



Note au lecteur

En date du **11 avril 2019**, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a réinitialisé un certain nombre d'instruments de politique, notamment la Politique sur la planification et la gestion des investissements.

Afin de s'harmoniser avec le SCT, l'actuel fondement de la gestion de projet et le cadre de gestion de projet seront annulés et remplacés par la Politique de gestion de projet et de programme d'EDSC. Des instruments de politique supplémentaires, notamment des directives et des normes, seront introduits pour fournir des orientations sur la gestion de projets et de programmes à EDSC.

Le fondement et le cadre de la gestion de projet resteront en vigueur jusqu'à la mise en application de la nouvelle Politique de gestion des projets et des programmes (PPPM) d'EDSC, le **11 octobre 2019**.

Emploi et Développement social Canada

Cadre de gestion de projet et de programme

**Responsable du
secteur d'activités :** Hélène Paquette

Version : 2.0

Date de parution : janvier 2017

Avant-propos

Le Cadre sert de moyen fiable de diriger et de gérer les projets et les programmes d'investissement à Emploi et Développement social Canada (EDSC). Il s'applique à tous les projets et programmes gérés par EDSC, sauf indication contraire, et vient renforcer les Fondements de la gestion de projet et de programme.

Le Cadre précise la gouvernance, les rôles et responsabilités des comités et des personnes qui gèrent les projets et les programmes, ainsi que les processus à utiliser pour mener ces initiatives.

Les sous-ministres adjoints doivent s'assurer que les ententes de rendement de tous les cadres supérieurs des directions générales contiennent des objectifs mesurables et précis. Ces objectifs doivent être harmonisés avec le Cadre comme suit :

- Toute personne qui gère un projet ou un programme doit suivre les normes et les processus relatifs à la gestion de projet et de programme d'investissement, comme ils sont définis dans le présent Cadre et dans les Fondements.
- Les projets sont analysés avec exactitude et sont gérés conformément au niveau de complexité et de risque évalué. La complexité et le risque sont évalués au moyen de l'outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- La responsabilité à l'égard des résultats obtenus dans le cadre d'un projet ou d'un programme est claire et documentée.
- Les approbations nécessaires doivent être demandées et obtenues pour tous les projets au point de contrôle déterminé conformément à la structure de gouvernance définie pour les projets dans le plan d'investissement d'EDSC.
- Il est nécessaire de rendre compte, de façon précise et en temps opportun, de l'état d'avancement d'un projet ou d'un programme. Ces rapports, préparés de façon régulière et uniforme, seront utiles pour prendre des décisions, entreprendre des actions et gérer de façon proactive.

Le Cadre est entré en vigueur le 10 avril 2014, a été mis à jour en septembre 2016 et sera mis à jour régulièrement par souci d'amélioration continue, selon les plus récentes politiques et pratiques de gestion de projet visant EDSC. Le Cadre est approuvé par :

Mark Perlman
Dirigeant principal des finances

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Contexte	1
1.2	Objet 1	
1.3	Portée du Cadre.....	2
2	Gouvernance	3
2.1	Conseil du Trésor.....	3
2.2	Comités de gouvernance d'EDSC	4
2.3	Autres comités de soutien à la gouvernance	11
3	Projet	13
3.1	Rôles et responsabilités	13
3.2	Expertise et soutien horizontal	16
3.3	Cadre : Cadre de gestion de projet d'investissement	18
4	Programme	35
4.1	Rôles et responsabilités	35
4.2	Cadre : Cadre de gestion de programme d'investissement	37
5	Conclusion	44
Annexe A	Références	45
Annexe B	Glossaire	46

1 Introduction

1.1 Contexte

Emploi et Développement social Canada (EDSC) a recours à des projets et à des programmes pour introduire de nouvelles capacités, transformer des capacités existantes et améliorer la prestation des services aux Canadiens. Au fur et à mesure que la taille et la complexité des projets et des programmes continuent de croître au sein du Ministère, le niveau de maturité doit aussi augmenter, instaurant ainsi une culture qui fait siennes les pratiques exemplaires en gestion de projet et de programme. Il est essentiel pour le Ministère de mettre en place une approche uniforme et reproductible pour exécuter les projets et les programmes avec succès.

1.2 Objet

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a établi plusieurs politiques pangouvernementales qui touchent la façon dont les ministères mettent en œuvre les projets et, par conséquent, les programmes. Ces politiques sont décrites à la section 2 des Fondements de la gestion de projet et de programme. Le Cadre de gestion de projet et de programme présente les moyens qu'entend utiliser EDSC pour assurer le respect des exigences du SCT.

Le Cadre est étroitement lié aux Fondements et fournit une approche uniforme pour réaliser les projets et programmes à l'échelle du Ministère. Il sert d'outil de référence aux membres des équipes tout au long du cycle de vie des projets et des programmes. Les objectifs du Cadre sont les suivants :

- promouvoir une solide culture en gestion de projet et de programme (GP et GPg) en définissant des processus communs fondés sur les normes en usage dans l'industrie;
- fournir le cadre de référence qui sera utilisé dans l'exécution des projets et des programmes d'investissement;
- déterminer et normaliser les rôles et les responsabilités des effectifs;
- préciser les activités habituellement exigées pour garantir l'achèvement et la réussite d'un projet et d'un programme;
- définir les outils nécessaires pour soutenir l'exécution des projets et des programmes;
- contribuer à rehausser le niveau de maturité et de compétence en gestion de projet et de programme.

À l'aide du Cadre, ainsi que des guides et des gabarits qui y sont mentionnés, tous les membres des équipes seront en mesure de poser les bons gestes au bon moment, ce qui favorisera la réussite des projets et des programmes.

1.3 Portée du Cadre

Les éléments qui définissent la portée du Cadre de gestion de projet et de programme sont énumérés dans le Tableau 1 : Éléments du Cadre.

Tableau 1 : Éléments du Cadre

Élément	Description	Public cible	Application
Cadre de gestion de projet d'investissement (CGPjI)	Structure officielle dans laquelle la poursuite des projets est approuvée.	SMA, DG, équipes de projet et de programme, bureaux de gestion des projets	Architecture
Cadre de gestion de programme d'investissement (CGPgI)	Structure officielle dans laquelle la poursuite des programmes d'investissement est approuvée.	Groupe parrain, conseils, équipes, bureaux de programme	Architecture

2 Gouvernance

La gouvernance de projet et de programme est un cadre de gestion à l'intérieur duquel les décisions sont prises et la supervision du projet ou du programme est effectuée. Cette section décrit les principaux organismes et les principales activités en lien avec la gouvernance de projet ou de programme.

2.1 Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor (CT) est responsable de l'approbation de tous les projets pour lesquels la cote de l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) dépasse la cote de l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) d'EDSC. Le CT autorise aussi les dépenses nécessaires à la réalisation de ces projets. Les programmes d'EDSC reçoivent généralement une cote de 3 ou de 4 à l'ECRP (projets évolutifs ou transformationnels); par conséquent il faut obtenir du CT l'approbation des projets et le pouvoir de dépenser. De plus, le CT examine et confirme l'ECRP pour chaque projet dont la valeur totale dépasse 1 M\$ (projets majeurs). La fonction de surveillance du CT relève du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Les responsabilités du SCT en matière de gouvernance sont décrites ci-après.

2.1.1 Secrétariat du Conseil du Trésor

Le SCT doit :

- Surveiller l'application de la Politique sur la gestion de projet, de la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis et des outils connexes par les ministères. Grâce à diverses sources d'information, le SCT vérifie que les ministères ont mis en œuvre les politiques de manière à pouvoir conseiller les ministres au sujet des plans d'investissement ministériels et des présentations de projets.
- Mettre à la disposition des intéressés les politiques, directives, normes, outils et orientations nécessaires pour soutenir ces politiques, en conformité avec les pratiques exemplaires utilisées dans le secteur public et dans le secteur privé.
- Examiner le rendement ministériel en matière de gestion des projets, la capacité de gérer des projets ainsi que les évaluations des risques et de la complexité des projets. Ces examens sont menés grâce à des entretiens réguliers, à des travaux en comité, ainsi qu'à l'examen des plans d'investissement ministériels, des évaluations de la capacité de gestion des projets, des évaluations des risques et de la complexité des projets ainsi que des présentations pertinentes. Les examens et vérifications externes et internes sont également pris en compte. Le SCT continue à effectuer des évaluations officielles au moyen des mécanismes de responsabilisation de gestion appropriés.
- Conseiller les membres du CT au sujet de la capacité de gestion des ministères, des modalités d'approbation des projets ainsi que des pouvoirs d'approbation des projets sollicités par les ministères parrains.

-
- Favoriser le développement de communautés d'intérêt et la gouvernance concernant les programmes ou champs d'activités spécialisés, la complexité et les risques.
 - Examiner l'efficacité de la politique et des outils connexes cinq ans après la date de leur mise en œuvre. Le CT est informé des résultats de cette évaluation et, le cas échéant, recommande l'adoption de mesures correctives.
 - Approuver les projets sous la responsabilité d'EDSC et autoriser les dépenses liées à leur élaboration et à leur exécution.
 - Examiner et confirmer l'ECRP des projets majeurs.

2.2 Comités de gouvernance d'EDSC

En plus du SCT, qui assure une surveillance lorsque nécessaire, la structure de gouvernance d'EDSC comprend plusieurs comités de supervision dont les rôles et les responsabilités sont bien définis. Les comités constituent un groupe de décideurs qui orientent le gestionnaire de projet ou de programme et les autres intervenants. Ces comités ont également les responsabilités ci-après.

- Fournir une orientation et des conseils stratégiques pour les projets et les programmes dans leur cadre respectif, c'est-à-dire :
 - **pour les projets** : le Cadre de gestion de projet d'investissement (CGPJI);
 - **pour les programmes** : le Cadre de gestion de programme d'investissement (CGPgl).
- Examiner et surveiller l'état d'avancement.
- Formuler des recommandations sur les approches en matière de projet et de programme.
- Participer aux discussions sur les stratégies et les possibilités de planification et de mise en œuvre des projets et des programmes.

La gouvernance des projets à EDSC est principalement assurée par les comités suivants :

- Conseil de gestion du portefeuille (CGP);
- Conseil des grands projets et investissements (CGPI);
- Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets mineurs (CDGSPM);
- Comité directeur de projet (CDP).

Les projets de transformation et les programmes complexes nécessitent une gouvernance accrue qui est principalement assurée par les comités suivants :

- Comité de gestion des services (CGS);
- Comité de transformation des services (CTS);
- Comité de prestation des services (CPS);
- Groupe parrain¹;
- Conseil de programme ou Comité directeur de programme des sous-ministres adjoints (SMA).

La taille, la complexité, les risques et la nature du projet ou du programme peuvent exiger une surveillance ou une gouvernance accrue. Les gestionnaires de projet et de programme peuvent définir d'autres organes de gouvernance, au besoin.

Les responsabilités en matière de gouvernance des comités des sous-ministres adjoints d'EDSC sont décrites dans la section qui suit.

2.2.1 Gouvernance de projet

2.2.1.1 Conseil de gestion du portefeuille

Le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) est l'organe principal de prise de décisions du portefeuille. Le CGP remplit son rôle en exerçant les fonctions suivantes :

- Déterminer les priorités et les orientations stratégiques.
- Approuver les stratégies et les plans du portefeuille.
- Prendre les décisions concernant les enjeux stratégiques qui touchent l'ensemble du portefeuille.

Le CGP diffuse également de l'information au sous-ministre et à d'autres gestionnaires du niveau des SMA, en plus de les consulter et de collaborer avec eux.

Le cadre de référence du CGP se trouve sur le site intranet d'EDSC, dans la section *Notre ministère > comités ministériels*.

2.2.1.2 Conseil des grands projets et investissements

Le Conseil des grands projets et investissements (CGPI) relève du CGP et a pour mandat de favoriser la rigueur et la transparence de la planification et de la gestion de projet, ainsi que de la prise de décisions d'investissement, en exerçant les fonctions suivantes :

- Assurer en temps opportun une surveillance objective de tous les programmes en cours au sein du portefeuille au fur et à mesure qu'ils franchissent les quatre étapes du Processus de gestion de programme d'investissement.

¹ Le Tableau 2 énumère les comités qui composent le groupe parrain.

-
- Assurer en temps opportun une surveillance objective de tous les projets majeurs en cours au sein du portefeuille au fur et à mesure qu'ils franchissent les cinq points de contrôle du processus de la Pratique de gestion de projet et de programme (PGPP).
 - Jouer un rôle déterminant, dans le cadre du processus annuel de planification des opérations et des priorités d'EDSC, pour l'élaboration d'un plan d'investissement pluriannuel du portefeuille et l'établissement des priorités annuelles d'investissement.
 - Approuver le plan d'approvisionnement et les plans d'immobilisation d'EDSC.
 - Appuyer le renforcement de la capacité du portefeuille pour la planification et la gestion de projet.

Tous les projets et les programmes majeurs (plus de 1 M\$) doivent être examinés par le CGPI et le SMA parrain (appuyé par le Comité directeur de projet). Le non-respect de ce principe peut mener à l'interruption d'un projet ou d'un programme et à la réaffectation de la capacité en technologies de l'information (TI). Le CGPI présente de la rétroaction et des recommandations aux dirigeants de projet lors des examens au point de contrôle. Il prend également les décisions concernant les demandes de changement qui ont un impact important sur le portefeuille de projets ou de programmes, suivant le processus de demande de changement établi par EDSC. Le CGPI peut, à sa discrétion, s'en remettre au CGP pour trancher certaines questions (p. ex. si le seuil de demande de changement dépasse le pouvoir du CGPI).

En tout temps, le CGPI peut déléguer au CDGSPM la surveillance de projets majeurs peu risqués et complexes (cote 1 de l'ECRP). Le CGPI peut se charger de la surveillance de projets mineurs (de moins de 1 M\$) plus risqués et complexes.

Le plan d'investissement pluriannuel et les priorités d'investissement annuelles sont approuvés par le CGP et ils fournissent un cadre visant à uniformiser les propositions de projet et de programme.

La poursuite des approvisionnements majeurs est possible seulement si ces derniers sont conformes au plan d'approvisionnement ou aux plans d'immobilisation approuvés par le CGPI, à moins d'une exception particulière du CGP.

Le cadre de référence du CGPI se trouve sur le site intranet d'EDSC, dans la section *Notre ministère > comités ministériels*.

2.2.1.3 Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets mineurs

Le Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets mineurs (CDGSPM) appuie le CGPI en assurant la surveillance des projets approuvés dans le plan d'investissement d'EDSC dont la valeur est inférieure à 1 M\$² (y compris le régime de prestations aux employés et les taxes) et des petits projets d'amélioration des TI. Le Comité présente au CGPI des rapports trimestriels sur l'état du portefeuille. Il a pour mandat de favoriser la rigueur et la transparence de la planification et de la gestion de projet, ainsi que de la prise de décisions d'investissement, en exerçant les fonctions suivantes :

- Assurer en temps opportun une surveillance objective des projets mineurs et des petits projets d'amélioration des TI dans l'ensemble du portefeuille, ainsi que l'approbation de ces projets au fur et à mesure qu'ils franchissent le processus de la PGPP.
- Jouer un rôle déterminant, dans le cadre du processus annuel de planification des opérations et des priorités d'EDSC en aidant le CGPI à élaborer un plan d'investissement pluriannuel pour le portefeuille et à établir les priorités annuelles.
- Appuyer le renforcement de la capacité du portefeuille pour la planification et la gestion des projets mineurs et des petits projets d'amélioration des TI.

Le CDGSPM doit approuver les propositions d'investissement qui répondent aux critères des petits projets d'amélioration des TI. Il doit aussi, avec l'appui du SMA parrain, examiner et approuver aux principaux points de décision les projets mineurs du plan d'investissement (soit aux points de contrôle des projets mineurs, aux demandes de changement, etc.). Le CDGSPM présente de la rétroaction et des recommandations aux dirigeants de projet. Dans certaines circonstances exceptionnelles, et avec l'approbation du comité de gouvernance, des exceptions peuvent être autorisées (p. ex. si un projet législatif est assorti d'un délai ferme). Le CDGSPM peut, à sa discrétion, s'en remettre au CGPI pour trancher certaines questions.

En tout temps, le CGPI peut déléguer au CDGSPM la surveillance de projets majeurs peu risqués et complexes (cote 1 de l'ECRP). Le CGPI peut se charger de la surveillance de projets mineurs (de moins de 1 M\$) plus risqués et complexes.

2.2.1.4 Comité directeur de projet

Au sein des directions générales de parrainage, des structures de gouvernance de projet doivent être en place pour la surveillance des projets, à l'interne et à l'externe, ou bilatéralement. Ces organes de gouvernance sont les comités directeurs des projets (CDP).

Le CDP guide l'équipe de projet en examinant l'état d'avancement du projet et en offrant une gouvernance de première ligne pour ce qui est de l'orientation, de l'état d'avancement, de la gestion des risques et des enjeux et de la gestion du changement. Le CDP s'assure que les projets avancent comme prévu.

² Les coûts de l'étape 1 sont exclus des coûts totaux des projets. Ces coûts sont engagés avant que les projets ne soient officiellement approuvés dans le processus de point de contrôle (au point de contrôle 1).

Le CDP est formé des intervenants clés d'autres secteurs fonctionnels, comme les ressources humaines, les finances, l'exécution et les opérations ou leurs homologues externes, ainsi que de spécialistes des secteurs techniques et fonctionnels touchés.

Le CDP exerce les fonctions suivantes :

- Offrir une surveillance continue du projet au fur et à mesure qu'il passe par les points de contrôle de son cycle de vie.
- Examiner le calendrier et l'état d'avancement des principaux produits livrables présentés par le gestionnaire de projet.
- Formuler des conseils et offrir un appui tout au long du cycle de vie du projet pour ce qui est de la conception et de la planification du projet, de la définition des exigences opérationnelles, de l'élaboration et de la mise en œuvre, ainsi que de la consultation interne et externe.
- Escalader les enjeux, les risques ou les demandes de changement du projet qui ne relèvent pas de sa responsabilité ou qui doivent être visibles à l'échelle d'EDSC, en plus de les examiner et de les appuyer pour qu'ils soient portés à l'attention du conseil ou du comité de gouvernance approprié (p. ex. CDGSPM, CGPI) par le gestionnaire de projet.
- Examiner l'ensemble des tableaux de bord et des rapports avant de les présenter, conformément aux exigences établies par le SCT et EDSC.

2.2.2 *Gouvernance de programme et de transformation*

2.2.2.1 Groupe parrain

Le groupe parrain fournit au programme une harmonisation et une orientation stratégique tout au long du cycle de vie du programme, et approuve la décision de passer d'un processus à un autre.

À EDSC, le groupe parrain est formé de deux comités, présentés dans le Tableau 2 : Comités du groupe parrain; un s'occupe des décisions d'investissement, l'autre de l'harmonisation à la stratégie.

Tableau 2 : Comités du groupe parrain

Fonction	Comité du groupe parrain
Décision d'investissement	CGP (approbation) CGPI (recommandation)
Décision de transformation stratégique	CGP (approbation) CGS (recommandation)
Orientation des projets majeurs de transformation des services	CTS

2.2.2.2 Comité de gestion des services

Le Comité de transformation des services (CTS) est un comité permanent du Comité de gestion des services (CGS) et a pour mandat :

-
- Assurer le leadership global de l'établissement des priorités et de la stratégie de service d'EDSC, y compris le programme de transformation, en favorisant l'harmonisation au programme politique du Ministère et aux objectifs visant l'excellence du service.
 - Agir à titre de principal organe décisionnel en ce qui concerne la concrétisation du mandat d'EDSC au regard de la prestation des services, y compris l'intégration globale des services.

Le CGS exerce les fonctions suivantes :

- Établir la vision, l'orientation et les principes directeurs de la stratégie de service d'EDSC, le modèle opérationnel et l'approche en matière de transformation des services, tout en favorisant une meilleure harmonisation de la politique stratégique, opérationnelle et des programmes.
- Surveiller la planification et l'exécution des activités du programme de transformation des services, c'est-à-dire les principaux projets et initiatives, y compris l'alignement efficace des ressources (p. ex. budgétisation des investissements, planification stratégique des ressources humaines et prise de décisions) et l'engagement des partenaires des services habilitants d'EDSC.
- Surveiller le rendement du programme de transformation de la prestation des services d'EDSC pour s'assurer qu'il est harmonisé avec la vision, les objectifs et les résultats du portefeuille en matière de services.
- Tirer parti de la politique stratégique, de la veille stratégique, de l'analytique et de l'innovation pour favoriser l'amélioration continue de la prestation des services.
- Diriger, à l'appui du CGP et du CDCGP, la gestion des principaux risques en matière de prestation des services à EDSC, y compris les risques stratégiques, opérationnels et intersectoriels, de même que le processus continu de surveillance et d'atténuation de ces risques.
- Effectuer des examens réguliers des résultats sur le rendement et recommander toute mesure ou correction nécessaire.

2.2.2.3 Comité de transformation des services

Le Comité de transformation des services (CTS) est un comité permanent du Comité de gestion des services (CGS) et a pour mandat :

- Assurer le leadership global pour la stratégie de service d'EDSC, ainsi que sa vision et ses objectifs de transformation.
- Superviser la conception du modèle de fonctionnement et de l'architecture d'entreprise, y compris l'élaboration et la surveillance des plans pluriannuels de transformation.
- Discuter des points soulevés par le CGS.

Le CTS exerce les fonctions suivantes :

- Assurer l'élaboration et l'exécution d'un plan intégré pluriannuel de transformation à l'échelle du portefeuille.
- Superviser l'élaboration et la gestion de plans intégrés horizontaux et de rapports axés sur la transformation opérationnelle, en consultation avec les principales fonctions habilitantes (p. ex. RH, gestion du changement, installations) et la réalisation des bénéfiques.
- Fournir des indications et des directives aux initiatives de transformation des services pour assurer l'harmonisation à la stratégie de service et à l'architecture d'entreprise du Ministère, y compris l'autorisation de passer au CGPI pour la gestion de projet et la surveillance des investissements.
- Approuver les méthodes, les cadres et les normes de transformation.
- Identifier et atténuer les risques, et escalader les nouveaux, au besoin.

2.2.2.4 Comité de prestation des services

Le Comité de prestation des services (CPS) est un comité permanent du Comité de gestion des services (CGS) et a pour mandat :

- Assurer le leadership global des opérations des services ministériels et de la prestation continue de services et de programmes de qualité supérieure à l'intention de la clientèle.
- Superviser et surveiller la gestion de la prestation des services d'EDSC, y compris les normes nationales, la gestion du rendement et la planification intégrée pluriannuelle des opérations.
- Discuter des points soulevés par le CGS.

Le CPS exerce les fonctions suivantes :

- Assurer la gestion intégrée et coordonnée des opérations de prestation des services à l'échelle du portefeuille, des secteurs d'activités, des régions et du pays.
- Superviser l'élaboration et l'exécution de politiques, de stratégies et de plans opérationnels panministériels.
- Assurer une surveillance opportune et objective du rendement opérationnel, des indicateurs de rendement clés et des risques d'EDSC.
- Fournir des indications et des directives sur l'amélioration continue des projets non transformationnels, en tant que livrables clés de la stratégie de service d'EDSC, y compris l'autorisation de passer au CGPI pour la surveillance de la gestion de projet et de la gestion des investissements.
- Jouer un rôle déterminant dans le déploiement efficace des ressources ministérielles, y compris les ressources financières, les ressources humaines et les technologies de l'information.

-
- Fournir des indications et des directives sur la gestion intégrée des services concernant les opérations régulières des services.
 - Identifier et atténuer les risques, et escalader les nouveaux, au besoin.

2.2.2.5 Conseil de programme

Le Conseil de programme est formé du responsable principal, du gestionnaire de programme, du ou des gestionnaires du changement opérationnel et de l'autorité technique. Le Comité directeur de projet des SMA, dans sa forme actuelle, joue le rôle du Conseil de programme.

2.3 Autres comités de soutien à la gouvernance

2.3.1 Comité directeur du Conseil de gestion du portefeuille

Le Comité directeur du Conseil de gestion du portefeuille (CDCGP) supervise les principales initiatives de transformation d'EDSC qui sont considérées comme très risquées et qui pourraient avoir des conséquences importantes pour le portefeuille (Emploi et Développement social, Programme du travail, Service Canada). Le CDCGP exerce les fonctions suivantes :

- Veiller à la gestion intégrée et coordonnée du calendrier et à l'optimisation des tâches de surveillance et de production de rapports.
- Surveiller les activités de planification, de communication et de gestion des risques d'EDSC, particulièrement les finances, la planification de la main-d'œuvre, le soutien TI, les priorités juridiques et réglementaires, les communications et l'empreinte nationale.
- Surveiller les risques et les enjeux nouveaux.
- Approuver toute modification importante à la portée, au calendrier et aux coûts d'un projet majeur approuvé.
- Renvoyer les affaires qui nécessitent une vaste consultation auprès des organes de gouvernance appropriés, au besoin.
- Informer le CGP, au besoin.

Le cadre de référence du CDCGP se trouve sur le site intranet d'EDSC, dans la section *Notre ministère > comités ministériels*.

2.3.2 Comité de gestion des services

En tant que comité permanent du CGP, le comité de gestion des services (CGS) établit les priorités et la stratégie de service d'EDSC, et s'assure qu'elles sont harmonisées avec le programme politique et les objectifs du Ministère en matière d'excellence du service. Ce comité agit en outre à titre d'organe principal de prise de décisions liées au mandat de prestation des services d'EDSC.

Le CGS exerce les fonctions suivantes :

- Établir la vision, l'orientation et les principes directeurs de la stratégie de service d'EDSC, le modèle opérationnel et l'approche en matière de transformation des services, tout en favorisant une meilleure harmonisation de la politique stratégique, opérationnelle et des programmes.
- Surveiller la planification et l'exécution des activités du programme de transformation des services, c'est-à-dire les principaux projets et initiatives, **y compris l'alignement efficace des ressources** (p. ex. budgétisation des investissements, planification stratégique des ressources humaines et prise de décisions) et l'engagement des partenaires des services habilitants d'EDSC.
- Surveiller chaque trimestre le rendement du programme de transformation de la prestation des services d'EDSC pour s'assurer qu'il est harmonisé avec la vision, les objectifs et les résultats du portefeuille en matière de services.
- Tirer parti de la politique stratégique, de la veille stratégique, de l'analytique et de l'innovation pour favoriser l'amélioration continue de la prestation des services.
- Diriger, à l'appui du CDCGP, la gestion des principaux risques en matière de prestation des services à EDSC, y compris les risques stratégiques, opérationnels et intersectoriels, de même que le processus continu de surveillance et d'atténuation de ces risques.
- Effectuer des examens trimestriels des résultats généraux sur le rendement et recommander toute mesure ou correction nécessaire.

Le cadre de référence du CGS se trouve sur le site intranet d'EDSC, dans la section *Notre ministère>comités ministériels*.

Remarque : Le Comité de transformation des services et le Comité de prestation des services sont des comités permanents du Comité de gestion des services; ils favorisent une gouvernance et une surveillance efficaces de la transformation et de la gestion des services. Les cadres de référence sont en cours de rédaction. Ils seront publiés sur le site intranet d'EDSC, dans la section *Notre ministère>comités ministériels*.

3 *Projet*

3.1 *Rôles et responsabilités*

Les équipes de projet d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) comptent de nombreux rôles et intervenants.

3.1.1 *Cadre responsable du projet*

Le cadre responsable du projet :

- S'assure, à titre d'autorité, de la réalisation des bénéfices et des résultats souhaités du projet et fait état de la réalisation des résultats opérationnels du projet.
- Agit à titre de champion et de responsable du secteur d'activités du projet.
- Décrit la vision et les objectifs stratégiques du projet aux intervenants de la haute direction.
- Approuve l'analyse de rentabilisation avant l'examen ministériel et l'approbation.
- Obtient les ressources et les fonds requis pour l'exécution du projet.
- Délègue les pouvoirs financiers nécessaires au gestionnaire de projet ou de programme.
- Se tient informé de l'état d'avancement du projet.
- Demande des examens indépendants, au besoin.
- Approuve les demandes de changement présentées au cadre responsable.
- Approuve le déploiement de la solution.
- Approuve la clôture du projet.

3.1.2 *Gestionnaire de projet*

Le terme *gestionnaire de projet* sert à décrire la personne responsable de la présentation, de la planification et de l'exécution d'un projet. Il n'y a toujours qu'un seul gestionnaire pour un projet donné. Voici les responsabilités du gestionnaire de projet :

- Nommé par le cadre responsable, il relève de ce dernier pour assurer la réussite du projet et l'atteinte des résultats, selon le calendrier et les coûts approuvés.
- Assure la gestion quotidienne du projet.
- Fait approuver tous les outils de la Pratique de gestion de projet et de programme (PGPP).
- Relève du cadre responsable et gère l'équipe de projet.
- Approuve et surveille les plans de projet qui comportent des livrables et des liens de dépendance fournis par les partenaires habilitants (p. ex. DGIIT, SPC, etc.), et présente les rapports connexes au cadre responsable.

-
- Explique les buts tactiques, la vision et les attentes à l'équipe de projet et aux intervenants.
 - Met en œuvre les plans de communication et veille à la participation continue des intervenants.
 - Coordonne les examens officiels et les examens de gestion (p. ex. examens de conception, examens des essais, examens fonctionnels).
 - Assure une gestion proactive et continue des risques et des enjeux, favorise leur résolution et les signale aux échelons supérieurs appropriés.
 - Veille à ce que les compétences requises en matière de projet soient disponibles au bon moment pour appuyer chaque livrable du projet.
 - Veille à ce que les demandes de changement soient remplies et soumises pour chaque changement à la portée, au calendrier et aux coûts initiaux.
 - Collabore directement avec le Bureau de gestion des projets de l'entreprise pour préparer l'assurance du projet et les examens au point de contrôle.
 - Assure le suivi et la production de rapports sur l'état d'avancement du projet, en comparant l'évolution du rendement de la portée, du calendrier et des coûts avec leurs valeurs initiales.
 - Produit des rapports sur l'état d'avancement du projet qui sont cohérents, précis et présentés en temps opportun, et qui contiennent des renseignements importants provenant des intervenants, s'il y a lieu.

3.1.3 Bureau de gestion des projets

Le Bureau de gestion des projets :

- Appuie le gestionnaire de projet pour les activités de planification et de contrôle, comme l'élaboration et la gestion du calendrier, des coûts, des risques, des enjeux, de l'information et de la communication.
- Assure le suivi des activités, notamment l'état du calendrier, des coûts, des risques et des enjeux.
- Assure la gestion proactive et continue des risques et des enjeux, en recueillant l'information sur l'état des risques et des enjeux et en signalant ceux qui peuvent avoir un impact important sur la réussite du projet.
- Surveille et signale les liens de dépendance, les risques et les enjeux parmi ou entre les projets d'un programme ou d'un portefeuille.
- Intègre l'information sur le projet dans un produit uniforme et coordonné à l'intention de l'équipe de gestion du projet ou de la direction.
- Rédige des rapports sur l'état du projet, selon les résultats du suivi, et établit le compte rendu sur l'état de la portée, du calendrier, des coûts, des risques et des enjeux, suivant la planification initiale du projet, à des fins d'approbation par le gestionnaire de projet ou de programme.

3.1.4 Bureau de gestion des projets de l'entreprise

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise :

- Élabore et tient à jour les normes de gestion de projet (de l'entreprise) à l'échelle d'EDSC, y compris les processus, les gabarits et les outils.
- Établit les outils, les gabarits et les guides standards de gestion de projet.
- Gère la Solution d'information de gestion de projet (SIGP).
- Crée un dépôt central pour les outils, les gabarits et les guides de gestion de projet qui se veut une source unique fiable pour les normes en gestion de projet et l'information sur les projets.
- Tient à jour le dépôt central.
- Fournit des outils de gestion de projet pour assurer le suivi de l'état d'avancement et des coûts du projet et pour en faire état.
- Met à jour la documentation et les gabarits des processus suivant les changements ministériels.
- Met à jour les normes en matière de gestion de projet suivant les leçons apprises.
- Fournit une orientation aux gestionnaires de projet.
- Répond aux questions sur les normes et les processus ministériels.
- Communique l'intention et l'orientation de la haute direction.
- Soutient les efforts visant à renforcer la capacité et la maturité en gestion de projet à EDSC.
- Surveille la conformité aux normes et aux processus.
- Crée des occasions d'améliorer la culture de gestion de projet à EDSC.
- Veille à l'application efficace des pratiques exemplaires en gestion de projet et des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), et offre du soutien relativement au cadre et aux fondements de la PGPP d'EDSC pour le calendrier, les coûts, la portée, les risques, les enjeux, les changements et la réalisation des bénéfices par l'intermédiaire du conseiller en gestion de projet (centre d'excellence en gestion de projet).

3.1.5 Bureau d'exécution des projets de transformation

Le Bureau d'exécution des projets de transformation :

- Fournit aux projets de transformation des services d'exécution.
- Fournit des indications, notamment sur l'application des méthodes de transformation.
- Fournit une expertise pour la mise en lumière des capacités futures et des modèles de fonctionnement concernant l'architecture opérationnelle.
- Assure l'harmonisation et l'allocation des ressources.
- Fournit des gabarits et des guides pour appuyer la transformation opérationnelle et l'harmonisation stratégique.

3.1.6 Responsable des bénéfices

Le responsable des bénéfices reçoit et accepte les bénéfices identifiés. Il se fait représenter, idéalement, par le secteur d'activités ou des opérations.

3.2 Expertise et soutien horizontal

3.2.1 Conseiller en gestion de projet

Le conseiller en gestion de projet :

- Fournit une orientation aux gestionnaires de projet.
- Répond aux questions sur les normes et les processus ministériels.
- Veille à l'application efficace des pratiques exemplaires en gestion de projet et des lignes directrices du SCT, et offre du soutien relativement au cadre et aux fondements de la PGPP d'EDSC pour le calendrier, les coûts, la portée, les risques, les enjeux, les changements et la réalisation des bénéfices.

3.2.2 Conseiller en gestion financière

Le conseiller en gestion financière :

- Appuie le parrain dans l'établissement adéquat des coûts à chaque étape, assure le respect des normes ministérielles et joue le rôle de critique.
- Appuie le parrain dans la définition d'une stratégie de financement.
- Voit à ce qu'une structure de codes appropriée (immobilisation, ordre interne, structure de répartition du travail, réseau) soit disponible dans maSGE (SAP) en vue du suivi de chaque aspect financier du projet (coûts prévus et réels).
- Réalise régulièrement une analyse financière et une analyse des écarts.
- Appuie le gestionnaire de projet en s'assurant que des données financières pertinentes sont disponibles et exactes en vue de la production des rapports requis (rapports trimestriels).

-
- Formule des conseils sur les capacités de production de rapports et les analyses financières.
 - Surveille périodiquement les dépenses et fait part de ses préoccupations, s'il y a lieu.

3.2.3 Conseiller juridique

Le conseiller juridique :

- Appuie le parrain dans l'établissement d'un examen approprié des pouvoirs permettant d'exécuter le projet et de livrer les solutions proposées.
- Appuie le parrain dans la définition d'une stratégie de modification juridique et réglementaire.
- Formule des conseils sur les questions juridiques.

3.2.4 Conseiller en ressources humaines

La Direction générale des services de ressources humaines est le point central des services de dotation et de classification. Le conseiller en ressources humaines formule des conseils sur l'exécution de la stratégie de localisation des ressources et le plan de gestion des ressources.

3.2.5 Conseiller en gestion du portefeuille et de la demande – Gestion des relations d'affaires

La Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT) est le point central de tous les projets axés sur les TI; les équipes susmentionnées en font partie. À la DGIIT, le conseiller en gestion du portefeuille et de la demande – Gestion des relations d'affaires, assure la coordination entre le gestionnaire de projet et les équipes d'architecture d'entreprise et de développement de la solution.

3.2.6 Conseiller en planification des investissements

Le conseiller en planification des investissements fait partie de l'équipe de gestion des investissements de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF).

Le conseiller en planification des investissements :

- Appuie l'élaboration des propositions d'investissement et des analyses de rentabilisation.
- Vérifie l'harmonisation avec les priorités organisationnelles.
- Détermine les bénéfices généraux mesurables.

3.2.7 *Analyste de la Division de la gestion de la protection des renseignements personnels*

L'analyste de la Division de la gestion de la protection des renseignements personnels :

- Formule des conseils et des indications aux gestionnaires de projet sur les évaluations des seuils et des facteurs relatifs à la vie privée.
- Examine les évaluations des seuils et rend une décision.
- Calcule le profil de risque et l'importance de l'initiative pour aider le Comité de la protection des renseignements personnels et de la sécurité de l'information à prioriser l'inventaire.
- Assure la coordination de l'identification et de la confirmation des risques avec l'initiative, les intervenants et les collaborateurs ministériels (agent de sécurité du Ministère, sécurité des TI, vérification).

3.2.8 *Bureau d'alignement de l'architecture opérationnelle*

Au sein de la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS), un groupe est chargé de favoriser l'obtention de résultats opérationnels harmonisés pour le Ministère grâce à un programme d'architecture opérationnelle, y compris les services d'architecture opérationnelle, la gestion des exigences, la gestion du contenu de l'architecture ministérielle et la gestion des dépôts et des outils.

Assure l'harmonisation des TI avec les orientations stratégiques opérationnelles :

- évalue tous les investissements majeurs de GI/TI, y compris les propositions de produits, les architectures futures, les feuilles de route et les propositions de projets individuels, en fonction des principes architecturaux et de l'architecture future.
- rend des décisions pour les orientations proposées à l'architecture ministérielle.

3.3 *Cadre : Cadre de gestion de projet d'investissement*

3.3.1 *Aperçu du Cadre*

Dans la PGPP, les projets suivent un cadre qui soutient le processus continu d'approbation de tous les investissements d'EDSC.

3.3.1.1 Étapes et points de contrôle de la PGPP

Comme le montrent les figures 1 à 3, le Processus de gestion de projet subdivise le cycle de vie des projets en une série d'étapes et de points de contrôle.

- Les *étapes* représentent les moments où l'équipe de projet effectue le travail. Il s'agit du point central des activités quotidiennes de gestion de projet.
- Les *points de contrôle* sont les moments où les organes de gouvernance appropriés prennent des décisions pour continuer ou non d'investir dans le projet, suivant

l'information disponible. Les décisions sont prises en fonction des critères établis. Les points de contrôle surviennent à la fin de chacune des étapes du projet.

Ainsi, le Cadre de gestion de projet d'investissement (CGPJI) permet la prise de décisions éclairées sur les investissements, à la lumière du rendement du projet, du rendement des investissements (opérationnels ou sociaux) et de la capacité d'exécuter le plan en vue de poursuivre le projet. Elle fournit aussi un mécanisme qui permet d'allouer les ressources à des moments précis.

Toutes les propositions de projet d'investissement sont examinées au point de contrôle 0. Les petits projets et les projets mineurs doivent passer par les points de contrôle 1, 3 et 5. Les projets majeurs doivent passer par les points de contrôle 1 à 5.

Le processus par points de contrôle exige l'acceptation du transfert d'un point de contrôle à un autre par l'organisation qui reçoit le projet ou le gestionnaire de projet. Il faut aussi obtenir les approbations requises pour réussir un point de contrôle et passer à l'étape suivante.

Les projets doivent assurer une diligence raisonnable et être prêts à passer un point de contrôle comme prévu. L'équipe de la Gouvernance et de la Gestion du rendement s'assure que les équipes de projet remplissent tous les documents exigés.

3.3.1.2 Cycle d'examen de gouvernance pour les projets de transformation des services

Le Cadre comprend les premières exigences du processus de transformation qui recoupe le processus de gestion de projet et de programme par point de contrôle. La collaboration se poursuit avec la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) pour l'élaboration des outils et du cadre décisionnel. L'objectif est notamment d'assurer que le Cadre et les Fondements correspondent aux dernières politiques et pratiques de gestion de projet et de programme concernant EDSC. (figure 4)

3.3.1.3 Niveaux d'autorité de gouvernance des projets

Le pouvoir de dépenser d'EDSC pour la gestion des projets est établi à un niveau égal ou inférieur au résultat de l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) exigée par le Conseil du Trésor (CT). Il faut obtenir l'approbation du CT lorsque le niveau de complexité et des risques d'un projet dépasse le niveau de l'ECOGP.

L'ECOGP d'EDSC est actuellement de niveau 2. Par conséquent, tous les projets dont la cote de l'ECRP est de 3 ou 4 doivent faire l'objet d'une surveillance par le CT. À EDSC, les présentations au CT pour l'approbation d'un projet ou l'obtention du pouvoir de dépenser sont coordonnées par l'Unité de contrôle des présentations (UCP) de la DGDPF.

Peu importe si la surveillance du CT est requise ou non, les autorités au point de contrôle pour les projets d'EDSC sont définies au Tableau 3 : Autorités de gouvernance du CGPJI.

Tableau 3 : Autorités de gouvernance du CGPjl

Taille du projet	Point de contrôle 0	Point de contrôle 1	Point de contrôle 2	Point de contrôle 3	Point de contrôle 4	Point de contrôle 5
Majeur	CGPI	CGPI	CGPI	CGPI	CGPI	CDP
Mineur	CGPI	CGPI	CDGSPM		CDP	
Petit	CGPI	CDGSPM	CDGSPM		CDP	

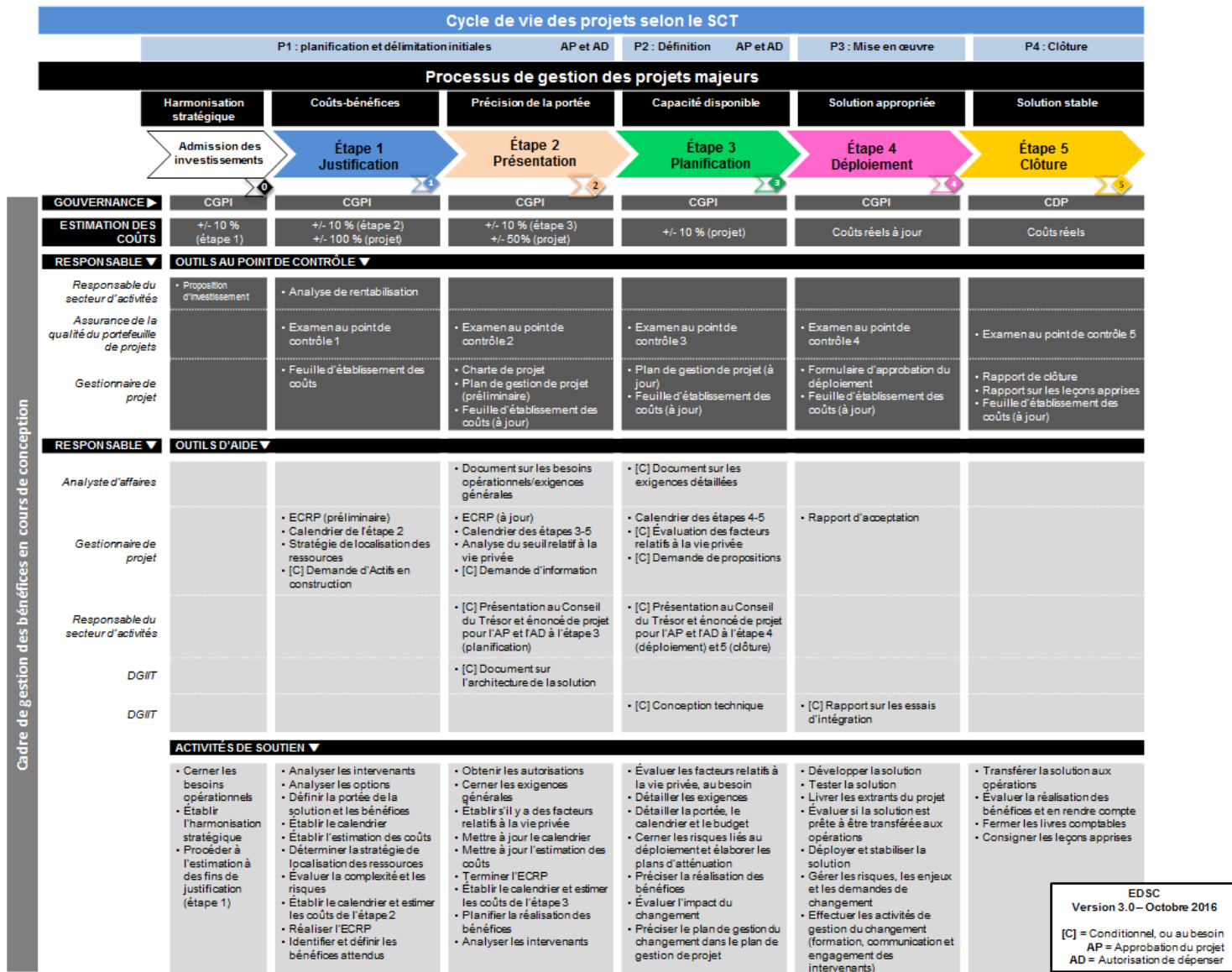


Figure 1 : Processus de gestion des projets majeurs

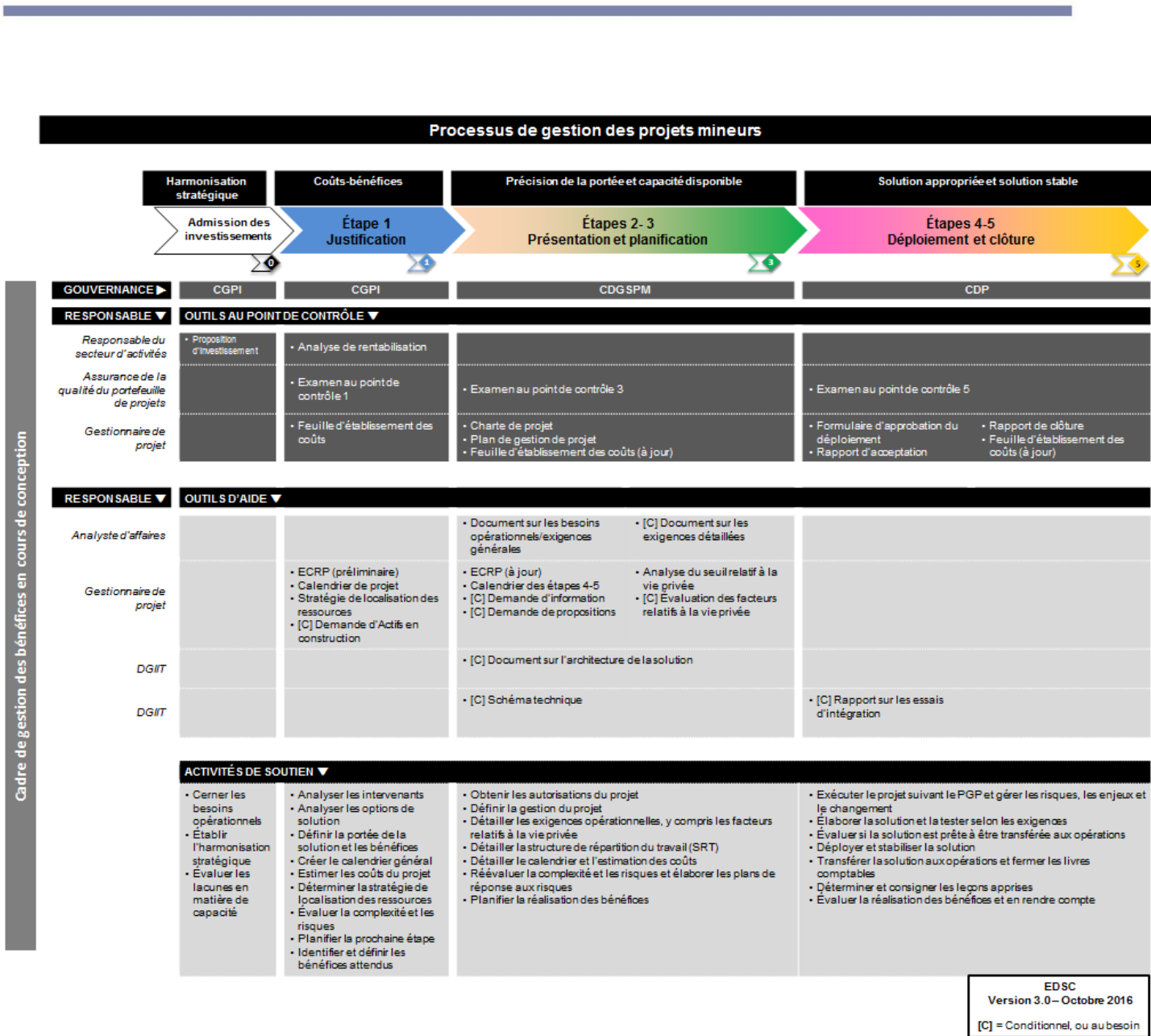


Figure 2 : Processus de gestion des projets mineurs

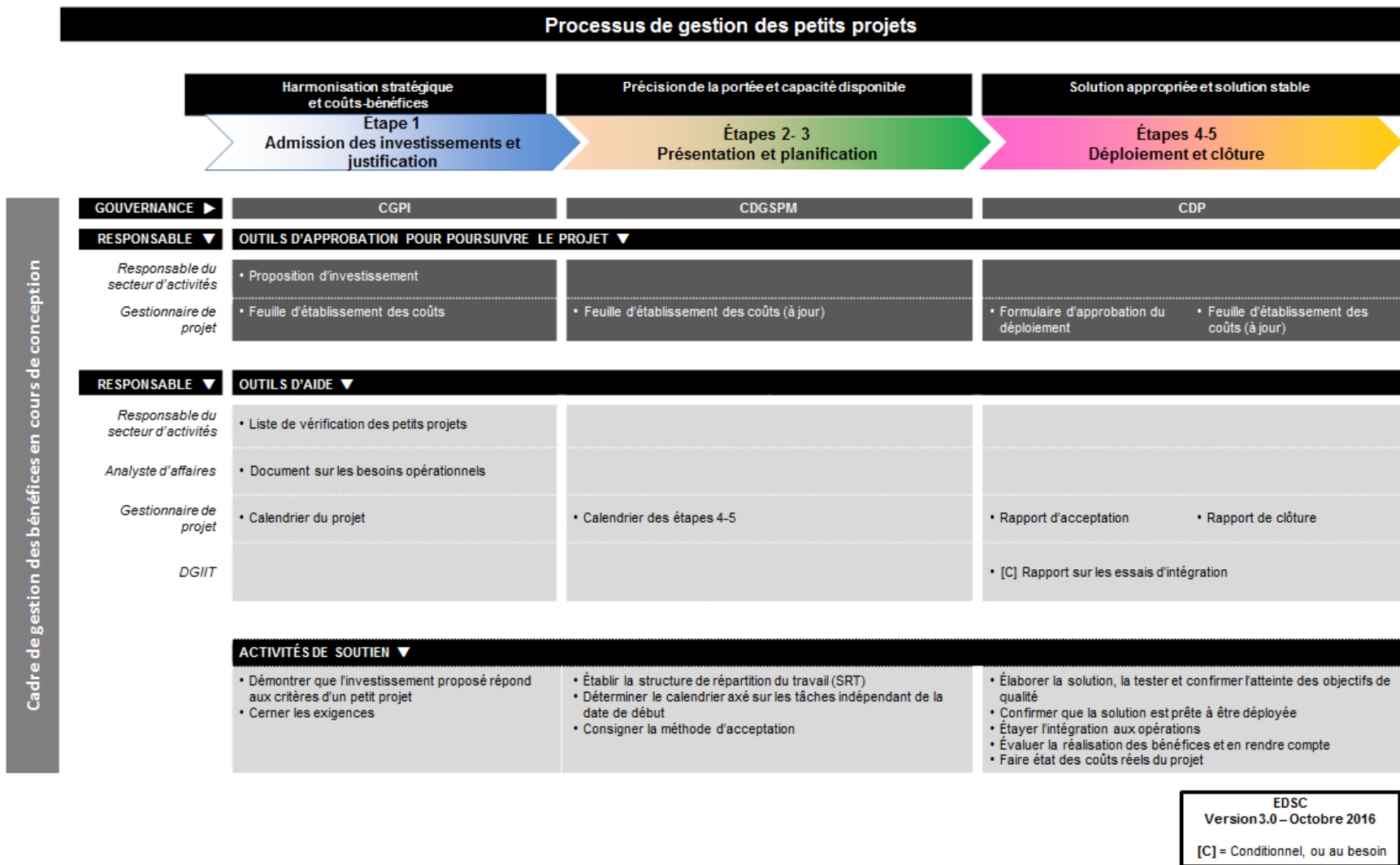


Figure 3 : Processus de gestion des petits projets

Cycle d'examen de gouvernance pour les projets de transformation des services

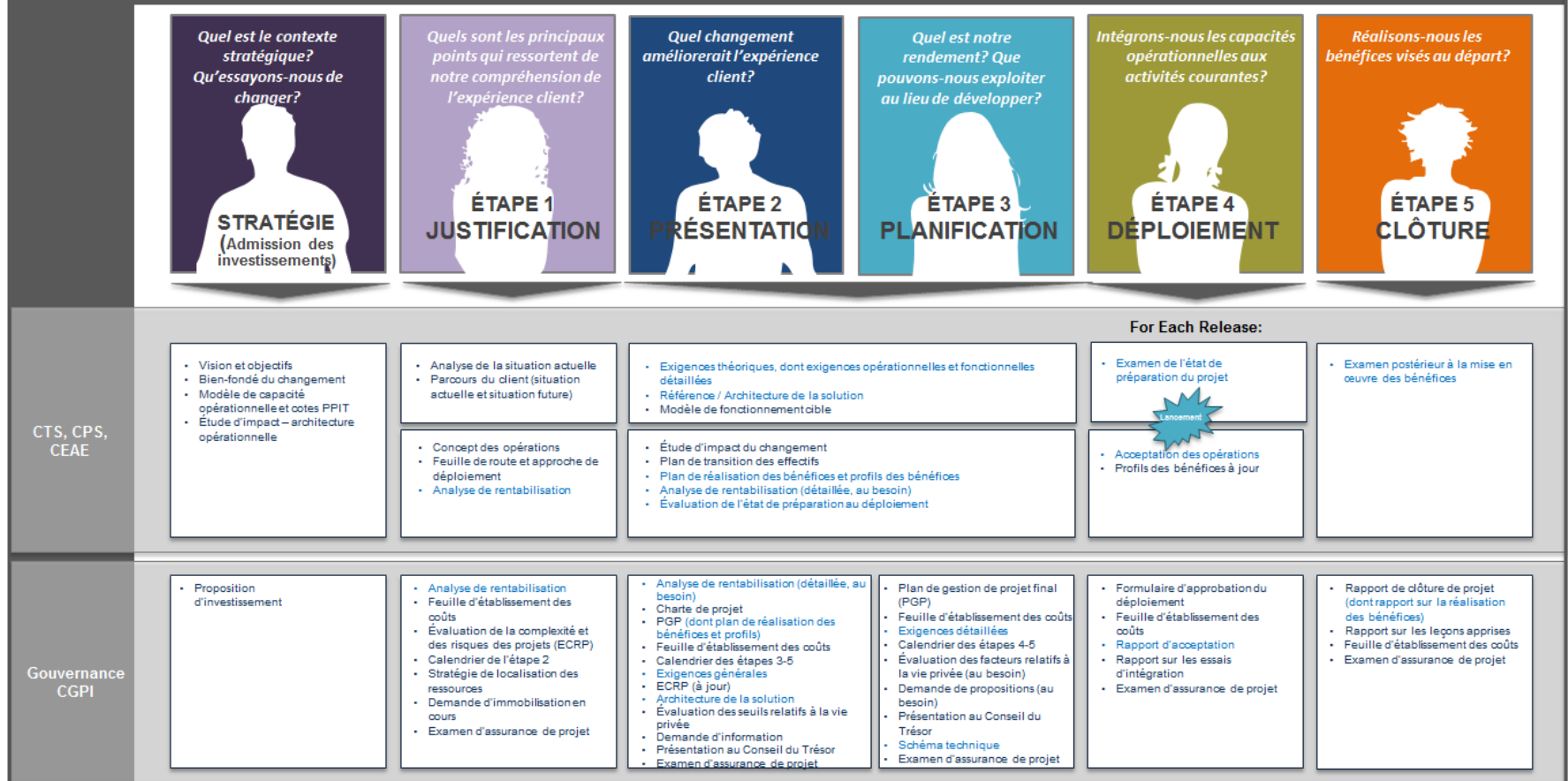


Figure 4 : Cycle d'examen de gouvernance pour les projets de transformation des services

3.3.2 CGPJI par étape

3.3.2.1 Étape 0 – Admission des investissements

À l'étape de l'admission des investissements, le projet n'est pas encore présenté. Il s'agit de recueillir l'information préliminaire justifiant d'investir du temps et des ressources dans le but d'évaluer l'intérêt qu'il y aurait à saisir la possibilité.

Pour tous les types de projets (majeurs, mineurs et petits), l'outil concernant l'admission des investissements qui doit être soumis à l'approbation du CGPI au point de contrôle 0 est : la **proposition d'investissement**. La proposition d'investissement est préparée par le responsable du secteur d'activités. Elle sert à présenter au CGPI ou au CDGSPM une possibilité d'investissement. C'est le Conseil de gestion du portefeuille qui doit l'approuver.

Point de contrôle 0 : Lorsque le CGPI examine une proposition d'investissement, il évalue la clarté de la possibilité et la présentation rationnelle des besoins opérationnels à étudier à l'étape 1. Le CGPI peut poser des questions relativement à la façon dont la proposition a été mesurée et harmonisée avec les priorités stratégiques. Lorsque le CGPI est satisfait, il approuve la proposition d'investissement. À ce stade, la proposition d'investissement devient un projet, qui est ajouté au plan d'investissement d'EDSC.

3.3.2.2 Étape 1 – Justification

L'étape de la justification vise à démontrer que la possibilité dégagera suffisamment de bénéfices pour EDSC et le Canada pour qu'il soit justifié d'y investir davantage. Elle a pour objet de recueillir de l'information sur les options permettant de répondre au besoin opérationnel, d'évaluer les coûts et les bénéfices des options et de définir les limites de la portée de l'option retenue pour le projet.

3.3.2.2.1 *Point de contrôle 1 – outils de gouvernance*

Les outils présentés pour approbation au point de contrôle 1 (projets majeurs et mineurs seulement) sont les suivants :

- **Analyse de rentabilisation** : L'analyse de rentabilisation est préparée par le responsable du secteur d'activités. Elle présente le contexte et la justification du projet. Énonçant clairement le besoin opérationnel, elle est utilisée pour évaluer différentes options de solution et déterminer l'option recommandée. Elle sert à démontrer qu'un projet proposé apportera des bénéfices opérationnels supérieurs aux coûts. La recommandation qu'elle comporte doit décrire clairement l'investissement requis, les bénéfices, les risques, le calendrier, l'impact sur les intervenants et tout autre élément à porter à l'attention du Ministère. Puisque l'analyse de rentabilisation est un important document de décision, l'organe d'approbation doit comprendre précisément ce qu'il doit approuver et toutes ses ramifications.

- **Feuille d'établissement des coûts** : La feuille d'établissement des coûts d'EDSC est un outil de modélisation de l'estimation des coûts du projet que tient à jour la Direction de l'analyse financière stratégique et de l'établissement des coûts de la DGDPF. L'analyste de la gestion financière du projet remplit la feuille d'établissement des coûts, en consultation avec le gestionnaire de projet, à chacune des étapes du projet. À l'étape 1, les coûts des activités de l'étape 2 sont estimés à +/- 10 %, et les coûts du reste du projet, soit des activités des étapes 3 à 5, sont estimés à +/- 100 %.

3.3.2.2.2 Point de contrôle 1 – outils de soutien

D'autres outils sont préparés à l'étape 1; il s'agit des suivants :

- **Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) préliminaire** : L'ECRP est une exigence du CT pour tous les projets du gouvernement du Canada. Elle doit être remplie par le gestionnaire de projet. L'ECRP consiste en une série de questions qui permettent de classer le projet afin de déterminer le niveau de surveillance requis. L'ECRP officielle n'est pas requise avant le point de contrôle 2, mais l'ECRP préliminaire commence à l'étape 1.
- **Calendrier de l'étape 2** : À l'étape 1, le gestionnaire de projet prépare un calendrier qui présente les activités de l'étape 2 avec un taux d'exactitude de +/- 10 %, et les activités des étapes 3 à 5, avec un taux d'exactitude de +/- 100 %.
- **Stratégie de localisation des ressources** : Le document a pour objectif d'aider les clients à établir une stratégie de localisation des ressources qui leur permettra d'obtenir divers biens et/ou services pour des projets d'investissement. Il présente notamment la stratégie visant à améliorer la capacité existante à l'aide de mesures de dotation ou à retenir les services d'experts-conseils externes. Grâce à ce document, l'équipe des opérations d'approvisionnement pourra prévoir les besoins et ainsi planifier les ressources internes et déterminer les approches possibles en matière d'approvisionnement (y compris les initiatives stratégiques).
- **Outils du cycle de vie du développement de logiciel³ (CVDL)** : Pour tous les projets axés sur les TI dont l'extrait est un bien, il faut remplir une demande **d'immobilisation en cours (IEC)**.

3.3.2.2.3 Étape 1 – petits projets

À la fin de l'étape 1, le CDGSPM examine la liste de vérification des petits projets, la feuille d'établissement des coûts, le document sur les besoins opérationnels et le calendrier pour confirmer que le projet appartient bel et bien à la catégorie des petits projets.

3.3.2.2.4 Examen au point de contrôle 1

Lorsque toutes les activités requises et tous les livrables de l'étape ont été réalisés, le conseiller en gestion de projet soumet les outils à l'équipe de la Gouvernance et de la gestion du rendement (qui fait partie de la GIPA, au sein de la DGDPF). C'est ce qui lance le processus d'examen d'assurance. Une fois l'examen réussi, le projet est ajouté à l'ordre du jour du CGPI à des fins de prise de décisions.

Point de contrôle 1 : Le CGPI examine l'analyse de rentabilisation pour confirmer que l'investissement dans le projet est justifié et qu'il apportera des bénéfices suffisants.

³ Les outils du CVDL nécessaires à l'appui des projets axés sur les TI n'ont pas encore été établis par la DGIIT.

3.3.2.3 Étape 2 – Présentation

L'étape de la présentation vise à convertir l'analyse de rentabilisation en une idée de projet que le CGPI peut examiner et approuver avant de poursuivre l'investissement dans une planification détaillée.

3.3.2.3.1 *Point de contrôle 2 – outils de gouvernance*

Les outils présentés pour approbation au point de contrôle 2 (projets majeurs seulement) sont les suivants :

- **Charte de projet** : La charte de projet est le document qui, une fois accepté et dûment signé, confirme que le projet est officiellement autorisé. Il établit la planification initiale de la portée, de la gouvernance, des responsabilités, des liens de dépendance et de l'engagement des intervenants, et se veut un élément de référence important tout au long du cycle de vie du projet.
- **Plan de gestion de projet (PGP)** : À l'étape 2, une version préliminaire du plan de gestion de projet doit être présentée pour que le processus de planification s'enclenche. Les détails concernant la façon dont le projet sera géré durant l'étape du déploiement ne sont peut-être pas tous connus à ce moment, mais l'information de base sur la façon dont le projet mettra en œuvre chacune des normes du processus de gestion de projet est consignée dans le PGP à l'étape 2. Si un énoncé de projet est nécessaire, il doit contenir un résumé du PGP. S'il s'agit d'un projet autonome (qui ne fait pas partie d'un programme d'investissement) qui prévoit la réalisation de bénéfices, un plan de réalisation des bénéfices doit être inclus dans le PGP. Le plan de réalisation des bénéfices présente les bénéfices et les contre-bénéfices identifiés, le plan de mesure, de surveillance et de production de rapports, ainsi qu'une explication des risques qui peuvent menacer la réalisation de chacun des bénéfices et une description des mesures d'atténuation.*
- **Feuille d'établissement des coûts** (mise à jour) : Au point de contrôle 2, la feuille d'établissement des coûts est mise à jour pour estimer les coûts de l'étape 3 à +/- 10 % et les coûts des étapes 4 et 5 à +/- 50 %.

***Remarque** : La réalisation des bénéfices se produit habituellement au niveau du programme. Toutefois, dans le cas d'un projet autonome qui ne fait pas partie d'un programme *et* pour lequel des bénéfices ont été identifiés, les pratiques et principes de réalisation des bénéfices s'appliquent au niveau du projet.

3.3.2.3.2 *Point de contrôle 2 – outils de soutien*

D'autres outils sont préparés à l'étape 2 pour les projets majeurs et mineurs; il s'agit des suivants :

- **Document sur les besoins opérationnels** : Le document sur les besoins opérationnels détaille les exigences générales énoncées dans l'analyse de rentabilisation. En consultation avec le responsable du secteur d'activités, un analyste d'affaires prépare ce document afin de consigner les activités opérationnelles et techniques courantes, ainsi que les attentes concernant la situation future pour les personnes (intervenants et autres acteurs), l'information et les données, et l'utilisation de la solution. Pour les projets axés sur les TI, le document permet de lancer le processus d'admission de projet de la DGIIIT.

-
- **ECRP (mise à jour)** : À l'étape 2, le gestionnaire de projet complète l'ECRP qui a été commencée à l'étape 1, à l'aide de tout nouveau renseignement à jour. Plus précisément, il y ajoute des éléments à jour qui proviennent de la charte de projet ou du PGP préliminaire. La cote de l'ECRP établie à l'étape 2 détermine les autorités de gouvernance pour la poursuite du projet.
 - **Calendrier des étapes 3 à 5** : À l'étape 2, le gestionnaire de projet prépare un calendrier qui présente les activités de l'étape 3 avec un taux d'exactitude de +/- 10 %, et les activités des étapes 4 et 5, avec un taux d'exactitude de +/- 50 %.
 - **Évaluation des seuils relatifs à la vie privée** : L'évaluation des seuils relatifs à la vie privée est remplie par le gestionnaire de projet, en consultation avec la Division du renouvellement de la gestion de la protection des renseignements personnels, qui fait partie du Secrétariat ministériel. L'évaluation des seuils sert à déterminer si le projet nécessite une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP). Suivant la pratique exemplaire, le gestionnaire de projet demande une confirmation écrite (p. ex. par courriel) de la nécessité (ou non) de présenter une EFVP officielle.
 - **Présentation au CT pour l'approbation du projet** (s'il y a lieu) : Si la cote de l'ECRP du projet dépasse le pouvoir accordé à EDSC dans le cadre de l'ECOGP, il faut soumettre une présentation au CT pour faire approuver le projet. Cette présentation est préparée par le responsable du secteur d'activités.
 - **Énoncé de projet à l'intention du CT** (s'il y a lieu) : Lorsque l'approbation du CT est requise, le responsable du secteur d'activités doit ajouter un énoncé de projet à la présentation au CT. Ce document fournit des renseignements supplémentaires sur le projet proposé, qui ne se trouvent pas déjà dans la présentation au CT.
 - **Documents du CVDL⁴** (s'il y a lieu) : Lorsque l'extrait du projet est une solution système, l'équipe d'architecture d'entreprise de la DGIIT collabore avec l'équipe de projet afin de concevoir une **architecture de solution**. Le schéma technique et les exigences détaillées pourront s'appuyer sur cette architecture.

⁴ Les outils du CVDL nécessaires à l'appui des projets axés sur les TI n'ont pas encore été établis par la DGIIT.

3.3.2.3.3 Examen au point de contrôle 2

Lorsque toutes les activités requises et tous les livrables de l'étape ont été réalisés, le conseiller en gestion de projet soumet les outils à l'équipe de la Gouvernance et de la gestion du rendement (qui fait partie de la GIPA, au sein de la DGDPF). C'est ce qui lance le processus d'examen d'assurance. Une fois l'examen réussi, le projet est ajouté à l'ordre du jour du CGPI à des fins de prise de décisions.

Point de contrôle 2 : À la lumière des documents soumis au point de contrôle 2, le CGPI décide d'autoriser ou non le projet. La Charte de projet *doit* inclure les principaux extraits, les critères de réussite et les jalons clés, notamment les dates souhaitées pour l'approbation du projet aux points de contrôle 3 et 4. Si le CGPI donne son approbation au point de contrôle 2, la charte de projet est signée, et le projet est officiellement lancé et reconnu.

3.3.2.4 Étape 3 – Planification

Cette étape vise à planifier l'ensemble du projet et à établir la planification initiale de la portée, du calendrier et des coûts.

3.3.2.4.1 *Point de contrôle 3 – outils de gouvernance*

Les outils présentés pour approbation au point de contrôle 3 (projets majeurs et mineurs seulement) sont les suivants :

- **PGP mis à jour :** Le gestionnaire de projet complète le PGP qui a été commencé à l'étape 2. Il détaille tous les plans auxiliaires et résume la planification initiale de la portée, du calendrier et des coûts.
- **Feuille d'établissement des coûts mise à jour :** En consultation avec le gestionnaire de projet, l'analyste de la gestion financière met à jour la feuille d'établissement des coûts à l'aide des coûts réels aux étapes 2 et 3. Ces renseignements serviront de planification initiale des coûts, qui doit également être présentée dans le PGP à jour. De plus, la feuille d'établissement des coûts comprend les coûts des étapes 4 et 5 estimés à +/- 10 %.

3.3.2.4.2 *Point de contrôle 3 – outils de soutien*

D'autres outils sont préparés à l'étape 3 pour les projets majeurs et mineurs; il s'agit des suivants :

- **Présentation au CT pour l'obtention du pouvoir de dépenser (s'il y a lieu) :** Une fois que le CT a approuvé le projet, le responsable du secteur d'activités doit préparer une autre présentation au CT en vue d'obtenir le pouvoir de dépenser à l'étape 3.
- **Énoncé de projet à l'intention du CT (s'il y a lieu) :** Le responsable du secteur d'activités doit ajouter un énoncé de projet à la présentation au CT en vue d'obtenir le pouvoir de dépenser.
- **Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée :** Le gestionnaire de projet entame une ECRP à l'étape 3, si elle est nécessaire (suivant les résultats obtenus à l'étape 2 lors de l'évaluation des seuils relatifs à la vie privée). Il n'a pas à la terminer pour le point de contrôle 3, mais il doit la commencer à l'étape 3, si elle est requise.

- **Documents du CVDL⁵** (s'il y a lieu) : Lorsque l'extrant du projet est une solution système, l'équipe de développement de la DGIIT prépare un **document sur les exigences détaillées** et un **schéma technique**, fondés sur l'architecture de solution élaborée à l'étape 2. L'équipe de la Gouvernance et de la Gestion du rendement a besoin de ces documents pour l'assurance du projet.

3.3.2.4.3 Étapes 2-3 – petits projets

Lorsque les étapes de présentation et de planification sont terminées, le petit projet doit fournir au CDGSPM un calendrier et une feuille d'établissement des coûts à jour pour le reste du projet, avant de pouvoir passer à l'étape du déploiement.

3.3.2.4.4 Examen au point de contrôle 3

Lorsque toutes les activités requises et tous les livrables de l'étape ont été réalisés, le conseiller en gestion de projet soumet les outils à l'équipe de la Gouvernance et de la gestion du rendement (qui fait partie de la GIPA, au sein de la DGDPF). C'est ce qui lance le processus d'examen d'assurance. Une fois l'examen réussi, le projet est ajouté à l'ordre du jour du CGPI à des fins de prise de décisions.

Pour les projets majeurs, l'examen au point de contrôle 3 est présenté au CGPI; pour les projets mineurs, l'examen au point de contrôle 3 est présenté au CDGSPM.

Point de contrôle 3 : Lorsque le CGPI (pour les projets majeurs) ou le CDGSPM (pour les projets mineurs) reçoit le PGP, il examine l'approche en gestion de projet et détermine si le projet est prêt à passer au déploiement. Le point de contrôle 3 est un point de décision clé, parce qu'à l'étape suivante, des dépenses représentant de 80 à 90 % du budget total alloué seront engagées. L'examen au point de contrôle 3 vise à s'assurer que la portée est claire et détaillée, ce qui est souvent démontré par des calendriers détaillés des activités, que les rôles et responsabilités sont précisés, que les processus de production de rapports sont bien définis et que la bonne équipe est disponible au bon moment.

3.3.2.5 Étape 4 – Déploiement

Cette étape vise à développer, à construire et à déployer l'extrant du projet conformément à l'approche décrite dans le PGP. Les activités sont surtout concentrées sur la surveillance et le contrôle de la réalisation du projet (pour vérifier que les activités de projet sont réalisées suivant le calendrier et le budget, que le niveau de qualité est acceptable et que les écarts par rapport à la planification initiale sont gérés adéquatement), ainsi que sur la mise en œuvre de l'extrant de projet élaboré à l'étape précédente. L'étape 4 vise à s'assurer que l'extrant du projet est transféré aux opérations et stabilisé.

⁵ Les outils du CVDL nécessaires à l'appui des projets axés sur les TI n'ont pas encore été établis par la DGIIT.

3.3.2.5.1 Point de contrôle 4 – outils de gouvernance

Les outils présentés pour approbation au point de contrôle 4 (projets majeurs seulement) sont les suivants :

- **Formulaire d’approbation du déploiement** : Le gestionnaire de projet remplit le formulaire d’approbation de déploiement pour chaque version d’une solution afin de contrôler la mise en production de la nouvelle capacité dans l’organisation, qu’il s’agisse d’un nouveau processus, d’une nouvelle fonctionnalité ou d’une mise à niveau d’un système. Le formulaire d’approbation du déploiement final (dans le cas de versions multiples) est préparé pour le point de contrôle 4.
- **Feuille d’établissement des coûts** : En consultation avec le gestionnaire de projet, le conseiller en gestion financière met à jour la feuille d’établissement des coûts à l’aide des coûts réels aux étapes 3 et 4 et des activités restantes de l’étape 4.

3.3.2.5.2 Point de contrôle 4 – outils de soutien

D’autres outils sont préparés à l’étape 4; il s’agit des suivants :

- **Rapport d’acceptation** : Le plan de gestion de la qualité, qui fait partie du PGP, décrit la façon générale prévue pour confirmer que le responsable du secteur d’activités accepte la solution, ou l’extrait du projet. Cette approche et les activités connexes sont consignées dans le rapport d’acceptation. Le responsable du secteur d’activités remplit le rapport d’acceptation pour détailler son acceptation de la solution, ou de l’extrait.
- **Documents du CVDL**⁶ (s’il y a lieu) : Lorsque l’extrait du projet est une solution système, l’équipe des essais de la DGIIT prépare un **rapport intégré sur les essais** pour vérifier que les exigences conceptuelles générales ont été respectées. Un rapport d’essai d’unité et un rapport d’essai de système peuvent également être préparés, au besoin. L’équipe de la Gouvernance et de la Gestion du rendement a besoin de ces documents pour l’assurance du projet.

3.3.2.5.3 Examen au point de contrôle 4

Lorsque toutes les activités requises et tous les livrables de l’étape ont été réalisés, le conseiller en gestion de projet soumet les outils à l’équipe de la Gouvernance et de la gestion du rendement (qui fait partie de la GIPA, au sein de la DGDPF). C’est ce qui lance le processus d’examen d’assurance. Une fois l’examen réussi, le projet est ajouté à l’ordre du jour du CGPI à des fins de prise de décisions.

Point de contrôle 4 : Lorsqu’une soumission est faite au point de contrôle 4, le CGPI détermine si le projet est prêt à passer à l’étape de la clôture. Pour ce faire, il vérifie que tous les livrables prévus sont conformes aux attentes de qualité définies dans le PGP.

⁶ Les outils du CVDL nécessaires à l’appui des projets axés sur les TI n’ont pas encore été établis par la DGIIT.

3.3.2.6 Étape 5 – Clôture

L'étape de la clôture vise à recommander la clôture du projet, une fois que les capacités et les résultats sont transférés avec succès aux opérations et stabilisés. On peut aussi recommander la clôture hâtive du projet, quand l'analyse de rentabilisation n'est plus viable.

Les leçons apprises durant la présente étape aident l'équipe de projet et les intervenants à examiner le rendement du projet, afin que les éléments positifs puissent être répétés dans des projets futurs, et que les éléments négatifs puissent être évités. Enfin, cette étape sert à communiquer l'état final du projet à tous les participants et intervenants.

3.3.2.6.1 *Point de contrôle 5 – outils de gouvernance*

Les outils présentés pour approbation au point de contrôle 5 (projets majeurs et mineurs seulement) sont les suivants :

- **Rapport sur les leçons apprises** : Le rapport sur les leçons apprises décrit les leçons retenues par les effectifs au cours du projet concernant l'approche d'exécution adoptée. Les gestionnaires de projet devraient y avoir accès pour l'examiner lorsqu'ils préparent de nouvelles propositions de projets.
- **Rapport de clôture du projet** : Le rapport de clôture du projet sert à annoncer que le projet a atteint ses objectifs en matière de portée et qu'il peut être officiellement clos.
- **Feuille d'établissement des coûts mise à jour** : En consultation avec le gestionnaire de projet, le conseiller en gestion financière met à jour la feuille d'établissement des coûts à l'aide des coûts réels de tout le projet.

3.3.2.6.2 *Étapes 4-5 – petits projets*

Les petits projets montrent à leur CDP qu'ils sont prêts à être clos en préparant une mise à jour de la feuille d'établissement des coûts, le formulaire d'approbation du déploiement, le rapport d'acceptation et le rapport de clôture du projet. Les rapports sur les essais de l'équipe de développement de la solution, comme le rapport intégré, aideront aussi à appuyer la clôture du projet.

3.3.2.6.3 *Examen au point de contrôle 5*

Lorsque toutes les activités requises et tous les livrables de l'étape ont été réalisés, le conseiller en gestion de projet soumet les outils à l'équipe de la Gouvernance et de la gestion du rendement (qui fait partie de la GIPA, au sein de la DGDPF). C'est ce qui lance le processus d'examen d'assurance. Une fois l'examen réussi, le projet est ajouté à l'ordre du jour du CGPI à des fins de prise de décisions.

Point de contrôle 5 : Le CDP examine le rapport de clôture du projet pour confirmer que tous les livrables ont été transférés aux opérations. Une fois examiné et accepté, le rapport est signé par le cadre responsable, qui aura consulté le CDP. Il est ensuite communiqué au CGPI (pour les projets majeurs) ou au CDGSPM (pour les projets mineurs) pour qu'ils reconnaissent la clôture. La documentation du projet est consignée dans la SIGP pour appuyer les contrôles clés tout au long du processus de gestion des investissements.

3.3.3 Collaboration horizontale par étape

Tous les projets doivent collaborer à l'horizontal. Le Tableau 4 : Collaboration horizontale par étape, résume le soutien apporté aux projets par les principaux rôles. Voici les codes utilisés dans le tableau :

- [R] : Responsable (bleu).
- [A] : Approuve (mauve).
- [C] : Consulte (jaune).
- [S] : Soutient (vert).

Tableau 4 : Collaboration horizontale par étape

Rôle	Étape 0	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Cadre responsable du projet	[R] Proposition d'investissement		[R] Présentation au Conseil du Trésor		[A] Rapport de déploiement et d'acceptation	[A] Rapport de clôture du projet
Gestionnaire de projet		[R] Analyse de rentabilisation, feuille d'établissement des coûts, stratégie de localisation des ressources, calendrier, ECRP	[R] Charte de projet, PGP, feuille d'établissement des coûts mise à jour, besoins opérationnels, calendrier, évaluation des seuils relatifs à la vie privée	[R] PGP mis à jour PMP, feuille d'établissement des coûts mise à jour, exigences détaillées, calendrier, évaluation des facteurs relatifs à la vie privée	[R] Formulaire d'approbation du déploiement, formulaire d'acceptation du transfert, feuille d'établissement des coûts mise à jour	[R] Rapport de clôture du projet, rapport sur les leçons apprises, feuille d'établissement des coûts mise à jour
Conseiller en gestion de projet		[S] Analyse de rentabilisation	[S] Charte de projet, PGP	[S] PGP mis à jour	[S] Formulaire d'approbation du déploiement, formulaire d'acceptation du transfert	[S] Rapport de clôture du projet, rapport sur les leçons apprises
Conseiller en gestion financière		[S] feuille d'établissement des coûts	[S] feuille d'établissement des coûts mise à jour	[S] feuille d'établissement des coûts mise à jour	[S] feuille d'établissement des coûts mise à jour	[S] feuille d'établissement des coûts mise à jour

Rôle	Étape 0	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Conseiller juridique		[C] Conseil sur les autorisations légales	[C] Conseil sur les autorisations légales	[C] Conseil sur les autorisations légales	[C] Conseil sur les autorisations légales	
Conseiller en approvisionnement		[S] Stratégie de localisation des ressources				
Conseiller en ressources humaines		[C] Stratégie de localisation des ressources	[S] Section Gestion des ressources du PGP			
Conseiller en gestion du portefeuille et de la demande – Gestion des relations d'affaires		[S] Demande d'immobilisation en cours	[S] Architecture de la solution	[S] Schéma technique	[S] Essais d'intégration	
Analyste de la Division de la gestion de la protection des renseignements personnels			[S] Évaluation des seuils relatifs à la vie privée	[S] Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée		
Conseiller en planification des investissements	[S] Proposition d'investissement	[S] Analyse de rentabilisation				
Soutien à la Solution d'information de gestion de projet		[S] Calendrier	[S] Calendrier	[S] Calendrier	[S] Calendrier	

4 Programme

4.1 Rôles et responsabilités

Certains rôles et intervenants des projets (voir sections 3.1 et 3.2) sont les mêmes que pour les programmes. Ceux qui sont généralement exclusifs aux programmes sont décrits ci-après.

4.1.1 Responsable principal

Le responsable principal est l'autorité, au niveau des sous-ministres adjoints (SMA), chargée de voir à la réussite du programme. Il a les responsabilités suivantes :

- Définit et communique la vision et l'état futur du programme aux principaux intervenants.
- Obtient l'investissement requis pour créer et exécuter le programme, et pour financer les activités de transition afin de réaliser les bénéfices.
- Assure le caractère viable de l'analyse de rentabilisation en l'examinant et en la signant.
- Surveille les principaux risques stratégiques du programme.
- Demande les examens d'assurance et de vérification.
- Veille à l'efficacité et au rendement de l'équipe de programme en examinant les rapports sur l'état et les mesures prises pour combler les écarts par rapport au plan.

4.1.2 Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme assure la gestion quotidienne du programme. Il a les responsabilités suivantes :

- Planifie et conçoit le programme (produit l'énoncé de programme, le plan de préparation du programme, le plan directeur de programme, l'analyse de rentabilisation, etc.).
- Coordonne les projets et leurs liens de dépendance.
- Gère le budget du programme.
- S'assure que l'exécution des extraits du projet respecte les exigences du programme.
- Facilite l'élaboration du plan directeur.
- Gère le rendement de l'équipe de programme.
- Gère les communications avec les intervenants.
- Fait état de l'avancement du programme au responsable principal.
- Veille à l'exécution des capacités organisationnelles découlant des livrables d'un projet.

4.1.3 Gestionnaire du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel est responsable de la réalisation des bénéfices d'un programme. Il doit provenir de l'organisation (opérations courantes) afin de pouvoir apporter un point de vue fonctionnel à la mise en œuvre et au maintien des résultats d'un programme, pour qu'ils se traduisent en bénéfices pour l'organisation. Afin de remplir son rôle transformationnel clé, il a les responsabilités suivantes :

- Contribue à la conception de l'état futur de fonctionnement.
- Contribue au cadre de réalisation des bénéfices et aux éléments de données qui doivent être planifiés et suivis.
- Gère l'intégration des nouvelles capacités aux activités opérationnelles et facilite les changements opérationnels qui permettent de les exploiter.
- Évalue l'état d'avancement de la réalisation des bénéfices en recueillant les données et en surveillant les résultats au niveau opérationnel.

4.1.4 Autorité technique

L'autorité technique fournit l'aperçu de l'architecture d'entreprise des capacités établies que le programme devra élaborer ou améliorer pour le Ministère. Elle a les responsabilités suivantes :

- Formule des conseils spécialisés relativement à la solution technique, y compris les fonctions, les normes, les stratégies ou les services ministériels qui seront touchés, ou un important résultat d'un programme qui doit être mis en place (p. ex. la conception de l'infrastructure de TI, un site Web, etc.).
- Fournit une expertise et des conseils sur la conception technique et les solutions pour veiller à l'harmonisation et au contrôle lorsque des changements en TI sont prévus et mis en œuvre.

4.1.5 Bureau de programme

Le Bureau de programme appuie le responsable principal. Il assure le suivi de l'ensemble des activités du programme et a accès à une vaste expertise en gestion de programme. Il a les responsabilités suivantes :

- Formule des conseils sur les décisions que doit prendre le responsable principal, et joue le rôle de critique.
- Communique les changements stratégiques ou politiques qui peuvent avoir un impact sur les programmes.
- Entretient des liens avec les spécialistes internes et agit à titre de centre d'expertise en matière d'analyse.
- Renseigne le responsable principal sur la santé globale des éléments du programme.

4.2 Cadre : Cadre de gestion de programme d'investissement

Comme d'autres organisations du monde numérique d'aujourd'hui, Emploi et Développement social Canada (EDSC) cherche à apporter des changements importants et continus. La gestion de programme d'investissement (gestion de programme) est reconnue comme l'élément principal qui permet de gérer la transformation, en harmonisation avec la stratégie de service d'EDSC. La gestion de programme correspond donc à la stratégie de service d'EDSC, mais aussi aux mécanismes de prestation du changement (projets et gouvernance) et au fonctionnement habituel (impact sur les opérations).

L'approche d'EDSC en matière de gestion de programme est énoncée dans le Cadre de gestion de programme d'investissement (CGPgl) et se fonde sur la pratique exemplaire reconnue mondialement qu'est la méthode Managing Successful Programmes® (MSP®) [Gestion de programmes réussis]⁷. Le cycle de vie du CGPgl comprend les quatre processus suivants :

1. Identification du programme
2. Définition du programme
3. Gestion des tranches
4. Clôture du programme

La Figure 5 : CGPgl illustre ce cadre, en particulier la façon dont les projets s'insèrent dans un programme d'investissement et la façon dont les points de contrôle s'insèrent dans le CGPgl.

Pour passer d'un processus à l'autre, une approbation doit être demandée et obtenue auprès du groupe parrain (p. ex. CGPI et CGP). Chaque fois que cette approbation est demandée, le responsable principal entreprend d'abord un examen d'assurance du programme. Lorsque le rapport sur les conclusions de l'assurance du programme est satisfaisant, le responsable principal recommande au groupe parrain d'approuver la poursuite des travaux.

4.2.1.1 Cycle d'examen de gouvernance pour les programmes de transformation des services

Le Cadre comprend les premières exigences du processus de transformation qui recoupe le processus de gestion de projet et de programme par point de contrôle. La collaboration se poursuit avec la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) pour l'élaboration des outils et du cadre décisionnel. L'objectif est notamment d'assurer que le Cadre et les Fondements correspondent aux dernières politiques et pratiques de gestion de projet et de programme concernant EDSC. (figure 6)

⁷ La méthode MSP est un cadre structuré d'Axelos pour l'établissement, l'exécution et la clôture de programmes.

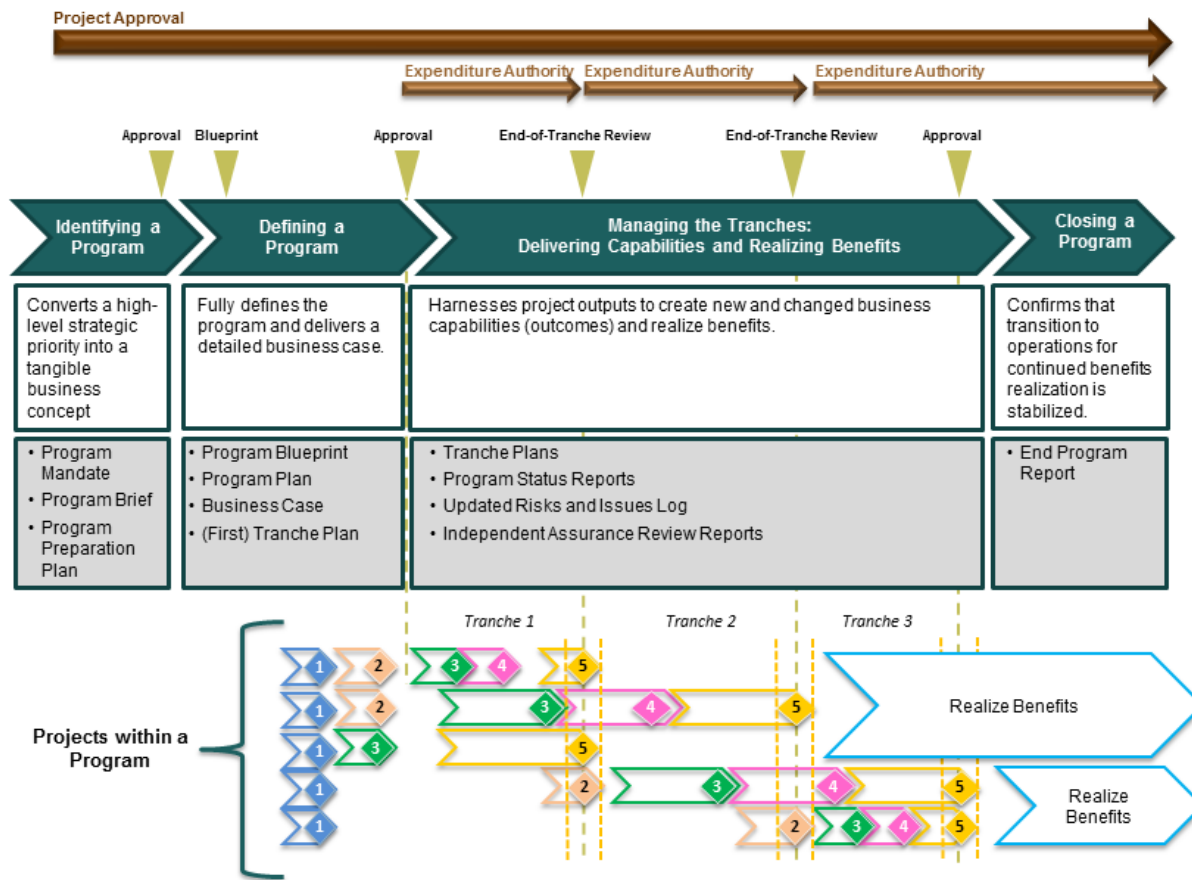


Figure 5 : CGPgl

Cycle d'examen de gouvernance pour les programmes de transformation des services

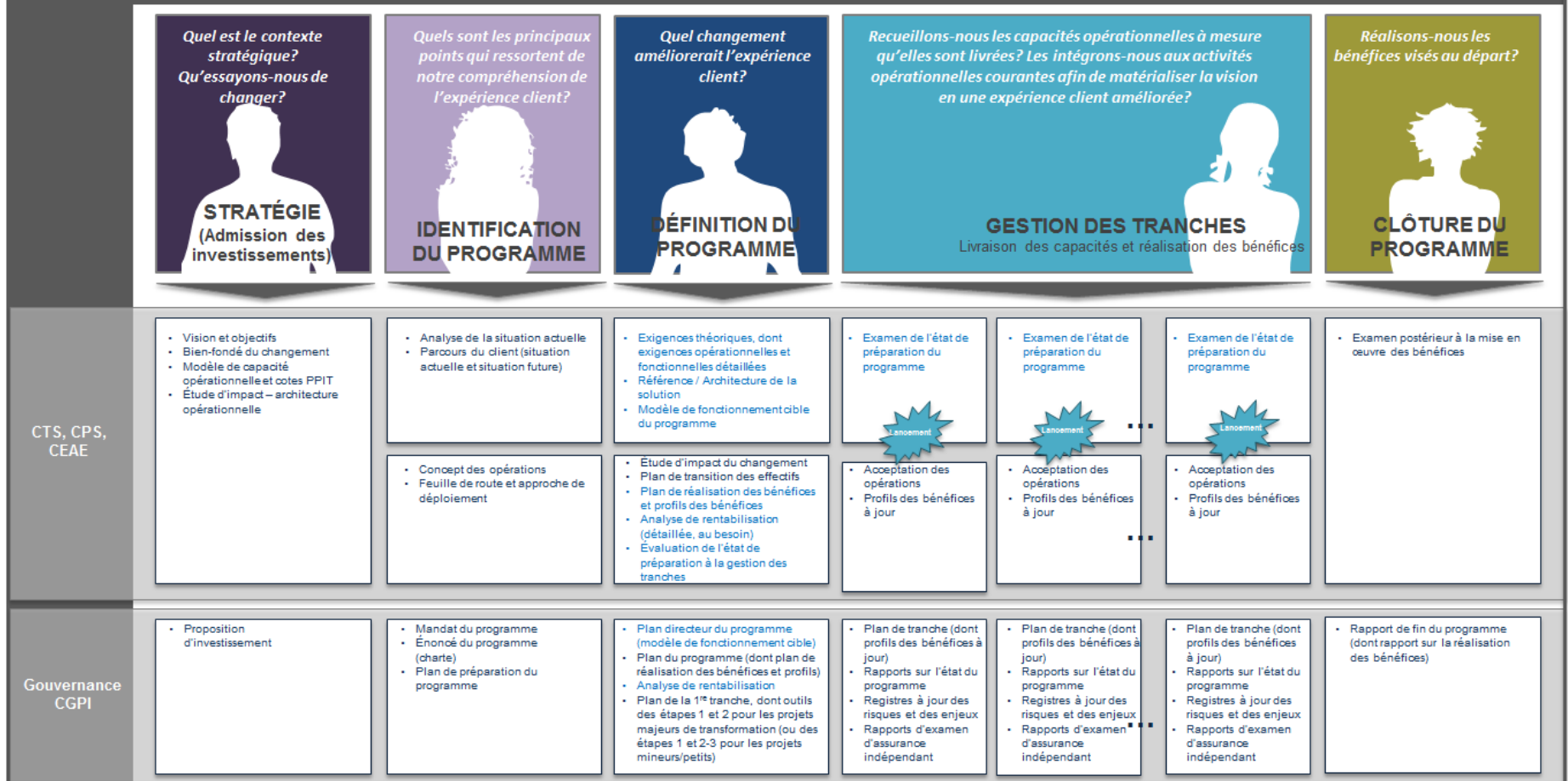


Figure 6 : Cycle d'examen de gouvernance pour les programmes de transformation des services

4.2.2 Identification du programme

L'identification du programme est le processus par lequel une idée stratégique générale est traduite en un concept opérationnel concret.

Les outils de ce processus du CGPgl sont les suivants :

- **Mandat du programme** : Lorsque la présentation d'un programme d'investissement est lancée, le groupe parrain prépare un mandat de programme pour établir les paramètres généraux de l'idée stratégique. Le groupe parrain nomme également le responsable principal à cette étape.
- **Énoncé de programme** : En réponse au mandat du programme, le responsable principal élabore un énoncé de programme. Lorsque le groupe parrain confirme que l'énoncé de programme décrit le mandat avec précision, le responsable principal constitue le Conseil de programme.
- **Plan de préparation du programme** : En collaboration avec le Conseil de programme, le responsable principal prépare le plan de préparation du programme. Il s'agit d'un plan pour toutes les ressources (humaines et financières) nécessaires afin d'exécuter le processus suivant, c'est-à-dire la définition du programme.
- **Présentation au Conseil du Trésor (CT) pour l'approbation des projets** : Une fois que l'approbation pour poursuivre au processus suivant est obtenue du groupe parrain, le programme peut devoir faire une présentation au CT pour obtenir l'approbation des projets et le pouvoir de dépenser. D'autres outils de programme pourraient être nécessaires à l'appui de la présentation au CT.

<p>Identification du programme – approbation pour poursuivre : À ce point de décision, le groupe parrain confirme que les fondements sont en place et qu'il est justifié de continuer d'investir dans le programme. L'examen a pour but de vérifier que les résultats du programme sont clairement définis et qu'ils font l'unanimité, de même que d'évaluer leur raison d'être et la façon dont ils seront livrés, et si la capacité, la gouvernance de gestion de programme, les stratégies et les contrôles sont adéquats pour assurer la réussite du programme.</p>
--

4.2.3 Définition du programme

Lorsque le groupe parrain approuve la poursuite du programme à cette étape, le programme entre dans le processus où une planification précise permet de définir le programme et d'élaborer une analyse de rentabilisation détaillée. À cette étape, il y a deux moments où le programme doit obtenir l'approbation du groupe parrain pour poursuivre les travaux : lorsque le plan directeur de programme est terminé, et une fois que les outils restants sont terminés.

Les outils de ce processus du CGPgl sont les suivants :

- **Plan directeur de programme** : Le plan directeur de programme, élaboré en étroite collaboration avec l'autorité technique, est un modèle de l'organisation future, en matière de processus, de capacité organisationnelle, de technologie (qui comprend l'infrastructure physique) et d'information. Ce modèle peut présenter un certain nombre d'états de transition avant d'atteindre l'état final souhaité, parce qu'un programme transformationnel n'atteint habituellement pas son état final en une seule étape, en raison du niveau élevé de risque que cela pourrait représenter. Ce modèle ne décrit toutefois pas *comment* cet état doit être atteint; la « façon de faire » est le point central de la conception du Dossier de projets. Une fois le plan directeur terminé, il faut obtenir l'approbation du groupe parrain pour passer à l'élaboration des outils restants de la définition du programme, décrits ci-après.

Définition du programme (plan directeur) – approbation pour poursuivre : Le groupe parrain s'assure qu'un ensemble cohérent de capacités est prévu pour le programme. Au besoin, ces capacités sont intégrées sous forme d'états provisoires jusqu'à ce que les capacités finales soient livrées.

- **Plan de programme** : Lorsque le plan directeur de programme est approuvé, le gestionnaire de programme élabore le plan de programme, composé de trois principaux éléments : la liste des projets du programme (Dossier de projets) présentés par échéanciers généraux (tranches), les plans de gestion de programme suivant les stratégies de gouvernance du CGPgl définies dans le présent document, et le calendrier général de programme.
- **Analyse de rentabilisation du programme** : L'analyse de rentabilisation confirme la présentation du programme et sert à évaluer la viabilité du programme. Elle comprend une analyse de rentabilisation pour chacun des projets faisant partie du Dossier de projets du programme.
- **Plan de tranche** : Le gestionnaire de programme prépare le plan de mise en œuvre de la première tranche (ensemble de projets connexes). Ce dernier comprend les capacités attendues à la fin de la première tranche et l'ECRP pour l'ensemble de la tranche, ainsi que la charte de projet, le calendrier des étapes 3 à 5, l'évaluation des seuils relatifs à la vie privée pour chacun des projets du Dossier de projets du programme qui doivent commencer à la première tranche.
- **Présentation au CT pour l'obtention du pouvoir de dépenser** : Lorsque le programme se prépare à passer à la première tranche, le pouvoir de dépenser doit être obtenu du CT pour financer la première tranche.

Définition du programme – approbation pour poursuivre : Le groupe parrain est convaincu que le programme a suivi les procédures adéquates pour démontrer que la solution proposée répond aux besoins opérationnels, que le processus de sélection du fournisseur a été rigoureux et qu'il est approprié de poursuivre l'investissement dans le programme afin que les contrats et blocs de tâches soient confiés aux fournisseurs à l'étape de la gestion des tranches.

4.2.4 *Gestion des tranches : livraison des capacités et réalisation des bénéfices*

Le programme commence à mettre en œuvre son mandat durant l'étape de la gestion des tranches; il s'agit du processus qui arrime les extrants de projet pour créer une capacité opérationnelle (résultats) nouvelle ou modifiée et pour réaliser les bénéfices. Le programme est divisé en plusieurs tranches, chacune visant à déterminer l'ordre des projets qui le composent. Un ensemble de projets commence habituellement au début de chaque tranche. Un projet peut finir dans une tranche, ou s'étendre sur plusieurs tranches. Les rapports réguliers sur le rendement présentés aux intervenants du programme sont faits par la Solution d'information de gestion de projet (SIGP), suivant chacun des plans d'engagement des intervenants du programme, définis dans le plan de programme.

Les outils suivants du CGPgl et la présentation au CT pour chaque tranche sont élaborés durant le processus de gestion des tranches :

- **Plan de tranche** : À la fin de chaque tranche, le gestionnaire de programme prépare un plan de tranche semblable au plan de la première tranche créé à la définition du programme.
- **Examen de fin de tranche** : L'examen de fin de tranche décrit les capacités atteintes à la fin de la tranche qui vient de se terminer et, pour les projets majeurs qui se sont terminés dans la tranche, cet examen comprend aussi les outils de projet soumis au point de contrôle 5 aux fins d'approbation, p. ex. l'examen au point de contrôle 5, le formulaire d'acceptation du transfert, le rapport de clôture de projet, le rapport sur les leçons apprises et la feuille d'établissement des coûts mise à jour.
- **Présentation au CT pour l'obtention du pouvoir de dépenser** : À la fin de chaque tranche, le programme obtient du CT le pouvoir de dépenser pour financer les besoins en ressources de la prochaine tranche. Tout au long du programme, si une modification est apportée à l'analyse de rentabilisation qui a permis l'approbation initiale du programme, il faut soumettre une nouvelle présentation au CT visant l'obtention du pouvoir de dépenser.

<p>Gestion des tranches – approbation pour poursuivre : À la fin de chaque tranche, le groupe parrain confirme 1) que le programme a géré efficacement l'exécution du schéma détaillé de l'organisation modifiée, compris l'état de préparation du Ministère ou des directions générales touchées à faire la transition depuis la solution ou les spécifications à la mise en œuvre, et mis en place des plans de mise en œuvre détaillés et solides; 2) que la gestion de programme en cours peut soutenir l'état de préparation de l'organisation en vue d'exécuter le changement proposé et de gérer les services opérationnels.</p>
--

4.2.5 Clôture du programme

Le processus de clôture du programme confirme la stabilisation du transfert aux opérations en vue de la réalisation continue des bénéfices. Les outils de ce processus du CGPgl sont les suivants :

- **Rapport de fin de programme** : Le rapport de fin de programme consigne la réussite du programme, c'est-à-dire la réalisation de son mandat et des bénéfices prévus. Le rapport témoigne des extrants obtenus au terme de l'exécution des projets, ainsi que de la transition de ces extrants en capacités, en résultats et en bénéfices durables pour le Ministère.

<p>Clôture du programme – approbation pour poursuivre : À la fin du programme, le groupe parrain obtient l'assurance que les bénéfices établis dans l'analyse de rentabilisation sont obtenus et que le service (ou installation) opérationnel fonctionne adéquatement.</p>
--

5 Conclusion

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE), qui est l'autorité fonctionnelle de la gestion de projet et de programme à Emploi et Développement social Canada (EDSC), doit diffuser le Cadre. Il doit s'assurer que son contenu est compris et confirmer que les processus, les gabarits et les guides connexes sont gérés et tenus à jour. Les facteurs clés suivants permettront d'atteindre, de soutenir et de renforcer un haut niveau de compétence et de maturité en matière de gestion de projet et de programme à l'échelle d'EDSC.

- Le Cadre de gestion de projet et de programme fait l'objet d'un examen régulier par le BGPE, et est soutenu et appliqué par les cadres supérieurs de l'ensemble des directions générales.
- L'organisation adopte une culture axée sur la gestion de projet et de programme en construisant un réseau du savoir riche et solide qui rejoint tous les praticiens en gestion de projet et de programme, et en soutenant le perfectionnement des compétences.
- Les gestionnaires de projet et de programme consultent le BGPE et les organes de gouvernance appropriés pour obtenir des précisions sur le Cadre.

Annexe A Références

- 1 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information* (en ligne) 11 février 1997 (consulté le 16 août 2016). Sur Internet : <<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13765>>.
- 2 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Directive sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* (en ligne), 1^{er} avril 2010 (consulté le 30 août 2016). Sur Internet : <<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18308>>.
- 3 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Manuel de l'examineur indépendant* (en ligne) 7 novembre 2012 (consulté le 28 août 2016). Sur Internet : <<https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/itpm-itgp/pm-gp/itp-pti/irh-me/irh-meitb-fra.asp>>.
- 4 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* (en ligne), 28 mars 2011 (consulté le 16 août 2016). Sur Internet : <<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=21252>>.
- 5 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* (en ligne), 28 mars 2011 (consulté le 16 août 2016). Sur Internet : <<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=21261>>.
- 6 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* (en ligne), 12 novembre 2013 (consulté le 16 août 2016). Sur Internet : <<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18225>>.
- 7 CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique sur la gestion des projets* (en ligne), 12 novembre 2013 (consulté le 16 août 2016). Sur Internet : <<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18229>>.
- 8 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5^e éd., Newtown Square (PA), l'Institut, 2013.

Annexe B Glossaire

Terme	Définition
ADGPRP	analyste de la Division de la gestion de la protection des renseignements personnels
BGP	Bureau de gestion des projets
BGPE	Bureau de gestion des projets de l'entreprise
CDCGP	Comité directeur du Conseil de gestion du portefeuille
CDGSPM	Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets mineurs
CE	Centre d'excellence
CEDA	coûts estimatifs d'achèvement
CGF	conseiller en gestion financière
CGP	conseiller en gestion de projet
CGP	Conseil de gestion du portefeuille
CGPjl	Cadre de gestion de projet d'investissement
CGPgl	Cadre de gestion de programme d'investissement
CGPI	Conseil des grands projets et investissements
CGS	Comité de gestion des services
CJ	conseiller juridique
CT	Conseil du Trésor
CVDL	cycle de vie du développement de logiciel
DC	demande de changement
DG	directeur général
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGIIT	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
EAU	essai d'acceptation par les utilisateurs
ECOGP	évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet

ECRP	évaluation de la complexité et des risques des projets
EDSC	Emploi et Développement social Canada
EFVP	évaluation des facteurs relatifs à la vie privée
EIC	immobilisation en cours
GCO	gestionnaire du changement opérationnel
GCO	gestion du changement organisationnel
GIPA	Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement
GP	gestion de projet
GRA	gestion des relations d'affaires
MSP	Managing Successful Programmes [Gestion de programmes réussis]
PAP	plan d'approvisionnement de projet
PGP	plan de gestion de projet
PGPP	Pratique de gestion de projet et de programme
PMBOK	Project Management Body of Knowledge [Corpus des connaissances en management de projet]
PMI	Project Management Institute [Institut de gestion de projet]
PSC	Comité directeur de projet
RP	responsable principal
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SIGP	Solution d'information de gestion de projet
SMA	sous-ministre adjoint
SPC	Services partagés Canada
SRT	structure de répartition du travail
TI	technologies de l'information
UCP	Unité de contrôle des présentations