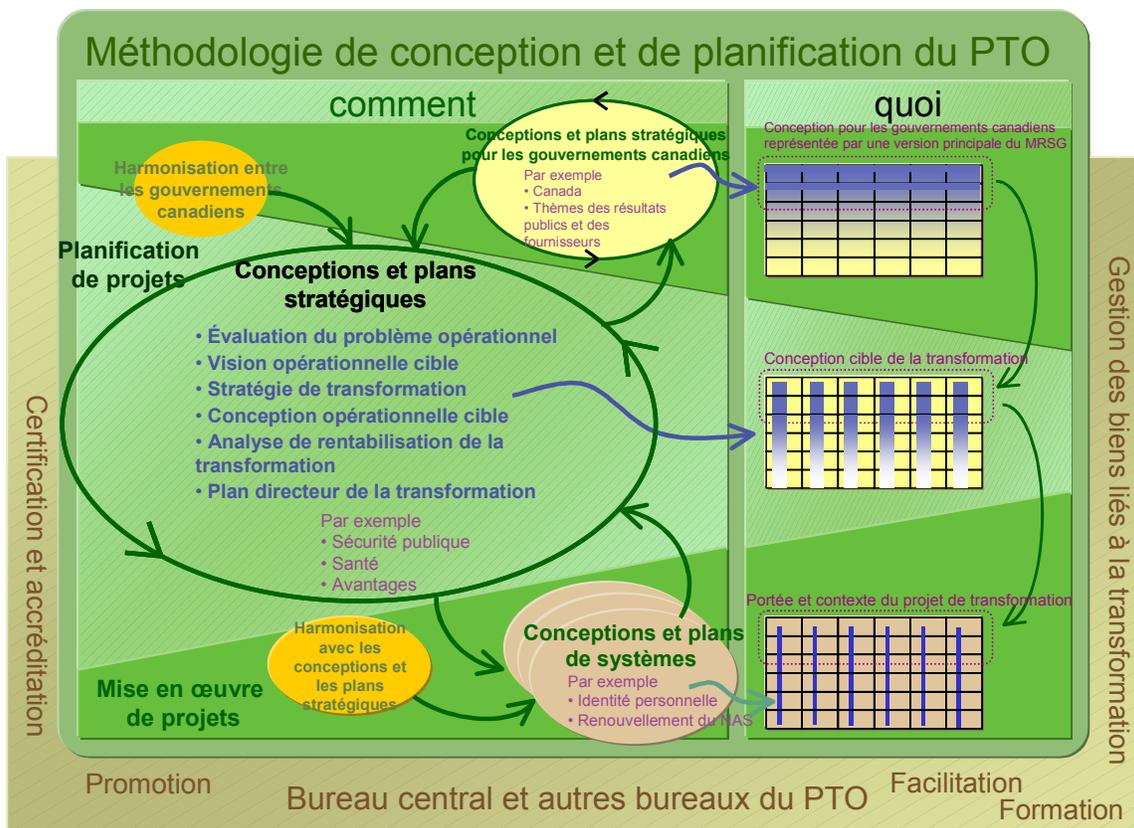


Diagramme n° 2 : Méthodologie du PTO en contexte

Le recours à la méthodologie de conception et de planification stratégiques favorise le travail méthodique, rigoureux et cohérent pour la réalisation des projets de planification de la bande centrale. Ceux-ci élaborent des concepts stratégiques et des plans d'ensemble pour la mise en œuvre de la transformation. Par conséquent, les projets particuliers de mise en œuvre correspondent aux résultats de haut niveau de la transformation nécessaires dans les gouvernements et entre ceux-ci.

À chaque niveau, les concepts et les plans freinent la progression de ceux du niveau inférieur, s'harmonisent à ceux du niveau supérieur et améliorent ceux-ci. Les projets de mise en œuvre se trouvent toujours au niveau final. La colonne « comment » explique la nature itérative et les phases de conception et de planification stratégiques. La colonne « quoi » explique le fait que pour l'ensemble des paliers de gouvernement au Canada, la planification, les concepts stratégiques sont complexes et généraux et visent un bon nombre de programmes de façon superficielle. À la phase de la mise en œuvre, la portée de la conception des projets est plus restreinte qu'au niveau supérieur, mais fournit des détails jusqu'à celui des spécifications.

Le diagramme montre également le rôle de catalyseur que jouent le bureau central et les autres bureaux du PTO. Ils assurent l'élaboration de la méthodologie et les fonctions de soutien, y compris la promotion, la facilitation, la formation, la gestion des biens liés à la transformation ainsi que la certification et l'accréditation.

3 Aperçu de la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO

Première version de la méthodologie de conception et de planification du PTO, la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO correspond aux deux rangées supérieures du cadre de transformation du PTO. Elle regroupe des concepts et des pratiques exemplaires qui se sont avérés essentiels à la réussite des projets de transformation opérationnelle, c'est-à-dire la réalisation de concepts et de plans stratégiques harmonisés à l'échelle du gouvernement. À leur mise en œuvre, les projets donnent rapidement les résultats attendus pendant toute la durée de la transformation, tout en respectant les échéances et les budgets.

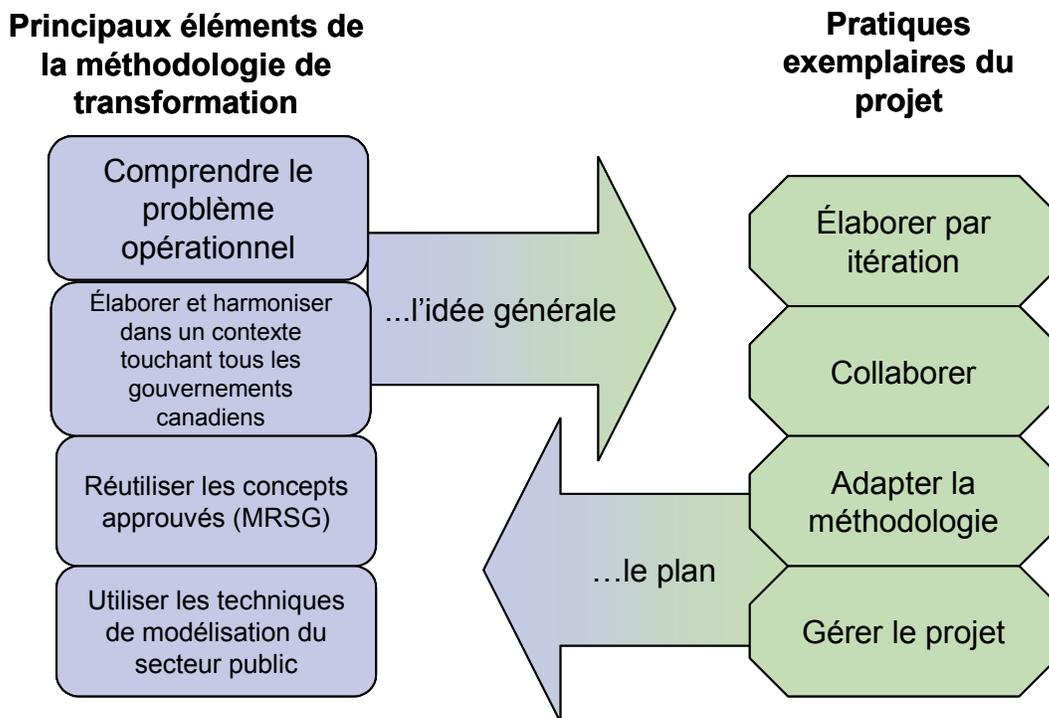


Diagramme n° 3 : Principaux éléments et pratiques exemplaires de la transformation

3.1 Principaux éléments de la transformation

Les sections suivantes décrivent les grandes leçons tirées de projets de transformation opérationnelle réussis.

3.1.1 Compréhension du problème opérationnel

Il arrive souvent que des solutions technologiques soient adoptées sans que l'on ait compris le problème opérationnel inhérent que l'on cherche à régler. En d'autres mots, on traite les symptômes et non le problème sous-jacent. La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO répond au besoin essentiel de définir de façon claire et exhaustive le problème opérationnel concernant les besoins de clients non - ou mal - comblés à l'heure actuelle. Avec une définition claire du problème opérationnel par rapport aux résultats opérationnels recherchés, on possède une plus grande marge de manœuvre pour trouver les moyens de régler le problème en favorisant davantage l'innovation.

3.1.2 Élaboration et harmonisation dans un contexte touchant tous les paliers de gouvernement au Canada

La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO porte toujours attention aux relations et à l'harmonisation horizontales au sein du gouvernement du Canada et entre paliers de gouvernement. Comme chaque projet de transformation débute par la définition de « l'empreinte » de sa portée sur le principal modèle des GC, qui prévoit l'harmonisation avec les catégories « champ de programmes » et « produit de services » du MRSG, l'élaboration en contexte est assurée dès le départ. En outre, le MRSG facilite le catalogage et la réutilisation de concepts qui soutiennent les mêmes types de programmes et de services dispensés aux même clients, ce qui confirme la pertinence pour tous les paliers de gouvernements au Canada d'utiliser cette méthodologie. L'utilisation des cadres de transformation pour donner la priorité au projet de transformation garantit également qu'il y aura une harmonisation et un partage appropriés à tous les paliers de gouvernement au Canada.

« Il est très facile d'examiner une situation nébuleuse et, en s'appuyant sur de maigres connaissances, de supposer que vous savez tout à ce sujet »,
David Schmaltz, auteur du livre *The Blind Men and the Elephant: Mastering Project Work*, Berrett-Koehler, 2003.

3.1.3 Utilisation des techniques de modélisation du secteur public

Les modèles utilisés pour décrire les processus complexes et leurs interrelations aident à comprendre tant le problème que sa solution, ainsi que les opérations complexes qui autrement seraient difficilement comprises dans leur ensemble. La conception axée sur les modèles fait donc en sorte que les systèmes opérationnels et d'information soutiennent les buts et les objectifs opérationnels.

Des modèles et des techniques de modélisation conçus et démontrés du secteur public sont intégrés à la conception et à la planification stratégiques du PTO. Ils explicitent les éléments majeurs de l'opération et leurs interrelations de façon à préserver un lien direct et clair avec le besoin du client que l'opération vise à combler. Grâce à ces techniques de modélisation, il est possible d'analyser de façon uniforme les processus opérationnels liés à différents types de programmes et de services, quelles que soient les structures administratives existantes, de définir clairement les objectifs opérationnels du gouvernement et de les décrire avec précision aux concepteurs et aux architectes des opérations et des systèmes qui

assureront la transformation. Étant donné que les modèles de conception et de planification stratégiques du PTO utilisent le langage de la fonction publique, les membres de la haute direction prendront connaissance de propositions de transformation opérationnelle utilisant des concepts et une terminologie qu'ils reconnaissent et comprennent.

3.1.4 Réutilisation des concepts approuvés

Le MRSG consiste en un catalogue des conceptions des opérations établies à l'aide des techniques de modélisation du secteur public. On inscrit dans ce catalogue les projets de transformation au fur et à mesure de l'évolution des activités de la situation « actuelle » à la situation « cible » pour les programmes, services ou organisations. Parce qu'il facilite la réutilisation de concepts qui soutiennent le même type de programmes ou de services, le cadre permettra au fil du temps d'accroître la rigueur et la cohérence des concepts ainsi que la rapidité de mise en œuvre.

3.2 Pratiques exemplaires

Les approches suivantes, qui ont fait leurs preuves, sont intégrées à la conception et à la planification stratégiques du PTO pour assurer la réussite des projets de transformation.

3.2.1 Élaboration par itération

La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO constitue un processus itératif contrôlé qui repose sur les principes suivants.

- Les produits sont élaborés en même temps et non en succession, car il est nettement plus avantageux de pouvoir améliorer un produit antérieur dans le cadre du travail visant un produit ultérieur. La plupart des bonnes méthodes de travail par projet fonctionnent de cette manière, peu importe ce que les plans de travail « en cascade » indiquent.
- Le travail se fait de façon la plus complète possible à chaque itération prévue dans le cycle de vie du projet, à l'aide d'une composante de la portée du travail. De plus, chaque itération élargit la portée et le niveau de résolution de l'itération qui précède.
- Les résultats envisagés pour les itérations sont définis à l'avance afin d'assurer leur convergence. Ainsi, les itérations de nature plus immédiate sont plus précises que celles de nature plus tardive.
- Les itérations sont planifiées à l'aide d'une méthode cohérente et pertinente d'établissement des priorités.

Dans le cadre d'un processus de transformation dont la situation ultime n'est pas totalement définie, le processus d'itération est particulièrement avantageux.

- Il accepte au départ les exigences « floues », qui seront précisées au fur et à mesure que les connaissances s'accroissent.
- Il permet d'atténuer les risques au départ ainsi que de repérer et d'atténuer les risques imprévus.
- Il permet à l'organisation d'apprendre et de tirer les leçons de l'expérience : les membres de l'équipe acquièrent petit à petit de nouvelles connaissances, tandis que les diverses compétences et spécialisations sont davantage mises à profit au cours du cycle de vie complet.

- Il facilite la réutilisation, car il devient plus aisé de définir les éléments communs partiellement conçus ou mis en œuvre, plutôt que d'avoir à définir tous les éléments communs dès le départ.
- Il génère des produits livrables de meilleure qualité, car les faiblesses peuvent être repérées lors des premières itérations, les erreurs et oublis peuvent être corrigés et des précisions apportées pendant plusieurs itérations.
- Il tolère les changements tactiques, comme pour intégrer des données tirées des projets dérivés de projets de mise en œuvre et pour améliorer et mettre au point, en cours de travaux, la méthodologie et le calendrier de réalisation.

3.2.2 Collaboration

« La mise en place d'une coalition directrice » constitue la deuxième des huit étapes du processus de changement proposé par J. P. Kotter dans son livre Leading Change, Harvard Business School Press, 1996

En tant que méthodologie de collaboration, la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO reconnaît que la participation de nombreuses organisations de divers paliers de gouvernement est très avantageuse pour les projets de transformation. Une collaboration fructueuse a pour objectif de créer une « coalition du changement » chez les membres de l'équipe déterminés à trouver des façons d'optimiser la valeur du projet de transformation.

Pour la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO, la collaboration est assurée grâce à des produits livrables comme des plans de collaboration et de consultation, des protocoles d'entente, une définition et une répartition précises des rôles des participants au projet; le recours à des ateliers avec animateur pour colliger de l'information et approuver les concepts et l'échange des documents sur les produits livrables pertinents afin de recueillir les commentaires des intervenants.

3.2.3 Adaptation de la méthodologie

La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO peut être adaptée pour répondre aux besoins de n'importe quel projet de transformation opérationnelle du gouvernement. De portée suffisamment générale et vaste, la méthodologie peut être appliquée telle quelle par les organisations ne possédant pas une culture organisationnelle bien intégrée. Elle peut également être adaptée par une organisation du secteur public pour tenir compte des besoins, contraintes et antécédents de l'organisation, ainsi que de sa culture et de son cadre fonctionnel. La méthodologie est suffisamment souple pour s'adapter au projet, plutôt que d'exiger que celui-ci se conforme à elle. En outre, elle est assez solide pour aider les concepteurs et architectes des opérations et des systèmes à créer des concepts pour l'ensemble du gouvernement qui correspondent au principal modèle de tous les paliers de gouvernement au Canada.

La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO prévoit un ensemble restreint d'itérations et de jalons qui peut être élargi pour les projets de plus vaste envergure. Dans le but d'assurer l'harmonisation, le cadre de transformation du PTO fixe un nombre minimal de modèles et de produits livrables. Bien sûr, selon la portée ou les objectifs d'un projet de transformation, des modèles et des produits livrables peuvent s'ajouter à une conception stratégique. Il est également possible d'exiger des rapports supplémentaires afin de répondre à des besoins précis de communications du projet ou de ses intervenants.

On élaborera au fil du temps des « carnets de route » de la conception et de la planification stratégiques du PTO pour documenter les plans de projet du PTO qui

ont été mis à l'essai et sont réutilisables, des produits livrables et des modes de présentation d'ateliers qui portent sur des types précis de projets de transformation.

3.2.4 Gestion de projet

La conception et la planification stratégiques du PTO misent sur les éléments du cadre amélioré pour la gestion (CAG), y compris la gestion de projet et de risques.

Le mandat et le plan du projet sont élaborés lors de la phase de lancement du projet et sont maintenus et gérés pendant toute la durée de celui-ci. On retrouve dans le mandat et le plan toute l'information nécessaire à la planification du calendrier d'exécution du projet et des besoins en ressources ainsi qu'au suivi du déroulement du projet par rapport au calendrier.

Le mandat du projet fournit une raison convaincante de la pertinence du projet de transformation. Rédigé de façon brève et concise, il est facile à comprendre et à retenir par les membres de l'équipe de projet et il énonce clairement les attentes des intervenants du projet. Le mandat est révisé à chaque jalon majeur afin de déterminer si les prévisions de production des produits livrables et des coûts sont encore valables et si la poursuite du projet vaut la peine.

Pour tout projet de conception et de planification stratégiques du PTO, il faut établir un plan à niveaux multiples, c'est-à-dire un ensemble de plans présentant de l'information plus ou moins détaillée. Par exemple, les cadres et les intervenants veulent de l'information de haut niveau sur la planification, comme le budget global, le calendrier d'exécution et le plan de haut niveau des phases du projet. Le gestionnaire et l'équipe de projet, quant à eux, ont besoin de plans très détaillés sur les itérations, pour la réalisation et la gestion du projet. Grâce à ces différents niveaux de détail, la planification de projet est plus efficace, car les niveaux assurent la planification de haut niveau (descendante) et détaillée (ascendante) pour mettre au point le plan du projet de façon itérative.

La gestion du risque constitue un élément fondamental de la gestion de projet qui tire profit d'une élaboration itérative. À la conclusion de chaque itération, les activités et les produits livrables sont évalués et les risques réexaminés. L'information ainsi recueillie est intégrée aux plans détaillés et dans les critères de réalisation de l'itération suivante.

3.3 Éléments de la méthodologie

Quatre éléments clés définissent la méthodologie : produits, produits de travail, structure de répartition du travail et rôles. Ces éléments représentent l'aspect statique de la méthodologie.

3.3.1 Diagramme des éléments de la méthodologie

Le diagramme n° 4 illustre les éléments de la méthodologie et les liens entre eux.

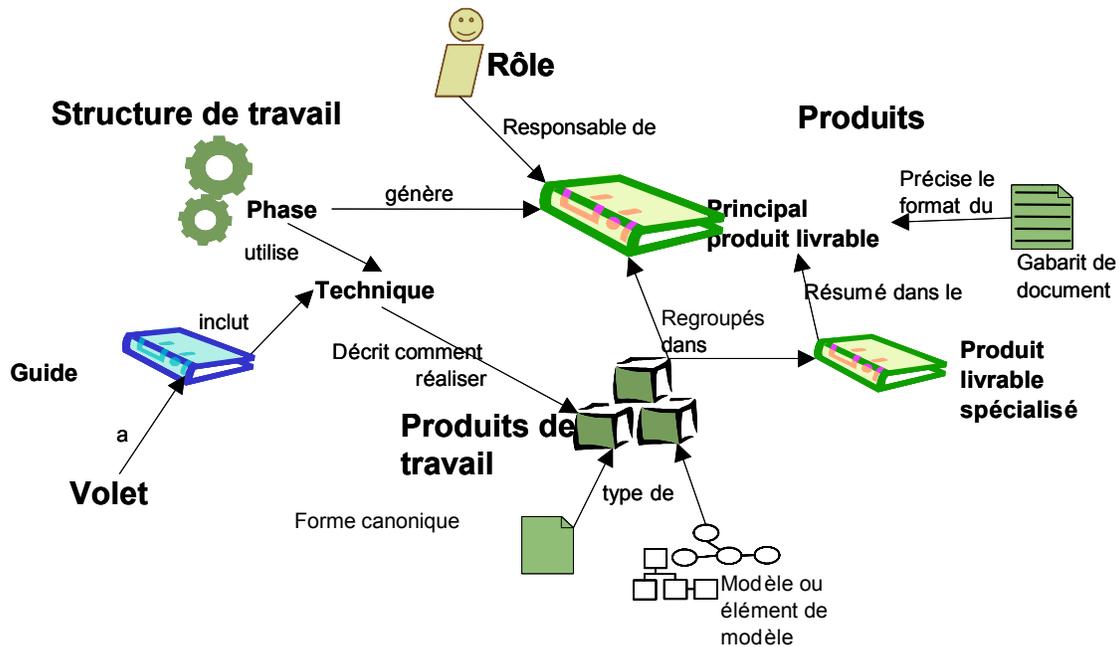


Diagramme n° 4 : éléments de la méthodologie

3.3.2 Produits

La mise en œuvre de la méthodologie donne des résultats tangibles, appelés « produits ». Certains de ceux-ci sont destinés à des publics ne participant pas au projet de transformation, tandis que d'autres visent les participants au projet. Les principaux produits livrables sont ceux qui portent sur l'ensemble des résultats de toutes les activités menées, tandis que les produits livrables spécialisés visent un public plus restreint et parfois plus spécialisé. La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO fournit des gabarits de document en format Microsoft® Word pour tous les principaux produits livrables, énumérés ci-dessous :

- mandat du projet;
- évaluation du problème opérationnel;
- vision opérationnelle cible;
- stratégie de transformation;
- conception opérationnelle cible;
- analyse de rentabilisation de la transformation;
- plan directeur de la transformation;
- plan d'harmonisation de la transformation.

En outre, la méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO fournit des gabarits de document en format Microsoft® Word pour les produits livrables spécialisés, dont voici une liste partielle :

- proposition de financement;
- plan du projet;
- plan de collaboration et de consultation;
- examen de l'état de préparation à la transformation;
- évaluation de l'incidence sur les opérations;
- évaluation préliminaire des menaces et des risques;
- évaluation préliminaire de l'incidence sur la vie privée;
- stratégie de durabilité;
- plan de communication;
- plan de gestion des risques;
- rapport sur la participation au PTO.

L'annexe A énumère la liste complète des produits livrables et des produits du travail.

Il pourrait s'avérer nécessaire de réorganiser le contenu d'autres produits afin de répondre à un autre objectif ou pour cibler un autre public. Il est possible de préciser le besoin en rapports de ce type lorsque ceux-ci sont requis dans le cadre d'un projet particulier de transformation. Par exemple, un plan opérationnel peut être conçu à partir d'éléments de la vision opérationnelle cible, de la stratégie de transformation et de la conception opérationnelle cible.

3.3.3 Produits de travail

Les activités de conception et de planification stratégiques produisent, modifient, maintiennent ou utilisent comme intrants les composantes de base que sont les produits de travail. Les types de produits de travail incluent : des formes canoniques comme le gabarit d'énoncé de vision; des modèles comme le modèle contextuel des programmes et des services; ainsi que des éléments de modèle, c'est-à-dire une partie d'un modèle comme un programme, un service ou un groupe cible.

Les produits de travail peuvent être liés à un produit livrable principal ou spécialisé, ou à plusieurs d'entre eux, dont une partie comprend des sous-ensembles ou des exemples de produits de travail, ou encore duquel on tire l'information sur les modèles et les éléments de modèle pour l'inclure dans un produit livrable.

Voici un *échantillon* des produits de travail de la méthodologie de conception et de planification stratégiques :

- énoncé du problème;
- évaluation environnementale;
- énoncé de la vision;
- scénarios opérationnels;
- énoncé de la stratégie;
- stratégies en matière de RH et de culture.

3.3.4 Structure de travail

La structure de travail se compose de trois niveaux : les volets, les phases et les techniques. Les volets permettent de faire la distinction entre les activités de gestion et d'harmonisation et celles de prestation.

Une phase représente la majeure partie du travail et chacune génère au moins un principal produit livrable et peut produire un produit livrable spécialisé ou un certain nombre de ceux-ci.

Pour chaque produit livrable principal et spécialisé, la méthodologie donne des renseignements pratiques sur l'exécution du travail, conformément à l'information de base et aux pratiques exemplaires décrites dans les sections 3.1 et 3.2, que l'on appelle des techniques. Chacune de celles-ci décrit la méthode de réalisation d'un produit de travail et fournit des concepts, une orientation, des conseils sur les outils ainsi que des listes de contrôle pour vérifier le produit de travail. De plus, les techniques décrivent les produits de travail fondés sur un modèle et renferment des conventions sur l'établissement de modèles. Elles peuvent aussi renvoyer au langage de modélisation unifié (UML) ou à d'autres notations. Certaines techniques peuvent renvoyer à différents types de paradigmes utilisés comme fondement de la conception opérationnelle. Le guide sur le volet approprié renvoie à des techniques. La section 3.3.6, Ensemble des connaissances, décrit ces guides.

On trouvera d'autres renseignements sur les produits livrables principaux et spécialisés à la section 4 Volet de prestation, à la section 5, Volet de gestion et à la section 6 Volet d'harmonisation.

3.3.5 Rôles

La reddition des comptes et la discipline définissent les rôles. Un participant peut remplir plus d'un rôle et des participants travaillant en équipe peuvent exécuter un certain nombre de rôles. Voici les principaux rôles :

- Conseiller du PTO
- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Concepteur opérationnel
- Modélisateur opérationnel
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI
- Stratège en transformation
- Planificateur de la mise en œuvre
- Architecte de l'harmonisation
- Architecte principal

La section 7, Rôles, décrit ces rôles et d'autres rôles liés à la prestation, à la gestion et au soutien.

3.3.6 Ensemble des connaissances sur le PTO

Le diagramme ci-dessous illustre l'ensemble des connaissances sur le PTO. Représentés par les cases encadrées, les principaux sujets correspondent aux cinq éléments de la boîte à outils du PTO. Les autres cases représentent les documents ou le matériel relatif au sujet. Les flèches indiquent les liens entre les sujets et leur matériel. Pour chaque sujet, le lecteur doit posséder les notions de base du matériel afin de pouvoir utiliser en contexte le matériel plus spécialisé (qui se trouve dans la partie inférieure de la liste).

Veillez consulter le Guide de démarrage rapide du PTO pour connaître le matériel auquel l'ensemble des connaissances fait référence.

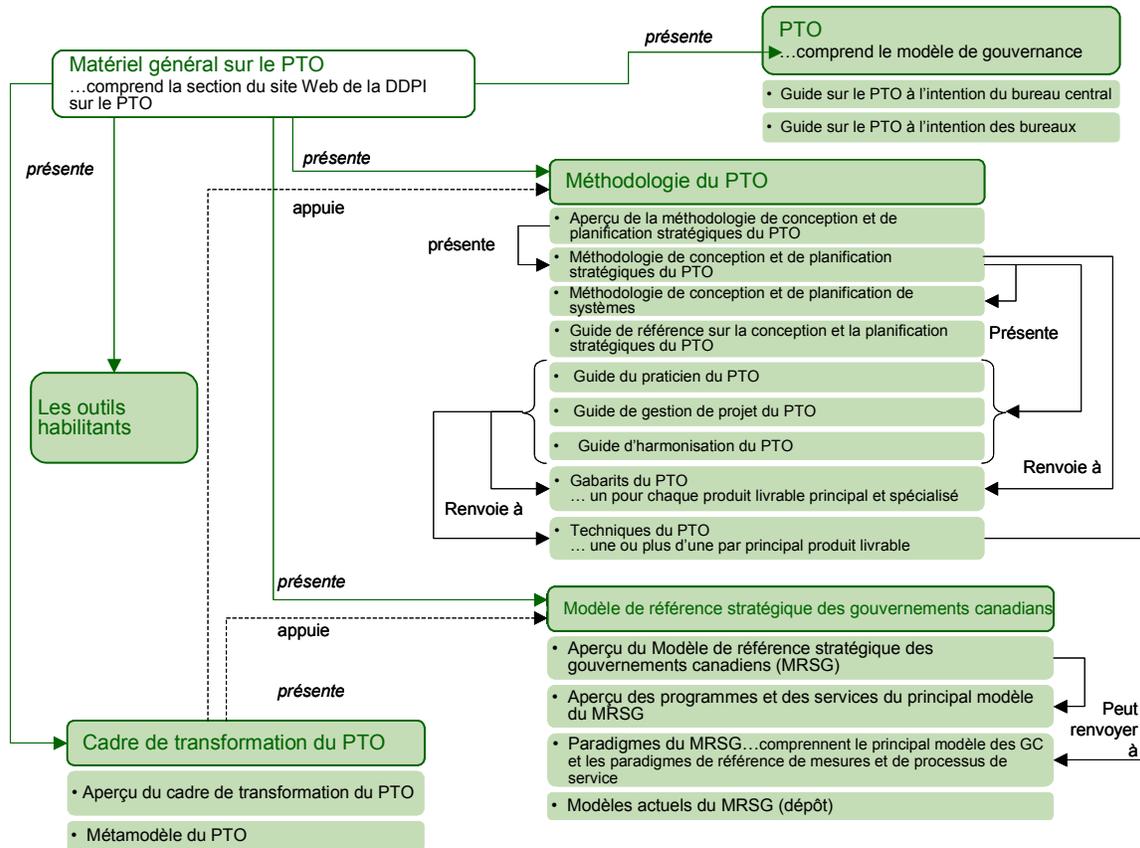


Diagramme n° 5 : Ensemble des connaissances du PTO

3.4 Aperçu du travail

L'aperçu du travail concerne l'aspect dynamique de la méthodologie, soit son utilisation au fil du temps, qui est exprimée selon des volets, des phases, des itérations et des jalons.

3.4.1 Volets et phases

Le travail se divise en trois volets :

- gestion
- prestation
- harmonisation

Les activités des volets de gestion et d'harmonisation sont menées pendant tout le cycle de vie du projet, à l'appui du volet de prestation. Le mandat et l'évaluation du projet constituent les principaux produits livrables du volet de gestion, tandis que le plan d'harmonisation de la transformation représente le principal produit livrable du volet d'harmonisation.

Le travail du volet de prestation se répartit en cinq phases : vision, stratégie, conception, analyse de rentabilisation et planification. Chaque phase résulte en un principal produit livrable, sauf la phase de la vision, qui en compte deux. Le tableau ci-dessous résume ces phases.

Phase de prestation	Objet	Principal produit livrable
Vision	Créer une coalition du changement fondée sur un consensus en faveur du changement et d'une vision de la situation ultime	Évaluation du problème opérationnel Vision opérationnelle cible
Stratégie	Établir l'orientation pour la définition et la transition	Stratégie de transformation
Conception	Définir de façon suffisamment détaillée la situation ultime pour que les projets de transition passent à l'étape de la planification et de la conception de systèmes	Conception opérationnelle cible
Analyse de rentabilisation	Démontrer de façon probante la nécessité et la faisabilité de la transformation	Analyse de rentabilisation de la transformation
Planification	Définir l'ensemble des projets de transformation qui mèneront à l'atteinte de la situation cible	Plan directeur de la transformation

3.4.2 Rapports entre les principaux produits livrables

Le diagramme ci-dessous montre les liens entre les principaux produits livrables des trois volets. Ces produits livrables sont expliqués en détail dans les sections suivantes du présent document. Chaque flèche part du produit livrable antérieur et se dirige vers le prochain produit. Par exemple, la vision opérationnelle cible du volet de prestation découle de la réalisation de l'évaluation du problème opérationnel. Les flèches en pointillé indiquent que le produit livrable est amélioré et mis à jour tout au long du cycle de vie du projet.

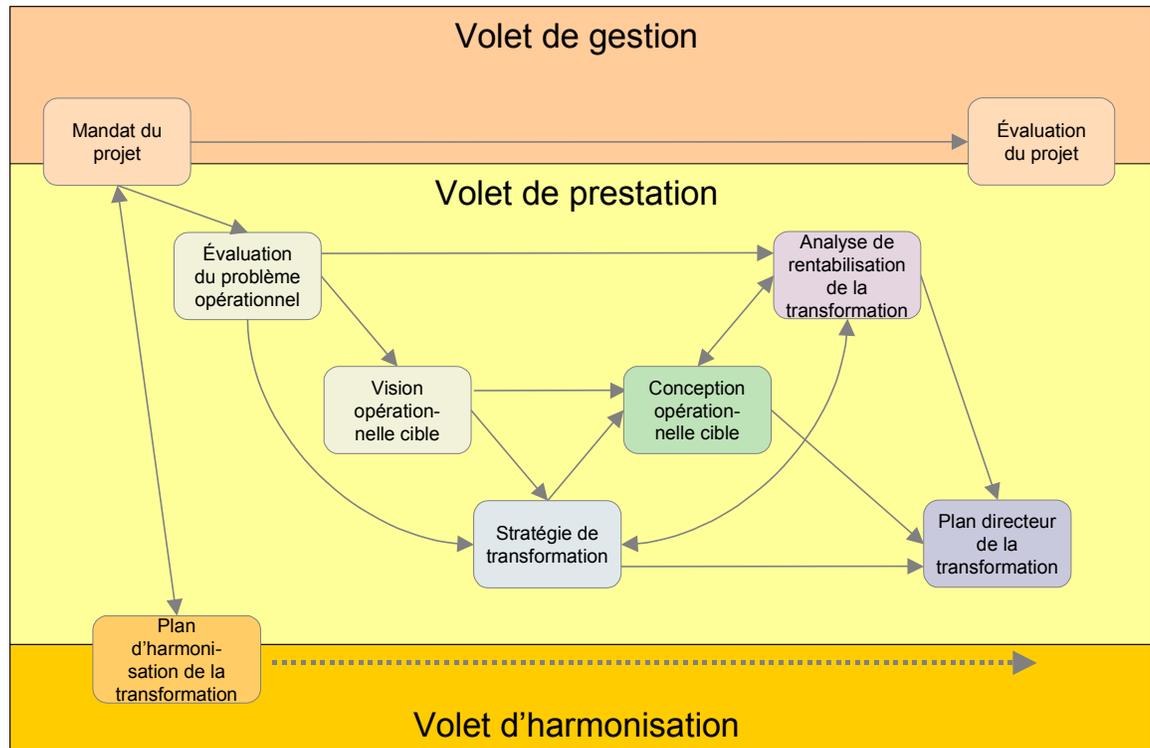


Diagramme n° 6 : Rapports entre les principaux produits livrables

3.4.3 Produits livrables des phases et des volets

Le diagramme suivant indique les faits saillants sur le type d'information fournie par les produits livrables principaux et spécialisés, ainsi que l'ordre séquentiel de l'élaboration et de la mise au point de l'information d'une phase et d'un volet à l'autre. Les éléments précédés d'un tiret (-) inscrits sous un produit livrable d'une colonne correspondent à des composantes de celui-ci. Les flèches dans les bandes des volets de gestion et d'harmonisation désignent les produits de travail ou les produits livrables spécialisés qui sont mis à jour au besoin pendant le cycle de vie du projet. Des tâches visant ces éléments peuvent être entreprises à une phase antérieure, mais dans le diagramme, elles seront mentionnées à la phase où l'essentiel de leur réalisation se fera.

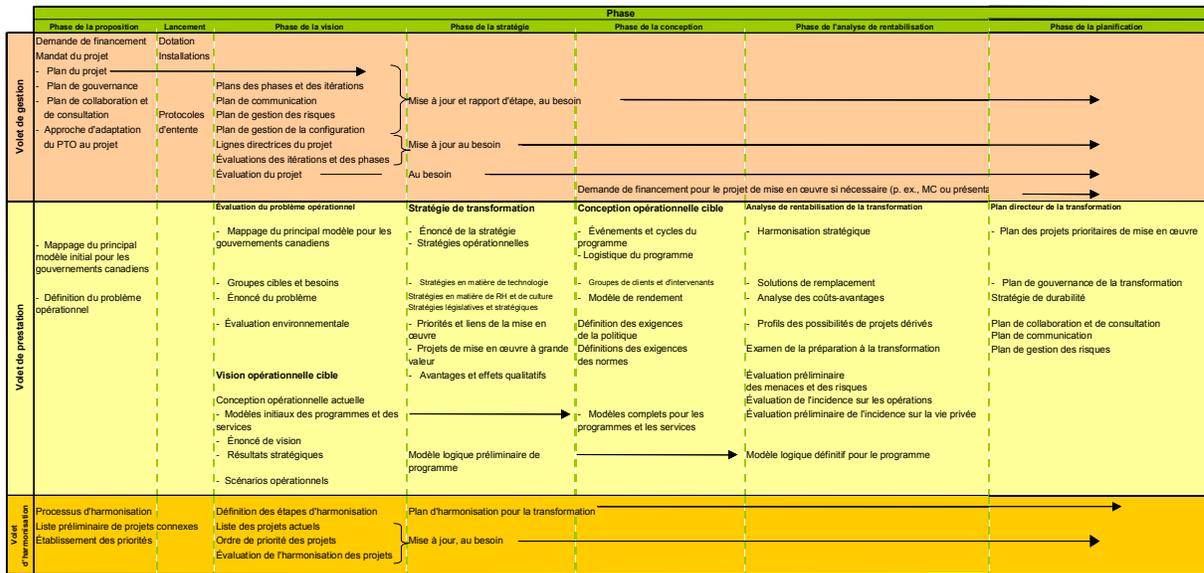


Diagramme n° 7 : Produits livrables des phases et des volets

3.4.4 Itérations et jalons

Les itérations de la conception et de la planification stratégiques du PTO s'effectuent à deux niveaux :

- Une itération *majeure* de la conception et de la planification stratégiques du PTO se déroule sur une période de six à dix-huit mois. Elle génère un ensemble définitif de produits livrables de conception et de planification stratégiques pour un cycle complet de planification et décrit la vision cible d'un programme, d'une capacité ou d'un outil habilitant de l'ensemble des paliers de gouvernement au Canada.
- Chaque phase d'une itération majeure peut se composer d'une itération *mineure* ou d'un ensemble de telles itérations. Celles-ci ne se prolongent jamais au-delà d'une phase, mais produisent des éléments, qui en sont à un certain niveau d'achèvement, pour la plupart ou la totalité des produits livrables de la conception et de la planification stratégiques. Selon la phase dans lesquelles elles se trouvent, les itérations mineures durent de six semaines à trois mois. Cela signifie qu'il ne peut s'écouler plus de 90 jours sans que des résultats visibles soient constatés.

À la conclusion d'une itération majeure ou mineure, on peut lancer l'un après l'autre des projets dérivés de mise en œuvre qui découlent du projet général. Veuillez consulter la section 3.4.7, Projets dérivés de projets de mise en œuvre, pour avoir une vue d'ensemble du processus.

La planification des travaux liés à un projet du PTO exige l'élaboration et la mise à jour d'un plan général qui décrit l'ordre des principales phases du calendrier d'exécution du projet ainsi que le nombre prévu d'itérations à chaque phase. La teneur des itérations est précisée lorsque les phases sont établies. Le processus de planification est lui-même de nature itérative : il est possible de revoir le plan afin de modifier la durée d'une itération dans le cadre de la planification du contenu et des critères d'achèvement pour une itération donnée.

Au terme d'une phase, chacun des principaux produits livrables se situera à un niveau d'achèvement prédéterminé. Cela définit le jalon de la phase. Collectivement, les cinq phases constituent une seule itération importante. La première itération importante d'une conception et d'un plan stratégiques du PTO pose le plus grand défi parce qu'elle jette les bases des itérations subséquentes. L'un des objectifs du PTO sur le plan de la gestion et de la fonction de contrôleur est d'intégrer en permanence une planification et une conception stratégiques dans chaque nouvelle conception opérationnelle de sorte que la capacité de transformation opérationnelle fasse partie intégrante du fonctionnement continu de l'opération. En pratique, cela veut dire qu'une nouvelle itération importante commencera chaque fois qu'une « précédente » se termine, aussi longtemps que l'opération fonctionne.

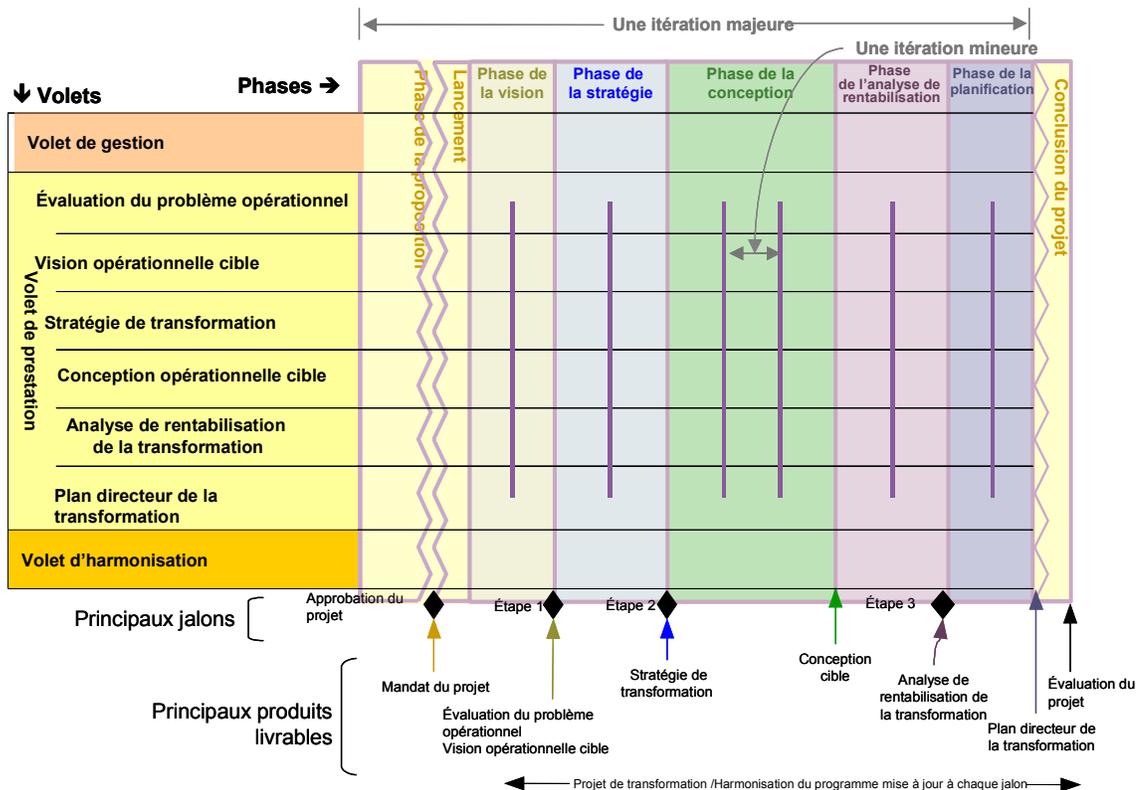


Diagramme n° 8 : Phases, volets, itérations et jalons

Le graphique ci-dessous montre la durée prévue des phases d'une itération importante, ainsi que les jalons importants. Il existe quatre jalons importants, ou passages, où sont prises des décisions d'aller de l'avant ou non.

3.4.5 Phase – Degré d'achèvement des produits

Le diagramme ci-dessous indique le degré d'achèvement des principaux produits livrables pour les jalons d'une phase. Une phase est généralement terminée lorsque les principaux produits livrables ont atteint 80 % de leur niveau d'achèvement. Une exception : la phase de la planification, où tous les produits livrables sont complets.

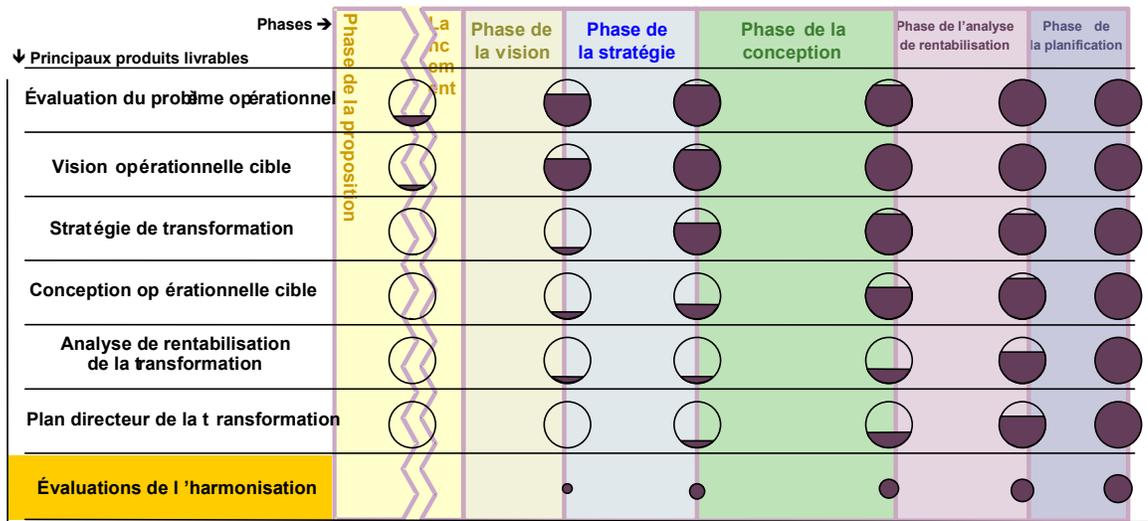


Diagramme n° 9 : Taux d'achèvement d'une phase et d'un produit (aussi connu sous le nom de « diagramme des bulles »)

3.4.6 Structure de base des itérations

Toute itération de la conception et de la planification stratégiques du PTO, qu'elle se produise au début ou à la fin du cycle de vie du projet, s'inscrit dans une structure sous-jacente. Celle-ci repose sur l'ordre naturel de l'exploration et de l'élaboration des éléments des rangées 1 et 2 du cadre de transformation du PTO, peu importe l'ampleur ou la complexité du projet de transformation. La structure sert à planifier le contenu tangible de chaque itération. On peut considérer qu'elle détermine quels éléments du cadre de transformation du PTO servent à remplir les « bulles » du diagramme précédent.

Le Guide du praticien du PTO utilise cette structure pour déterminer l'ordre séquentiel de réalisation des tâches à accomplir, inscrire chaque élément du cadre de transformation du PTO à l'endroit et au moment nécessaires et mentionner les techniques d'exécution. Ce travail débute avec la définition du problème (c'est-à-dire définir la portée initiale à l'aide du mappage des champs des programmes et de l'ensemble des paliers de gouvernement au Canada, qui sont représentés par la sélection des rangées du principal modèle des GC et des administrations qui ont des programmes dans ces champs de programmes) et se poursuit par la suite.

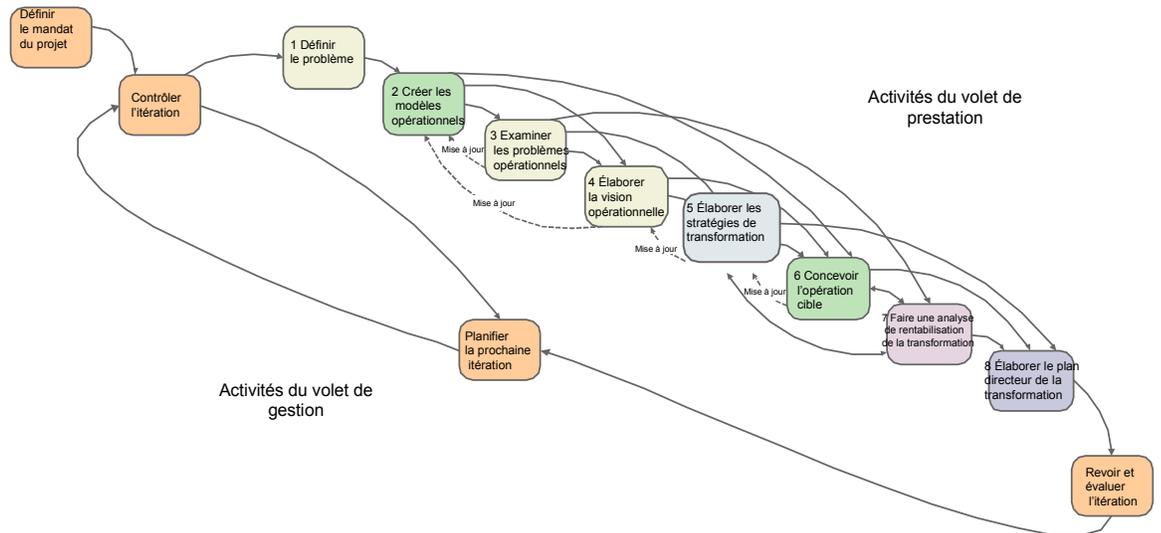


Diagramme n° 10 : Les itérations de base

On met à l'essai cette structure dans les projets des entités qui ont adopté rapidement la méthode et qui procèdent à des itérations à la phase de la vision. Dans les versions ultérieures de la méthodologie, on mettra au point les activités visant à générer des produits de travail à l'appui des produits livrables, avec la réalisation de nouveaux essais et la poursuite des projets des premiers utilisateurs aux phases ultérieures à celle de la vision.

3.4.7 Projets dérivés de projets de mise en œuvre

Il est possible de procéder tôt à des projets de mise en œuvre pour générer ou mettre à l'essai des travaux de conception détaillée dans un secteur de portée très restreinte alors que se poursuivent les itérations au niveau stratégique, car chaque itération mineure fournit des éléments de la plupart ou de la totalité des produits livrables de la conception et de la planification stratégiques qui en sont rendus à un certain niveau d'achèvement. Le graphique ci-dessous le montre.

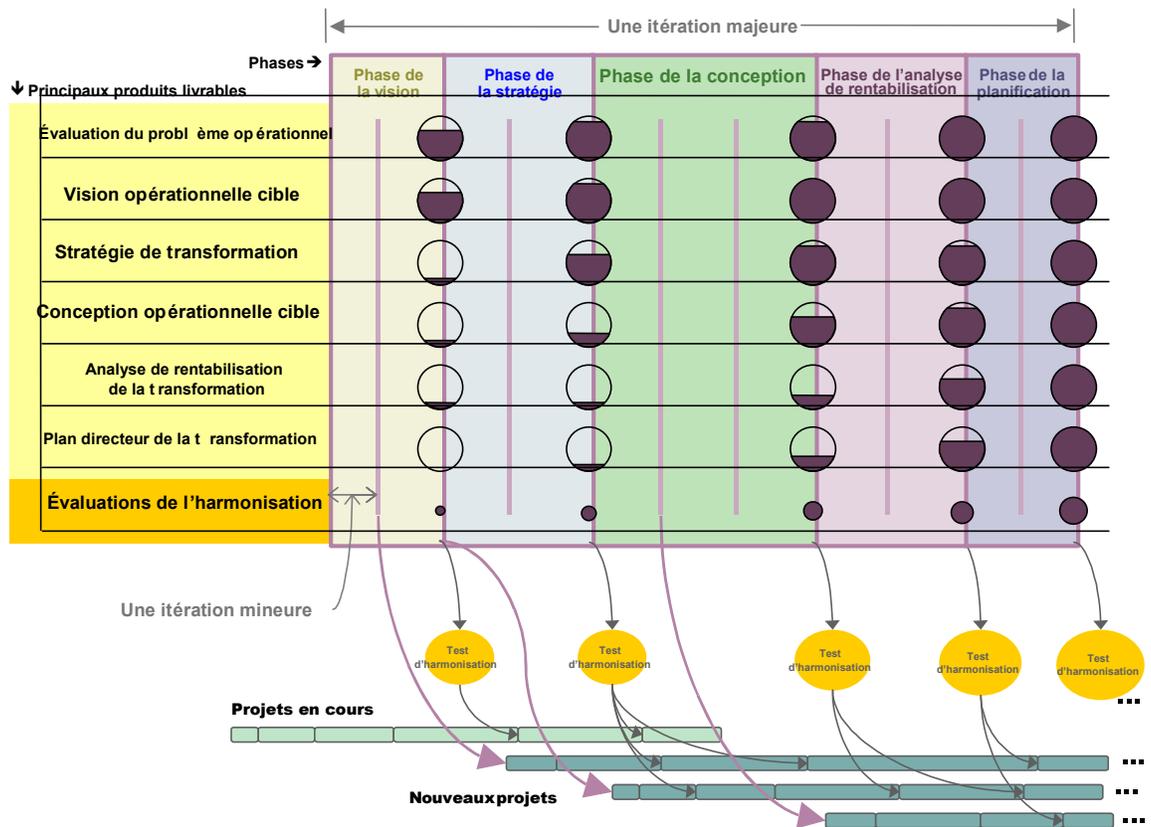


Diagramme n° 11 : Projets dérivés de projets de mise en oeuvre

4 Volet de prestation

4.1 Principaux produits livrables

(L'annexe B fournit des tables des matières pour les principaux produits livrables.)

4.1.1 Évaluation du problème opérationnel

« Examiner les sources d'inspiration de la transformation. »

Description : Ce principal produit livrable décrit l'écart entre l'expérience et les résultats souhaités qui peut être réduit ou éliminé par la transformation opérationnelle. Il cerne le problème en termes opérationnels, c'est-à-dire le groupe cible, les besoins de ce groupe, les programmes et les partenaires de la prestation ainsi que les fournisseurs qui seront touchés par le projet de transformation. Le produit livrable comprend également une évaluation de l'environnement opérationnel interne et externe et souligne les facteurs positifs et négatifs, regroupés sous différentes rubriques : forces, faiblesses, possibilités, menaces, valeurs et tendances.

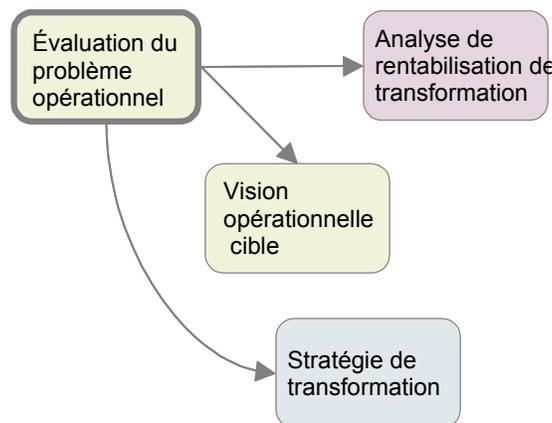
Intrant : Insatisfaction à l'égard de la prestation actuelle ou prévue du programme.

Gabarit de principal produit livrable : Gabarit du PTO – Évaluation du problème opérationnel.

4.1.1.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

Une évaluation du problème opérationnel est menée lorsqu'un incident opérationnel externe révèle un sentiment d'insatisfaction à l'égard de la prestation actuelle ou prévue d'un programme.

La vision opérationnelle cible, la stratégie de transformation et l'analyse de rentabilisation de la transformation découlent d'une évaluation du problème



opérationnel approuvée.

4.1.1.2 Rôles:

- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Concepteur opérationnel
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI

4.1.2 Vision opérationnelle cible

« Décrire la situation constante des programmes nouveaux ou améliorés grâce à la transformation, qui satisfont aux besoins réels des intervenants. »

Description : À l'aide de l'orientation donnée pour élaborer une vision reposant sur l'évaluation du problème opérationnel, ce principal produit livrable définit une opération transformée et conçue pour assurer la prestation des résultats opérationnels cibles, avec suffisamment de détails pour que le directeur du programme gagne l'assentiment des intervenants et s'engage à l'élaboration d'une stratégie de transformation. La vision décrit les caractéristiques et les innovations opérationnelles qui contribueront à la transformation de l'opération ainsi que des exemples de mesures du rendement qui serviront à démontrer que la transformation est accomplie. Afin d'expliquer la vision en termes concrets aux lecteurs, des scénarios opérationnels sont également présentés.

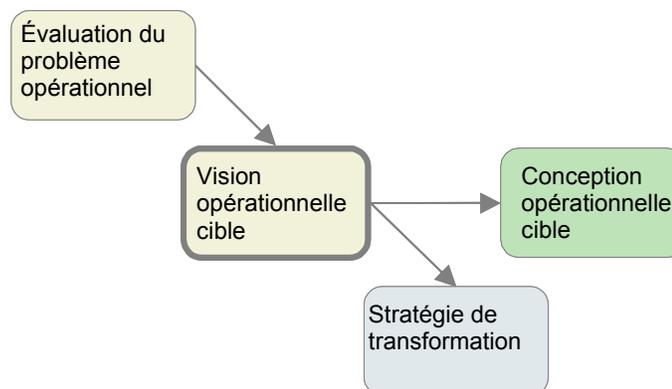
Intrant : Évaluation du problème opérationnel

Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Vision opérationnelle cible

4.1.2.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

La vision opérationnelle cible repose sur l'évaluation du problème opérationnel acceptée.

La stratégie de transformation repose sur la vision opérationnelle cible acceptée.



La conception opérationnelle cible repose sur la vision opérationnelle cible acceptée.

4.1.2.2 Rôles

- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Concepteur opérationnel
- Modélisateur opérationnel
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI

4.1.3 Stratégie de transformation

« Les mesures qui seront prises pour effectuer la transformation. »

Description : À l'aide de la vision opérationnelle cible acceptée, ce principal produit livrable élabore une stratégie pour transformer l'opération de la situation actuelle à la situation cible. Le produit fournit des énoncés de stratégie, des hypothèses, des principes et des contraintes qui orienteront la conception cible et la rédaction du plan directeur de la transformation (c'est-à-dire la mise en œuvre). Les stratégies de conception toucheront tous les éléments (colonnes) du cadre de transformation du PTO (c'est-à-dire le quoi, comment, où, qui, quand et pourquoi), tandis que celles de mise en œuvre porteront sur les éléments de la transformation liés au budget, aux ressources, aux échéances et aux risques.

Intrant : Évaluation du problème opérationnel, vision opérationnelle cible

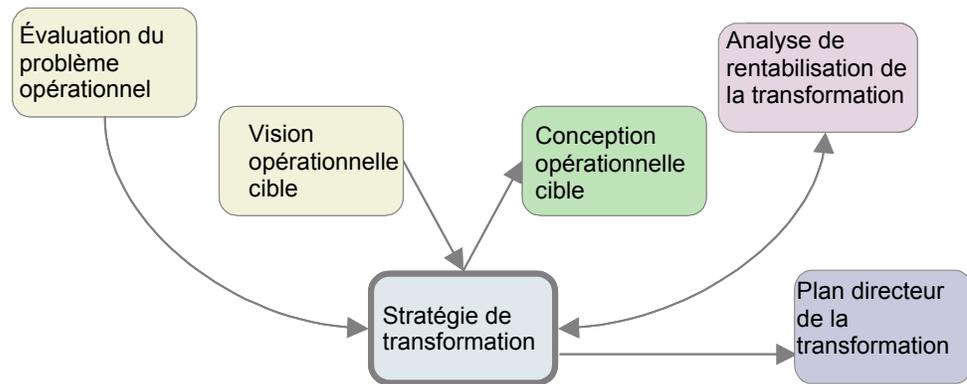
Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Stratégie de transformation

4.1.3.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

La stratégie de transformation repose sur l'évaluation du problème opérationnel et sur la vision opérationnelle cible acceptées.

La stratégie de transformation donne lieu à la conception opérationnelle cible et au plan directeur de la transformation.

La stratégie de transformation doit être approuvée après confirmation des solutions de remplacement recommandées par l'analyse de rentabilisation de la transformation.



4.1.3.2 Rôles

- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI
- Stratège en transformation

4.1.4 Conception opérationnelle cible

« Les composantes du programme opérationnel nouveau ou amélioré et leurs liens entre elles et avec d'autres composantes opérationnelles. »

Description : À l'aide de la vision opérationnelle cible acceptée, ce principal produit livrable explique la conception de l'opération transformée, dans une brève description et dans les modèles illustrant le mode de fonctionnement de l'opération.

Intrant : vision opérationnelle cible, stratégie de transformation

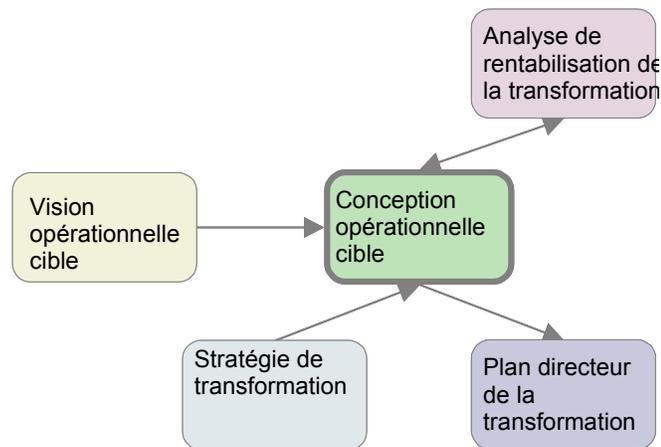
Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Conception opérationnelle cible

4.1.4.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

La conception opérationnelle cible repose sur une vision opérationnelle cible et une stratégie de transformation acceptées.

La conception cible doit être approuvée après confirmation des solutions de remplacement recommandées par l'analyse de rentabilisation de la transformation.

La conception opérationnelle cible donne lieu au plan directeur de la transformation.



4.1.4.2 Rôles

- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Concepteur opérationnel
- Modélisateur opérationnel
- Stratège en SI
- Analyste de l'harmonisation

4.1.5 Analyse de rentabilisation de la transformation

« Fournir l'information pertinente afin de pouvoir évaluer si la transformation s'avère un investissement valable. »

Description : Ce principal produit livrable donne la raison d'être de la transformation et fixe les limites en matière de coûts et de risques. L'analyse de rentabilisation précise les combinaisons de stratégies de conception et de mise en œuvre qui méritent un examen à titre de solutions de remplacement et examine ensuite les coûts, avantages et risques de ces conceptions et de ces plans.

Intrant : Évaluation du problème opérationnel, conception opérationnelle cible et stratégie de transformation

Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Analyse de rentabilisation de la transformation

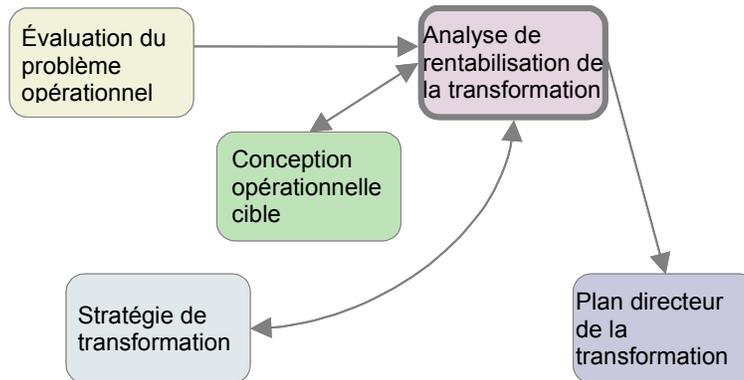
4.1.5.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

L'évaluation du problème opérationnel donne lieu à l'analyse de rentabilisation de la transformation.

L'analyse de rentabilisation de la transformation explique les solutions de remplacement viables pour les produits livrables à générer dans le cadre de la conception opérationnelle cible et de la stratégie de transformation.

Une solution de remplacement recommandée est nécessaire pour mener à bien la conception cible et la stratégie de transformation.

Le parachèvement du plan directeur de la transformation repose sur l'analyse de



rentabilisation approuvée.

4.1.5.2 Rôles

- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI
- Stratège en transformation

4.1.6 Plan directeur de la transformation

« Méthode utilisée pour réaliser la transformation. »

Description : Ce principal produit livrable permet d'analyser l'incidence du changement et l'état de préparation à celui-ci et prépare, à l'aide de la stratégie recommandée, des plans détaillés pour assurer la transition à la conception cible. Les plans incluent des éléments sur la politique, les normes, la vie privée, les activités, l'évaluation des menaces et des risques, les priorités du projet, la gouvernance, la gestion des risques et les stratégies de durabilité et de communication.

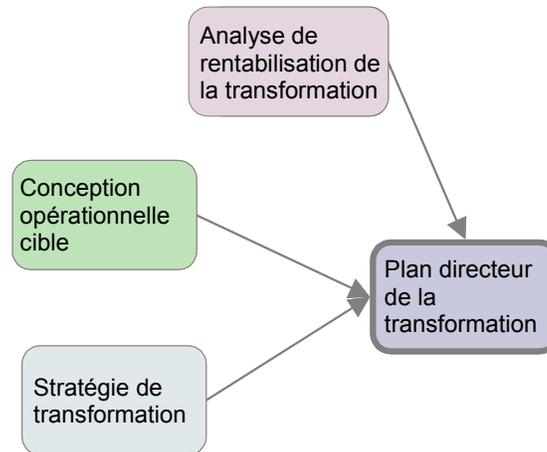
Intrant : stratégie de transformation, conception opérationnelle cible et analyse de rentabilisation de la transformation

Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Plan directeur de la transformation

4.1.6.1 Rapports avec les autres principaux produits livrables (liens)

La première itération du plan directeur de la transformation repose sur la première itération de la conception opérationnelle cible et une stratégie de transformation acceptée.

Le parachèvement du plan directeur de la transformation repose sur une analyse de rentabilisation approuvée.



4.1.6.2 Rôles

- Stratège opérationnel
- Spécialiste des programmes
- Architecte principal
- Analyste opérationnel
- Stratège en SI
- Stratège en transformation
- Planificateur

4.2 Produits livrables spécialisés

4.2.1 Examen de l'état de préparation à la transformation

Description : Ce produit livrable spécialisé décrit l'état de préparation de l'organisation à la réalisation de la transformation et renferme des recommandations, au besoin.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Examen de l'état de préparation à la transformation

Appui au principal produit livrable : Analyse de rentabilisation de la transformation

4.2.2 Évaluation de l'incidence sur les opérations

Description: Ce produit livrable spécialisé décrit l'incidence sur les opérations actuelles pendant la transformation (par exemple, employés clés détachés pour travailler au projet, gel des modifications aux systèmes, besoin de formation sur les changements transitoires).

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Évaluation de l'incidence sur les opérations

Appui au principal produit livrable : Analyse de rentabilisation de la transformation

4.2.3 Évaluation préliminaire des menaces et des risques

Description : Ce produit livrable spécialisé permet d'effectuer une évaluation préliminaire des menaces et des risques liés à la transformation, avec un énoncé d'évaluation de la nature délicate de l'information mentionnée dans la portée de la transformation.

Gabarit du produit livrable : voir le document du SCT intitulé *Norme de sécurité relative aux technologies de l'information (NSTI)*

Appui au principal produit livrable : Analyse de rentabilisation de la transformation

4.2.4 Évaluation préliminaire de l'incidence sur la vie privée

Description : Ce produit livrable spécialisé permet d'effectuer une évaluation préliminaire de l'incidence sur la vie privée de la transformation, y compris les groupes de données et les risques.

Gabarit du produit livrable : http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/ppia-epfvp/prelim-temp-modl/prelim-temp-modl00_f.asp

Appui au principal produit livrable : Analyse de rentabilisation de la transformation

4.2.5 Stratégie de durabilité

Description : Ce produit livrable spécialisé décrit la méthode pour continuer les travaux de transformation et empêcher l'organisation de revenir à la conception opérationnelle antérieure.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Stratégie de durabilité

Appui au principal produit livrable : Plan directeur de la transformation

5 Volet de gestion

Les produits livrables de la gestion sont décrits uniquement lorsque la situation s'écarte des pratiques habituelles et exige des mesures particulières.

5.1 Principaux produits livrables

5.1.1 Mandat du projet

« Étayer l'entente qui permet au travail de progresser vers l'atteinte des objectifs et de générer les produits livrables. »

Description : Ce principal produit livrable permet de circonscrire la portée du projet et de consigner l'engagement de tous les groupes et particuliers visés qui sont liés à un projet particulier.

Intrant : Insatisfaction à l'égard de la prestation actuelle ou prévue d'un programme

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Mandat du projet

5.2 Produits livrables spécialisés

5.2.1 Proposition de financement

Description : Ce produit livrable spécialisé documente une proposition pour obtenir de l'organisation un engagement en matière de ressources (par exemple, ressources humaines et financières et appui de la direction) afin d'amorcer l'initiative de transformation.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Proposition de financement

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.2 Plan du projet

Description : Ce produit livrable spécialisé décrit en détail la portée du projet et l'approche adoptée pour réaliser le projet, par exemple, calendrier de haut niveau pour l'ensemble du projet.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Plan du projet

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.3 Plan de collaboration et de consultation

Description : Ce produit livrable spécialisé indique les façons de joindre les intervenants touchés et de les faire participer et il désigne les participants, le moment, la méthode et la fréquence de la participation.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Plan de collaboration et de consultation

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.4 Plan de communication

Description : Ce produit livrable spécialisé établit le type de messages à diffuser, les médias (par exemple, le Web), la fréquence des messages et le responsable des communications.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Plan de communication

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.5 Plan de gestion des risques

Description : Ce produit livrable spécialisé décrit les méthodes et les outils de gestion des risques pour le projet de transformation, ainsi que les mécanismes de rapport.

Gabarit du produit livrable : voir le cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.6 Plan de gestion de la configuration

Description : Ce produit livrable spécialisé décrit les méthodes de gestion de la configuration et les éléments qui seront gérés, le processus d’approbation et de diffusion, les outils, les mécanismes de rapport, etc. Par exemple, il faut gérer le dépôt du CGIR où sont entreposées les versions actuelles et antérieures des éléments du CGIR qui définissent une version particulière d’une conception.

Gabarit du produit livrable : consulter le processus de gestion de la configuration de votre organisation

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.7 Évaluations des itérations et des phases

Description : Ce produit livrable spécialisé permet de déterminer si les objectifs de l’itération ou de la phase ont été atteints, si des leçons ont été tirées et si des recommandations ont été faites sur la résolution de problèmes.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Évaluations des itérations et des phases

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.8 Approche en matière d'adaptation du PTO pour un projet

Description : Ce produit livrable spécialisé permet de consigner de quelle façon le PTO est utilisé et adapté pour le projet, y compris renommer les produits livrables pour respecter les normes de l'organisation responsable, diviser les produits livrables afin qu'ils correspondent aux cadres du projet, aux produits de travail ou aux rapports additionnels produits, abandonner des produits de travail lorsque l'information est déjà disponible ou n'est pas pertinente pour le projet, et ainsi de suite.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Approche en matière d'adaptation du PTO pour un projet

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.9 Rapport sur la participation au PTO

Description : Ce produit livrable spécialisé permet d'évaluer l'efficacité de la méthodologie utilisée pour le projet, de commenter les leçons tirées et de suggérer des améliorations au processus général ou à des techniques particulières.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Rapport sur la participation au PTO

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

5.2.10 Évaluation du projet

Description : Ce principal produit livrable permet de déterminer si les objectifs du projet ont été atteints ou non, si des leçons ont été tirées et si des recommandations ont été faites sur la résolution de problèmes.

Intrant : mandat du projet, produits livrables du projet et produits de travail de tous les volets

Appui au principal produit livrable : mandat du projet

6 Volet d'harmonisation

Les produits livrables pour l'harmonisation sont décrits uniquement lorsque la situation s'écarte des pratiques habituelles et requiert des mesures spéciales.

6.1 Principaux produits livrables

6.1.1 Plan d'harmonisation de la transformation

« Résumer la méthode d'harmonisation de la transformation et des projets connexes. »

Description : Ce principal produit livrable décrit la façon d'évaluer l'harmonisation du projet de transformation avec le MRSG et avec tous les projets de transformation « de haut niveau » qui la freinent, ainsi qu'avec tous les projets connexes, y compris ceux qui dérivent de la transformation et ceux déjà en cours dans le même secteur posant problème. Le produit examine le type d'harmonisation à évaluer (par exemple, logistique ou stratégique), la méthode d'évaluation de l'harmonisation (par exemple, le choix du moment, selon quels produits ou modèles, critères de réussite et d'échec) ainsi que les types de conclusions ou de recommandations attendues.

Intrant : Le mandat du projet et les documents nécessaires au projet général de transformation qui fournissent des renseignements correspondant aux principaux produits livrables du PTO (vision opérationnelle cible, conception opérationnelle cible et plan directeur de la transformation).

Gabarit du principal produit livrable : Gabarit du PTO – Plan d'harmonisation de la transformation

6.2 Produits livrables spécialisés

6.2.1 Évaluation de l'harmonisation du projet

Description : Ce produit livrable spécialisé permet d'évaluer l'harmonisation des produits de travail de la transformation pendant tout le cycle de vie du projet (c'est-à-dire toutes les itérations mineures d'une itération majeure) avec le MRSG et avec tous les projets contraignants de transformation. Le produit recommande des moyens d'améliorer l'harmonisation, au besoin.

Gabarit du produit livrable : Gabarit du PTO – Évaluation de l'harmonisation du projet

Appui au principal produit livrable : plan d'harmonisation de la transformation

7 Rôles

Un rôle décrit le comportement et les responsabilités d'un particulier ou d'un groupe de particuliers travaillant en équipe. On définit un comportement par l'ensemble cohésif d'activités que doit accomplir le rôle. Les responsabilités, quant à elles, sont liées à l'ensemble de produits générés par ces activités et au fait que celles-ci sont créées, modifiées ou dirigées par le rôle. On peut considérer le rôle comme un « chapeau » que porte un particulier au cours d'une itération ou d'une phase. Fait à noter, un particulier peut porter plusieurs chapeaux. Pour assumer un rôle, le particulier doit posséder les compétences pertinentes requises.

Les rôles prévus dans la méthodologie de conception et de planification stratégiques se répartissent en trois groupes : prestation, gestion et autre.

7.1 Rôles de prestation

Dans ce groupe, les rôles sont liés à la prestation de services.

7.1.1 Conseiller du PTO

Le rôle du conseiller du PTO est de s'assurer que la raison d'être du processus est connu de tous et que l'équipe exécute les tâches dans un ordre logique. En d'autres mots, il oriente l'équipe dans le déroulement du processus, aide à faire comprendre les tâches à accomplir à chaque étape et la façon d'y parvenir. Le conseiller doit également veiller à la réalisation des produits livrables pertinents, coordonner les activités de l'équipe pour assurer l'utilisation optimale des compétences collectives de l'équipe pour la réalisation des produits livrables, tisser des liens au sein de l'équipe et à l'extérieur de celle-ci et assurer la direction et le leadership nécessaires pour garantir la réalisation des produits livrables.

7.1.2 Stratège opérationnel

Le rôle de stratège opérationnel est de mettre en place la stratégie opérationnelle et de donner une orientation au projet de transformation. Le stratège est chargé de lancer des innovations opérationnelles « sans frontière », de repérer les outils habilitants propres au domaine opérationnel et de partager ses connaissances spécialisées sur les normes, tendances, possibilités et menaces liés au domaine opérationnel. Les principaux produits livrables Évaluation du problème opérationnel et Vision opérationnelle cible relèvent du stratège opérationnel.

7.1.3 Spécialiste des programmes

Le rôle du spécialiste des programmes est de partager ses connaissances opérationnelles spécialisées sur la politique, les opérations du programme, les groupes cibles et les besoins actuels. Le spécialiste transmet l'information de base à l'équipe et est l'agent de liaison pour les ressources des utilisateurs. Selon la portée du projet, les fonctions du rôle peuvent être réparties entre rôles spécialisés, dont voici des exemples :

Le stratège législatif donne des conseils spécialisés sur les processus législatifs du gouvernement, élabore des stratégies pour favoriser l'adoption de modifications ou de réformes législatives dans le cadre du processus législatif, dresse des plans pour l'étude des lois et le signalement des obstacles et incite les fonctionnaires à discuter, à concevoir et à proposer des solutions novatrices pour assouplir les lois de façon à ce qu'elles répondent mieux aux besoins opérationnels émergents.

L'analyste des politiques et des lois fournit des services de recherche et d'analyse ainsi que des conseils sur des questions touchant des secteurs stratégiques particuliers.

Le chercheur en matière de programmes fournit des services de recherche, d'analyse et donne des séances d'information sur les questions liées aux programmes.

Le chercheur technique fournit son expertise, des services d'analyse et donne des séances d'information sur des questions techniques.

7.1.4 Architecte principal

L'architecte principal établit les principes de conception afin de faire en sorte que les conceptions opérationnelles, technologiques et d'infrastructure sont unifiées et cohérentes dans l'ensemble des projets de transformation et dans le contexte gouvernemental. L'architecte principal se fait le champion de ces principes, dirige tous les projets de transformation, est l'arbitre final des différends touchant la conception et le « gardien » général de la conception initiale. L'architecte principal veille à ce que toutes les conceptions traduisent une vision théorique de l'opération découlant de sa « valeur persistante », en d'autres mots, la nature de l'opération demeure la même malgré la multiplicité des changements dans l'environnement. *Dans le contexte du Gouvernement du Canada, ce rôle doit être assumé par un employé du SCT.*

7.1.5 Concepteur opérationnel

Le concepteur opérationnel est chargé de préciser, aux niveaux contextuel et conceptuel, la conception opérationnelle, de décrire les services, les efforts de collaboration et les capacités pour un programme ou un certain nombre d'entre eux. Le principal produit livrable Conception opérationnelle cible relève du concepteur opérationnel.

7.1.6 Modélisateur opérationnel

Le modélisateur opérationnel crée des modèles contextuels et conceptuels appropriés de l'opération cible à l'aide de la description de l'opération rédigée par le concepteur opérationnel.

7.1.7 Analyste opérationnel

L'analyste opérationnel transmet ses connaissances des paramètres opérationnels actuels du programme et du niveau de satisfaction des besoins. L'analyste évalue les forces et les faiblesses de la prestation et des organismes partenaires et fournisseurs, analyse les activités opérationnelles actuelles par le biais d'une évaluation des causes fondamentales et établit des prévisions opérationnelles (prévisions sur la croissance

de la population du groupe cible, sur le taux d'adoption des services du programme, etc.). Le principal produit livrable Analyse de rentabilisation de la transformation relève de l'analyste opérationnel.

7.1.8 Stratège en SI

Le stratège en systèmes d'information (SI) partage ses connaissances approfondies sur les stratégies et conceptions des outils habilitants électroniques ainsi que sur les normes, les tendances, les possibilités et les menaces liées à ces outils habilitants. Le stratège fournit des conseils sur l'utilisation des outils habilitants électroniques dans le secteur posant problème, en fonction du niveau d'interopérabilité à atteindre.

7.1.9 Stratège en transformation

Le stratège en transformation est chargé d'élaborer des approches pour la réalisation de la transformation. Il conçoit des stratégies, des hypothèses, des principes et des contraintes dans le but d'orienter à la fois la conception cible et l'élaboration du plan directeur de la transformation (c'est-à-dire la mise en œuvre). Les stratégies de conception correspondront à tous les aspects (colonnes) du cadre de transformation du PTO (c'est-à-dire quoi, comment, où, qui, quand et pourquoi) tandis que les stratégies de mise en œuvre viseront les aspects liés au budget, aux ressources, aux échéances et aux risques de la transformation. Le principal produit livrable Stratégie de transformation relève du stratège en transformation.

7.1.10 Planificateur de la mise en œuvre

Le planificateur de la mise en œuvre dresse des plans de gestion et d'exécution du projet de transformation ainsi que des plans de haut niveau pour les projets de mise en œuvre de la transformation. Ce travail exige l'établissement de prévisions sur le temps et les ressources nécessaires à l'exécution du travail, de liens entre les éléments et d'un plan d'exécution des tâches.

7.1.11 Architecte de l'harmonisation

L'architecte d'harmonisation assure l'intégrité continue de la conception pour l'ensemble du gouvernement du Canada, en établissant à la lumière de la conception générale des liens et des contraintes pour les conceptions des projets. L'architecte est chargé de faire la synthèse des éléments du Modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada lors de l'élaboration de la vision et de la stratégie et d'assurer, à l'étape de l'établissement de la portée du projet, l'harmonisation de tous les éléments du modèle avec les modèles pertinents. Le principal produit livrable Plan d'harmonisation de la transformation relève de l'architecte de l'harmonisation. *Dans le contexte du Gouvernement du Canada, ce rôle doit être assumé par un employé du SCT.*

7.1.12 Concepteur de systèmes

Le concepteur de systèmes coordonne les autres rôles essentiellement responsables d'élaborer des conceptions techniques, opérationnelles et organisationnelles. Dans le cadre de projets de conception et de planification stratégiques, ces rôles pourraient être appelés à donner des conseils dans leur domaine de spécialisation pour s'assurer que le travail stratégique est efficace et susceptible d'engendrer des produits de travail de conception et de planification stratégiques pour les systèmes. On recense un bon nombre de rôles dans ce groupe, y compris le concepteur de base de données,

de réseau et d'interface utilisateur, l'architecte des applications, de l'organisation, des processus opérationnels, etc. Voici trois exemples de ces rôles spécialisés :

L'architecte des applications dirige et coordonne, pendant toute la durée du projet, les activités et travaux techniques. Il définit la structure générale de chaque perspective architecturale, ce qui comprend un découpage de la perspective, le regroupement des éléments et les interfaces entre les groupes d'envergure. Contrairement aux autres rôles, l'architecte des applications a une vision de l'étendue du projet plutôt que de sa complexité.

Le concepteur de base de données définit les tables, index, visions, contraintes, déclencheurs, procédures stockées, ensembles de tables ou paramètres de stockage ainsi que d'autres constructions propres aux bases de données qui sont nécessaires au stockage, à l'extraction et à l'élimination d'objets persistants.

L'architecte de l'information assure la conception de la structure de l'information ainsi que des systèmes de désignation, de navigation, de recherche et d'extraction pour optimiser l'accès à l'information (accès utile, simple et intuitif) pour les utilisateurs et intervenants de l'entreprise. L'architecte de l'information travaille en étroite collaboration avec le concepteur de l'interface utilisateur et l'architecte des applications.

7.1.13 Analyste de l'assurance qualité

L'analyste de l'assurance qualité s'occupe de l'évaluation des produits de travail du projet et des produits livrables par rapport aux normes et aux lignes directrices énoncées pour le produit particulier du projet. Ces évaluations sont généralement effectuées à l'étape de l'examen formel effectué à la conclusion des itérations et des phases, ou plus fréquemment au besoin.

7.2 Rôles de gestion

Les services de gestion n'étant pas définis en détail, les rôles décrits dans la présente section doivent être considérés des rôles de « candidats »; ceux-ci s'occupent essentiellement de la gestion et de la configuration du processus de transformation.

7.2.1 Gestionnaire de projet

Le gestionnaire de projet conçoit le plan général du projet ainsi que les plans détaillés des itérations, répartit les ressources, établit les priorités, coordonne les relations avec les intervenants et les destinataires des produits livrables, met en place des pratiques qui assureront l'intégrité et la qualité des travaux réalisés lors des projets et, de manière générale, veille à ce que l'équipe de projet concentre ses efforts sur le plan d'itérations. Les principaux produits livrables Mandat du projet et Évaluation du projet relèvent du gestionnaire de projet.

Selon la portée du projet, le rôle peut être divisé entre plusieurs personnes assumant des rôles spécialisés, dont voici quelques exemples :

Le spécialiste des communications élabore des stratégies de communication pour mobiliser le plus grand nombre possible d'intervenants des secteurs

privé et public et il rédige des communiqués et le matériel de troupes d'information générale, au besoin.

L'agent des consultations gère les relations avec les intervenants, conçoit des stratégies de collaboration pour chacun d'entre eux et met en œuvre les plans de communication avec les intervenants.

L'agent de planification technique et de coordination du projet assure la direction générale du déroulement des projets connexes permanents, communique avec les ministères chargés de la mise en œuvre de ces projets, coordonne au besoin le travail interorganismes et fournit régulièrement au gestionnaire de projet des rapports d'étape sur ces projets.

7.2.2 Examineur de projets

L'examineur de projet est responsable de l'évaluation de la gestion du projet et des produits de travail à l'étape de l'examen formel effectué à la conclusion des phases. Étant donné qu'elles constituent le moment de décider d'aller de l'avant ou non avec le projet, ces étapes d'examen sont de grande importance.

7.2.3 Spécialiste de la méthodologie

Le spécialiste de la méthodologie est chargé d'adapter le processus du PTO à un projet particulier de transformation. En outre, il assure le suivi permanent du processus du PTO, ce qui comprend fournir des mises à jour et mettre au point le processus afin d'assurer la prestation de produits livrables efficaces lors des diverses itérations d'un projet de transformation. Le produit livrable spécialisé Approche en matière d'adaptation du PTO pour un projet relève du spécialiste de la méthodologie.

7.2.4 Gestionnaire de la configuration

Le gestionnaire de la configuration contribue à l'élaboration de produits pour que les membres de l'équipe aient accès aux éléments pertinents du dépôt du MRSG et pour faire en sorte que tous les produits créés, révisés ou explicités dans le cadre du projet soient disponibles après leur acceptation pour ajout dans le dépôt du MRSG. Le gestionnaire de la configuration facilite aussi l'examen des produits, ainsi que les activités de modification et de correction des lacunes.

7.2.5 Gestionnaire du contrôle des changements

Le gestionnaire du contrôle des changements dirige le processus de contrôle des changements, suit les demandes de changement, de leur élaboration jusqu'à leur mise en œuvre définitive.

7.2.6 Gestionnaire de la participation au PTO

Le gestionnaire de la participation au PTO est l'agent de liaison entre le projet et l'équipe du PTO et fait en sorte que les ressources du PTO soient bien utilisées dans le cadre du projet et que le travail de l'équipe du PTO soit réussi. Le produit livrable spécialisé Rapport sur la participation au PTO relève du gestionnaire de la participation au PTO.

Annexe A : Liste complète des produits livrables

Légende du tableau : « P » correspond à principal produit livrable, « S » à produit livrable spécialisé et « T » à produit de travail.

Volet de gestion

Phase	Produit	Type
<i>Créé à la phase Proposition et lancement ou Vision, et modifié au besoin pendant les phases Prestation.</i>	Proposition de financement	S
	Mandat du projet	P
	Plan du projet	S
	Plan de consultation et de collaboration	S
	Plan de communication	S
	Plan de gestion des risques	S
	Plan de gestion de la configuration	S
	Évaluation des itérations et des phases	S
	Évaluation du projet	S
	Rapport sur la participation au PTO	S

Volet de prestation

Phase	Produit	Type
Vision	Évaluation du problème opérationnel	P
	Vision opérationnelle cible	P
Stratégie	Stratégie de transformation	P
Conception	Conception opérationnelle cible	P
Analyse de rentabilisation	Analyse de rentabilisation de la transformation	P
	Examen de l'état de préparation à la transformation	S
	Évaluation de l'incidence sur les opérations	S
	Évaluation préliminaire des menaces et des risques	S
	Évaluation préliminaire de l'incidence sur la vie privée	S
Plan	Plan directeur de la transformation	P
	Stratégie de durabilité	S
	Plan de collaboration et de consultation	S
	Plan de communication	S
	Plan de gestion des risques	S

Volet d'harmonisation

Phase	Produit	Type
<i>Créé et mis au point pendant les phases de prestation</i>	Plan d'harmonisation de la transformation	P
	Évaluation de l'harmonisation du projet	S

Annexe B : Table des matières des principaux produits livrables

Le tableau suivant énumère le contenu de la table de matières de haut niveau pour chaque principal produit livrable. La méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO fournit des gabarits de document en format Microsoft® Word pour tous les principaux produits livrables.

Principal produit livrable	Définition	Table des matières
Mandat du projet	« Étayer l'accord permettant aux responsables du projet de travailler à l'atteinte des objectifs visés et à la prestation des produits livrables. »	<p>Aperçu du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs du projet • Portée du projet • Responsabilités organisationnelles • Échéanciers du projet • Projets connexes <p>Approche du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie • Produits livrables • Critères pour les possibilités de lancement tôt des projets • Structure de l'équipe • Collaboration, consultation et communication • Gouvernance <p>Plan du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phases et jalons • Besoins en ressources • Coûts <p>Risques et liens</p> <p>Gestion de la configuration</p>
Évaluation du problème opérationnel	« Examiner les sources d'inspiration de la transformation. »	<p>Incitation à la transformation</p> <p>Secteur posant problème</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupes cibles • Besoins ciblés • Programmes • Partenaires et fournisseurs de la prestation <p>Définition du problème</p> <p>Évaluation environnementale</p> <ul style="list-style-type: none"> • FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) • Valeurs • Tendances <p>Définition du projet de transformation</p> <p>Recommandation</p>
Vision opérationnelle cible	« Décrire la situation constante des programmes nouveaux ou améliorés grâce à la transformation, qui satisfont aux besoins réels des intervenants. »	<p>Énoncé de la vision</p> <p>Description de la vision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovations • Caractéristiques opérationnelles • Mesures clés du rendement <p>Scénarios opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scénario actuel • Problèmes • Principaux changements • Nouveau scénario • Solution préférable

Principal produit livrable	Définition	Table des matières
Stratégie de transformation	« Les mesures qui seront prises pour effectuer la transformation. »	<p>Aperçu de la transformation</p> <p>Stratégies de conception</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éléments de la stratégie générale de conception • Colonne « quoi » • Colonne « comment » • Colonne « où » • Colonne « qui » • Colonne « quand » • Colonne « pourquoi » <p>Stratégies de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éléments de la stratégie générale de mise en œuvre • Budget • Ressources • Échéanciers de mise en œuvre • Risques
Conception opérationnelle cible	« Les composantes du programme opérationnel nouveau ou amélioré et leurs liens entre elles et avec d'autres composantes opérationnelles. »	<p>Aperçu de la conception opérationnelle (contextuelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle initial d'information • Mappage du principal modèle des GC • Définition du groupe cible et de ses besoins • Modèle initial de l'harmonisation des services du programme <p>Conception opérationnelle (conceptuelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'information • Modèle d'harmonisation des programmes et services • Modèle de responsabilisation et d'intégration des services • Modèle logistique • Modèle du groupe cible • Modèle d'événements et de cycles • Modèles de transition à l'état de groupe cible • Modèle de rendement
Analyse de rentabilisation de la transformation	« Fournir l'information pertinente pour décider si la transformation s'avère un investissement valable. »	<p>Sommaire de la conception opérationnelle cible</p> <p>Sommaire de la stratégie de transformation</p> <p>Description de la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Portée • Éléments extérieurs à la portée • Résultats attendus (résultats cibles/avantages) • Intervenants <p>Projets de transformation (pour chaque projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Liens • Résultat • Responsabilité • Responsabilisation <p>Harmonisation stratégique</p> <p>Analyse environnementale</p> <p>Solutions de remplacement</p> <p>Incidences sur les opérations et les activités</p> <p>Évaluation des risques liés à la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques liés au projet et solution de remplacement (sauf le statu quo) • Risque ne pas aller de l'avant avec le projet (statu quo) <p>Analyse coûts-avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative – avantages-coûts financiers • Analyse qualitative – avantages et coûts non financiers • Hypothèses <p>Conclusions et recommandations</p>

Principal produit livrable	Définition	Table des matières
Plan directeur de la transformation	« Méthode utilisée pour réaliser la transformation. »	<p>Organisation de la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la transformation et structure de contrôle • Structure de l'équipe • Rôles et responsabilités • Répertoires des principales personnes-ressources <p>Budget de la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts estimatifs en personnel • Coûts estimatifs en sous-traitants • Coûts estimatifs en logiciel et matériel • Budget de la transformation <p>Plans de processus de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de transformation • Affectation des ressources pour la transformation • Suivi et contrôle de la transformation • Plan de gestion des risques • Plan de gestion de la qualité • Plan de conclusion de la transformation <p>Plans des processus techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de l'analyse • Méthodes, outils et techniques • Infrastructure • Acceptation du produit <p>Plans des processus de soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan des priorités des projets de mise en œuvre • Plan de gouvernance • Stratégie de durabilité • Plan de documentation • Plan d'assurance qualité • Plan d'examens et de vérifications • Plan de résolution des problèmes • Plan de gestion des sous-traitants • Amélioration des processus <p>Autres plans</p>
Plan d'harmonisation de la transformation	« Résumer la méthode d'évaluation de l'harmonisation de la transformation et des projets connexes. »	<p>Portée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projets à harmoniser • Types d'harmonisation <p>Facteurs d'harmonisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éléments d'harmonisation • Objectifs d'harmonisation • Étapes d'harmonisation • Niveau des essais

Méthodologie de conception et de planification stratégiques du PTO
Formulaire d'amélioration de la méthodologie

Si vous voulez suggérer une amélioration à la méthodologie ou si vous relevez une erreur dans celle-ci, veuillez remplir le présent formulaire et l'envoyer à BTEP@tbs-sct.gc.ca.

Corrections

Si vous suggérez des *corrections*, veuillez indiquer le nom du document et le numéro de la version et donner le plus de détails possible (par exemple, inscrivez les phases, activités, produits de travail et/ou produits livrables visés et le numéro de page. Vous pouvez également fournir une photocopie de la page (ou des pages) si cela est plus pratique.

Nom et version du document	N° page	Description des corrections suggérées

Suggestions d'amélioration

Pour les suggestions *d'améliorations* ou *d'ajouts*, veuillez fournir le plus de détails possible. Vous pouvez joindre au formulaire un exemplaire du produit de travail nouveau ou modifié, une description de sa pertinence dans les produits de travail existants ainsi que les règles ou les étapes nécessaires à la réalisation du produit de travail. Veuillez également décrire le mieux possible la nature et la portée de l'utilisation actuelle du produit de travail. Si l'amélioration proposée renvoie directement à un document, veuillez indiquer le titre et la version de celui-ci.

Veuillez remplir les cases ci-dessous afin que nous puissions communiquer avec vous pour avoir des précisions sur votre suggestion.		
Nom	Ministère/Entreprise	Poste/titre
Téléphone (avec le code régional)	Courriel	Date de présentation
Décrire brièvement le projet pour lequel vous utilisez le PTO.		

Réservé au PTO :		
Date de réception	N° demande	Mesure prise :