

Audits de programmes et de projets : Aperçu de l'approche d'audit

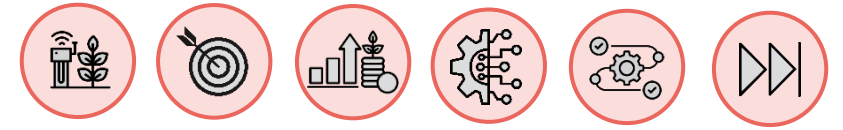
Les programmes et les projets influencent l'organisation, les processus et les systèmes informatiques, mais aussi la culture d'entreprise dans son ensemble.

Un programme ou un projet est une réussite lorsqu'il apporte une plus-value mesurable et que le rapport coûts-utilité est correct.

Les questions ci-contre, en particulier, sont déterminantes pour la réussite du programme ou du projet et constituent la base de nos audits dans les différentes phases.

Notre approche en matière d'audit de programmes et de projets varie en fonction de la phase dans laquelle se trouve le projet : Lors de l'initialisation, nous abordons des thèmes différents de ceux d'un projet sur le point d'être lancé.

Les six questions de contrôle



- 1. Environnement** : Les synergies, conflits d'objectifs ou doublons potentiels entre le programme et l'environnement ont-ils été identifiés et traités de manière appropriée ?
- 2. But** : Existe-t-il un besoin avéré de ce programme ?
- 3. Valeur** : Le rapport coûts-utilité est-il correct ?
- 4. Configuration du programme** : Le programme est-il configuré de manière judicieuse ?
- 5. Mise en œuvre** : Des mécanismes sont-ils en place pour fournir les résultats souhaités de manière complète, efficace, en temps voulu et avec la qualité requise, et pour répondre aux demandes de changement ?
- 6. Prochaines étapes** : Le programme apporte-t-il les avantages promis? Les prochaines étapes requises sont-elles lancées ?

Questions clés (1/2)



1. Environnement

L'environnement permet une mise en œuvre réussie du programme.

1.1 Objectifs d'entreprise et stratégie

L'organisation permanente connaît-elle ses objectifs et sait-elle comment elle souhaite les atteindre ?

1.2 Gestion du portefeuille de programmes

Les synergies, conflits d'objectifs ou doublons potentiels sont-ils identifiés et traités de manière appropriée ?

1.3 Gestion des risques au niveau de l'organisation permanente

L'organisation connaît-elle les risques principaux, les comprend-elle et prend-elle des mesures pour les réduire ?



2. But

Les objectifs à atteindre sont clairement définis et les principales parties prenantes les soutiennent.

2.1 Besoin d'avoir le programme

Sait-on clairement quels objectifs le programme doit permettre d'atteindre ?

2.2 Portefeuille et dépendances

Le programme est-il judicieux du point de vue des priorités stratégiques de l'organisation ?

2.3 Implication des parties prenantes

Les parties prenantes clés soutiennent-elles le programme (par ex. clients, utilisateurs, développeurs) ?



3. Valeur

Le rapport coûts-utilité est correct.

3.1 Avantages

Sait-on quels changements mesurables le programme doit atteindre? Une base de référence a-t-elle été définie dans ce but ?

3.2 Choix de la variante

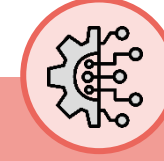
La variante retenue permet-elle d'atteindre les objectifs du programme avec la plus-value souhaitée ?

3.3 Coûts et délais

Le programme s'appuie-t-il sur une estimation fiable des coûts et des délais ?

3.4 Business case

Le business case affiche-t-il un rapport coûts-utilité positif sur toute la durée de vie de la solution ?



4. Configuration du programme

La solution retenue et la marche à suivre choisie sont appropriées pour atteindre les objectifs du programme. Le programme est correctement configuré. L'organisation et les méthodes sont appropriées pour atteindre les objectifs.

4.1 Gouvernance du programme

Les structures et processus (internes et externes) requis pour assurer le déroulement du programme existent-ils ?

4.2 Conduite et culture

Le programme bénéficie-t-il d'une conduite disposant de la capacité à s'imposer ?

4.3 Ressources

L'organisation dispose-t-elle des ressources nécessaires pour réaliser le programme (personnel, équipement, etc.) ?

4.4 Faisabilité

Les exigences du métier sont-elles réalistes, comprises et formulées de manière suffisamment précise pour être remplies ?

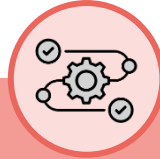
4.5 Gestion des changements

La procédure pour gérer les changements est-elle définie ?

4.6 Gestion de la qualité et des risques

Une gestion de la qualité a-t-elle été mise en place? Les risques majeurs sont-ils identifiés, compris et traités ?

Questions clés (2/2)



5. Mise en œuvre

Durant toute la mise en oeuvre, l'avancement des travaux, les coûts, les délais et la qualité des résultats font l'objet d'une surveillance à l'attention des organes décisionnels. Les modifications par rapport aux objectifs et aux contenus fixés initialement sont traitées de manière systématique. Les risques liés au programme sont surveillés en permanence et des mesures appropriées sont prises pour les maîtriser.

5.1 **Contrôle du progrès**
L'avancement du programme est-il mesuré, évalué et correctement rapporté? Le programme est-il en adéquation avec les besoins ?

5.2 **Contrôle des changements**
Existe-t-il des mécanismes efficaces pour gérer les changements et contrôler l'ampleur du programme ?

5.3a **Acquisition et gestion des fournisseurs**
Les acquisitions sont-elles conformes au droit et effectuées dans les délais?

5.3b **Acquisition et gestion des fournisseurs**
Le programme garantit-il que les partenaires fournissent le service désiré de manière efficace, dans les délais et avec la qualité exigée ?

5.4 **Gestion des exigences**
Les concepts requis ont-ils le niveau de détail exigé ?

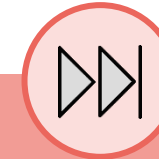
5.5 **Maturité agile**
Le programme met-il en place des méthodes agiles selon les bonnes pratiques ?

5.6 **Sécurité**
Les risques pertinents en matière de sécurité sont-ils identifiés et des mesures appropriées sont-elles prises pour les mitiger ?

5.7 **Assurance-qualité et tests**
Le programme garantit-il au moyen de mesures appropriées que la solution mise en place réponde aux exigences fixées ?

5.8 **Introduction**
Une planification claire a-t-elle été établie pour assurer le transfert vers l'exploitation normale ?

5.9 **Culture de l'erreur et lessons learned**
Le programme apprend-il de ses propres expériences et de celles des autres ?



6. Prochaines étape

Après la clôture du programme, il convient de vérifier dans quelle mesure les avantages attendus peuvent être atteints. Généralement, des mesures complémentaires sont nécessaires et judicieuses pour les maintenir, voire les accroître.

6.1a **Gestion des points en suspens**
Les points en suspens ou encore à faire découlant du programme sont-ils repris par l'organisation permanente, et sont-ils traités ?

6.1b **Gestion du cycle de vie**
La gestion du cycle de vie de la solution introduite est-elle mise en place ?

6.2a **Évaluation des avantages**
Un contrôle est-il effectué pour déterminer si la nouvelle organisation, les processus adaptés et les nouvelles solutions apportent les avantages attendus ?

6.2b **Évaluation des avantages**
Des mesures adéquates sont-elles prises si les avantages escomptés n'ont pas été atteints ?

6.3 **Sécurité durant l'exploitation**
Une attention suffisante est-elle accordée aux aspects de sécurité durant l'exploitation ?