



NON CLASSIFIÉ

# Directive sur la gestion des bénéfices

---

<b>Autorité d'approbation :</b>	Directeur général Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement, DGDPF
<b>Responsable du secteur d'activités :</b>	Directeur principal Bureau de gestion des projets de l'entreprise Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement, DGDPF
<b>Version :</b>	1.0
<b>Date :</b>	12 février 2019



## *Historique des révisions*

Version	Description	Date	Autorité d'approbation	Responsable du secteur d'activités
1.0	Version finale	12 février 2019	Directeur général Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement	Directeur principal Bureau de gestion des projets de l'entreprise Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement

## *Avant-propos*

La présente directive donne des indications sur la gestion des bénéfices de projet et de *programme* à Emploi et Développement social Canada (EDSC). Elle s'applique à tous les projets et *programmes* gérés par EDSC, à moins d'avis contraire.

Les indications présentées ci-après appuient la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui entrera en vigueur à la date de signature, ainsi que les directives connexes. En cas de divergence, la politique et les directives du SCT ont préséance. La directive se trouve sur le [site Web du SCT](#).

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 la présente directive comme suit :

- Toute personne qui gère un projet ou un *programme* doit respecter les normes et les processus relatifs à la gestion des bénéfices décrits dans la présente directive.
- Les bénéfices sont adéquatement identifiés, gérés, examinés et réalisés conformément à la présente directive.
- Les responsabilités relatives à la réalisation des bénéfices de projet et de *programme* sont clairement consignées.
- Les approbations sont obtenues pour tous les projets au jalon ou point de contrôle approprié selon la structure de gouvernance de projet établie dans le Plan d'investissement d'EDSC, la présente directive et le plan de réalisation des bénéfices de projet ou de *programme*.
- Des rapports précis sur les bénéfices sont régulièrement et systématiquement rédigés et servent de fondement à la prise proactive de décisions et de mesures de gestion.

La présente directive entre en vigueur à la date de signature et est mise à jour régulièrement dans une démarche d'amélioration continue, suivant l'évolution des politiques et des pratiques de gestion des bénéfices touchant EDSC.

La Directive est approuvée par :

Directeur général,

Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement

Direction générale du dirigeant principal des finances

## *Table des matières*

<b>1</b>	<b>Titre</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Date d'entrée en vigueur</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
	3.1 Contexte .....	6
	3.2 Objet .....	6
	3.3 Portée du document.....	7
<b>4</b>	<b>Contexte</b> .....	<b>7</b>
	4.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements du SCT .....	8
	4.2 Directive sur la gestion des projets et des programmes du SCT .....	8
<b>5</b>	<b>Principes</b> .....	<b>9</b>
	5.1 Aligner les bénéfices sur les stratégies (plan ministériel harmonisé au cadre stratégique) .....	9
	5.2 Savoir dès le départ où l'on veut aller.....	9
	5.3 Intégrer les bénéfices à la gestion du rendement de l'organisation .....	9
	5.4 Les bénéfices évoluent.....	9
	5.5 Le secteur d'activités doit être responsable des bénéfices .....	10
<b>6</b>	<b>Exigences</b> .....	<b>10</b>
	6.1 Pourquoi une directive sur la gestion des bénéfices .....	10
	6.2 Processus de gestion des bénéfices .....	10
	6.2.1 Identification et définition des bénéfices.....	10
	6.2.2 Planification des bénéfices.....	14
	6.2.3 Réalisation des bénéfices .....	14
	6.2.4 Examen des bénéfices .....	16
	6.3 Rôles et responsabilités .....	16
	6.3.1 Parrain de projet.....	17
	6.3.2 Gestionnaire de projet (gestionnaire de <i>programme</i> ).....	17
	6.3.3 Gestionnaire du changement opérationnel de <i>programme</i> .....	17
	6.3.4 Responsable des bénéfices .....	18
<b>7</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>Références</b> .....	<b>19</b>
	8.1 Politique et directives du SCT .....	19

---

8.2	Politique et directives d'application au sein d'EDSC.....	19
<b>9</b>	<b>Demandes de renseignements.....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe A</b>	<b>Définitions.....</b>	<b>20</b>



## 1 Titre

Directive sur la gestion des bénéfices d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

## 2 Date d'entrée en vigueur

La Directive entre en vigueur le 12 février 2019.

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

La Directive sur la gestion des bénéfices oriente l'adoption d'une approche complète, uniforme et efficace de la gestion des bénéfices à l'échelle d'EDSC. La gestion des bénéfices telle qu'elle est présentée dans la Directive vise à établir les lignes directrices pour mesurer les résultats et les produits livrés par les projets et les *programmes* d'investissement, et les comparer aux objectifs stratégiques d'EDSC.

Le présent document a pour objectif d'aborder certains des points à améliorer soulevés dans l'évaluation de la maturité en gestion de projet effectuée en 2016 par Ernst & Young au nom d'EDSC. Parmi les aspects mentionnés, notons les suivants :

- Renforcer (...) les points de contrôle (pour approuver la poursuite des travaux selon les bénéfices planifiés).
- Élaborer un processus de cartographie des bénéfices dans le cadre de la Directive sur la gestion des bénéfices.

Il s'agit d'un appel important aux résultats pour l'ensemble des travaux et initiatives d'EDSC. L'efficacité des suivis et des rapports sur ces résultats dépend de l'adoption d'une pratique stricte et disciplinée de la gestion des bénéfices. Si la Pratique de gestion de projet et de *programme* d'EDSC traite des processus essentiels à la livraison d'une capacité nouvelle ou améliorée dans le respect de la portée, du calendrier et du budget convenus, la gestion des bénéfices, quant à elle, traite des processus essentiels à la réalisation des bénéfices planifiés pour chaque projet et *programme*, que les bénéfices touchent la société, l'environnement, l'expérience client, les finances, etc.

### 3.2 Objet

La Politique sur la planification et la gestion des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a des répercussions sur la façon dont les ministères exécutent les projets et les *programmes*. Dernièrement, le SCT a effectivement revu ses politiques dans le Secteur des services acquis et des actifs et ainsi élaboré une nouvelle politique appuyée d'un certain nombre de directives, dont la Directive sur la gestion des projets et des programmes, qui met l'accent sur les résultats et les bénéfices. La Directive sur la gestion des bénéfices d'EDSC expose donc les moyens qui seront utilisés pour respecter les exigences du SCT. De plus, elle favorise l'adéquation entre les bénéfices d'un investissement (projet, *programme*, Directive) ainsi que le plan ministériel et le cadre stratégique.

La Directive sur la gestion des bénéfices d'EDSC présente une approche uniforme pour tout le Ministère. Il s'agit d'une source de référence importante pour les membres d'équipe de projet et de *programme* durant et après leur cycle de vie.

Objectifs de la Directive sur la gestion des bénéfices :

- Favoriser une solide culture de gestion des bénéfices en définissant les processus communs fondés sur les normes et les pratiques en usage dans l'industrie.
- Présenter les directives à suivre pour gérer les bénéfices (p. ex. la Directive sur la gestion des projets et des programmes du SCT ainsi que la Directive sur la gestion de *programme* et la Directive sur la gestion de projet d'EDSC.).
- Normaliser les rôles et responsabilités de gestion des bénéfices.
- Préciser les activités habituellement exigées pour garantir la gestion des bénéfices.
- Énumérer les outils et les artéfacts appuyant la gestion des bénéfices, comme la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices.
- Maintenir et renforcer les connaissances, la maturité et les capacités en gestion des bénéfices.

À l'aide de la Directive, ainsi que des guides et des gabarits qui y sont mentionnés, tous les membres des équipes de projet et de *programme* seront en mesure de poser les bons gestes au bon moment, ce qui favorisera la réussite systématique de la réalisation des bénéfices.

### 3.3 Portée du document

La Directive s'applique à tous les projets et *programmes* gérés par EDSC et doit être utilisée par tout membre du personnel qui dirige, supervise ou gère un projet ou un *programme*, notamment les personnes suivantes :

- parrain de *programme*, responsable principal ou parrain de projet, cadre supérieur d'EDSC, gestionnaire de projet ou de *programme*, bureau de gestion des projets ou bureau d'exécution des projets, gestionnaire du changement opérationnel, responsable des bénéfices et autorité technique – qui favorisent l'application cohérente des processus, des outils et des gabarits de gestion des bénéfices de projet et de *programme* à EDSC;
- intervenants de projet et de *programme* – qui agissent comme personnes-ressources concernant le cycle de vie, les points de contrôle, la gouvernance et la surveillance de la gestion des bénéfices de projet et de *programme* à EDSC.

Les bénéfices sont les raisons pour lesquelles nous investissons dans le changement, les réponses aux objectifs et aux stratégies du gouvernement. Au même titre que le portefeuille, les projets et les *programmes* servent à changer l'organisation. Les opérations sont les moteurs de l'organisation et c'est souvent au sein des opérations que sont réalisés les bénéfices résultant des projets et des *programmes*.

## 4 Contexte

Pendant qu'EDSC élaborait la Directive sur la gestion des bénéfices, le SCT revoyait ses politiques dans le Secteur des services acquis et des actifs. La nouvelle politique proposée comprend justement des exigences relatives à la gestion des bénéfices. L'approche décrite dans la présente directive vise à respecter les exigences de la nouvelle politique du SCT et à favoriser la gestion des bénéfices. Les exigences sont énoncées ci-après.

#### 4.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements<sup>1</sup> du SCT

Le SCT propose que les organes de gouvernance de projet et de *programme* :  
*se concentrent sur la réalisation des résultats opérationnels et des avantages des projets* (4.1.10.4.3).

#### 4.2 Directive sur la gestion des projets et des programmes<sup>2</sup> du SCT

*Cette directive vise à s'assurer que les projets et les programmes du gouvernement sont planifiés, mis en œuvre, surveillés et contrôlés de façon efficace, et clos en vue de permettre la réalisation des avantages et des résultats attendus pour les Canadiens* (3.1).

Un des résultats attendus de cette directive est que *les décisions [soient] prises tout au long du cycle de vie du projet et du programme en vue d'en optimiser l'efficacité et d'assurer la réalisation des avantages* (3.2.2).

*Mettre en œuvre des processus qui visent à promouvoir la gestion coordonnée des projets connexes afin de réduire le risque, de contribuer aux résultats communs et de réaliser des économies et des avantages qui ne peuvent pas être obtenus en gérant les projets individuellement* (4.1.7).

*S'assurer que les programmes emploient une stratégie d'approvisionnement souple et appropriée, en vue de réduire le risque ou d'offrir plus tôt une réalisation progressive des avantages* (4.2.7).

*À chaque point de contrôle : inclure une nouvelle validation de l'analyse de rentabilisation, une confirmation que les avantages prévus sont toujours pertinents et atteignables, et une détermination globale de la viabilité continue du projet* (4.2.19).

##### Gestion des avantages et transition vers les opérations

*S'assurer que les résultats et les avantages attendus du projet et du programme sont clairement définis et mesurables en tant que données dans l'analyse de rentabilisation* (4.2.27).

*S'assurer qu'un plan de réalisation des avantages a été mis en place à l'étape d'approbation du projet et qu'il est surveillé et mis à jour tout au long du cycle de vie du projet* (4.2.28).

*S'assurer que le responsable ou les responsables des processus chargés de la réalisation des avantages sont nommés dans le plan de réalisation des avantages* (4.2.29).

*Afin d'appuyer la transition du projet vers les opérations, s'assurer que* (4.2.30) :

- *un plan de transition est élaboré avant le début de la phase de mise en œuvre* (4.2.30.1);
- *le plan de transition est mis à jour tout au long du cycle de vie du projet* (4.2.30.2).

---

<sup>1</sup> La Politique sur la planification et la gestion des investissements du SCT devrait être publiée à l'été 2019.

<sup>2</sup> La Directive sur la gestion des projets et des programmes du SCT devrait être publiée à l'été 2019.

Exigences supplémentaires en matière de projets et de programmes communs et organisationnels

*Travailler en collaboration avec les ministères participants afin de s'assurer que les exigences 4.2.27 à 4.2.30 tiennent compte de l'approche commune ou organisationnelle (4.2.31).*

## 5 Principes

Les principes ci-dessous forment la pierre angulaire de la présente directive. Il s'agit des normes auxquelles EDSC adhère en matière de gestion des bénéfices de projet et de *programme*.

### 5.1 Aligner les bénéfices sur les stratégies (plan ministériel harmonisé au cadre stratégique)

Un bénéfice est une amélioration mesurable de la manière dont une organisation mène ses activités et contribue à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs ou buts stratégiques. Gérer des bénéfices implique de comprendre en quoi le changement, et ses principaux avantages, contribuera à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Il faut donc démontrer clairement l'harmonisation stratégique des bénéfices en décomposant les objectifs stratégiques en bénéfices mesurables, puis en « éléments » de projet ou de *programme*. Un outil utile pour établir ce fil conducteur est la carte logique d'investissement.

### 5.2 Savoir dès le départ où l'on veut aller

Les décisions d'investissement doivent se fonder sur les bénéfices qui résulteront de l'initiative. Les bénéfices requis par l'organisation déterminent la portée et les exigences de l'initiative; les bénéfices ne doivent pas servir à justifier une solution préalablement choisie. Il faut comprendre les moteurs actuels et futurs de l'organisation pour apporter des changements aux activités ou au mode de fonctionnement. La réussite doit être définie dès le départ et la solution, conçue pour l'atteindre.

### 5.3 Intégrer les bénéfices à la gestion du rendement de l'organisation

Si possible, la mesure des bénéfices doit être liée aux indicateurs de rendement clés et reposer sur les données disponibles dans les systèmes d'information de gestion des directions générales d'EDSC. Ces pratiques minimisent les coûts de la planification initiale et du suivi ainsi que de la production de rapports sur la réalisation des bénéfices.

### 5.4 Les bénéfices évoluent

On sait que les bénéfices, tels qu'ils sont définis au départ, changeront presque certainement au cours du cycle de vie de l'investissement.

Les bénéfices doivent donc être revus et mis à jour régulièrement en fonction des changements dans les limites du *programme*, la portée du projet, les objectifs et l'exécution. Il s'agit de cerner les écarts par rapport aux prévisions globales et de les communiquer clairement à la haute direction. Si l'initiative ne livre pas les bénéfices attendus, il faut considérer la possibilité de clore le projet ou le *programme*.

## 5.5 Le secteur d'activités doit être responsable des bénéfices

Les nouvelles capacités livrées par un projet ou un *programme* contribuent à la réalisation des bénéfices, mais le gestionnaire de projet ou de *programme* n'est pas responsable des bénéfices. Habituellement, le responsable des bénéfices est le responsable principal, le parrain de projet ou le responsable du secteur d'activités. Il se peut que de nombreuses unités contribuent à la réalisation des bénéfices, mais c'est le responsable des bénéfices qui doit ultimement en rendre compte.

# 6 Exigences

## 6.1 Pourquoi une directive sur la gestion des bénéfices

L'adoption d'une approche normalisée de gestion des bénéfices permet ce qui suit :

- Favoriser une mesure continue et des liens clairs entre les bénéfices et les projets ou *programmes* (ou Directives) nécessaires à leur réalisation, les plans et priorités (objectifs) stratégiques des directions générales et d'EDSC ainsi que les buts politiques poursuivis par le gouvernement.
- Identifier et définir les bénéfices, de même qu'établir des liens clairs avec les résultats et les objectifs organisationnels.
- Vérifier que les bénéfices souhaités sont réalisables et vérifiables (et qu'ils peuvent être et seront mesurés).
- Voir à ce que les parties touchées dans les secteurs d'activités d'EDSC comprennent leurs responsabilités et le rôle essentiel qu'elles jouent dans la réalisation des bénéfices, et qu'elles s'engagent à entreprendre les activités requises.
- Diriger activement le processus de réalisation des bénéfices, y compris mesurer, suivre et consigner soigneusement les bénéfices durant leur réalisation.

## 6.2 Processus de gestion des bénéfices

Le processus de gestion des bénéfices comprend quatre étapes :

1. Identification et définition des bénéfices
2. Planification des bénéfices
3. Réalisation des bénéfices
4. Examen des bénéfices

### 6.2.1 Identification et définition des bénéfices

Un bénéfice est une amélioration mesurable, appuyée par des indicateurs de rendement clés, qui résulte d'une initiative de changement et qui contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Une capacité opérationnelle nouvelle ou améliorée résulte des travaux qui sont effectués pour obtenir les bénéfices voulus. Quand la capacité est exploitée au sien du contexte opérationnel, mesurer les bénéfices démontre si les bénéfices attendus sont réalisés.

Si certains bénéfices sont réalisés rapidement, d'autres peuvent prendre des mois ou des années.

Les bénéfices ne sont pas réalisés automatiquement parce qu'une nouvelle capacité est créée; ils sont réalisés parce que l'organisation réussit à l'intégrer et que les résultats souhaités se manifestent. La première étape du processus de gestion des bénéfices est l'identification et la définition des bénéfices.

La participation des intervenants est essentielle à l'identification et à la validation des bénéfices. Un moyen efficace de les consulter dès le début est de tenir un atelier de cartographie des bénéfices s'inscrivant dans les activités de gestion du changement organisationnel d'un projet ou d'un *programme*.

#### 6.2.1.1 Cartographie des bénéfices (carte logique d'investissement)

La carte logique d'investissement ou la carte d'architecture des bénéfices<sup>3</sup> permet au parrain de projet ou de *programme* d'énoncer la proposition de valeur de l'investissement et d'établir des liens entre les moteurs opérationnels, les objectifs, les bénéfices et la solution. La carte logique d'investissement, annexe à la proposition d'investissement, présente une vue d'ensemble du projet ou du *programme*. Elle est mise à jour régulièrement, tout au long du cycle de vie, suivant l'obtention de nouveaux renseignements au sujet du projet ou du *programme*. Elle sert de fondement au plan de réalisation des bénéfices.

#### 6.2.1.2 Critères d'admissibilité des bénéfices

- Descriptible : Quel est le bénéfice précisément? Quand se produira-t-il? Il faut faire la différence entre un extrant, une capacité, un résultat et un bénéfice. Dans le cas d'un bénéfice direct, il faut préciser le secteur où le bénéfice se produira, le stade du parcours du client et le destinataire.
- Attribuable : Le bénéfice peut-il être attribué à l'initiative? Pour qu'un bénéfice direct puisse être attribué à une initiative, le projet ou le *programme* doit démontrer que l'amélioration résulte de sa mise en œuvre.
- Mesurable : Comment et quand la réalisation du bénéfice sera-t-elle mesurée? Certains bénéfices peuvent être mesurés directement, d'autres seront associés à un indicateur. Le bénéfice est mesuré par rapport à cet indicateur avant la mise en œuvre (planification initiale) et à intervalles réguliers après la mise en œuvre.

#### 6.2.1.3 Catégories de bénéfices

La catégorisation de tous les bénéfices et contre-bénéfices identifiés permet de mieux transposer les priorités dans la planification, d'assurer l'efficacité des rapports produits et d'avoir une vue d'ensemble cohérente des bénéfices du portefeuille de projets et de *programmes*.

Les bénéfices identifiés doivent correspondre dans la mesure du possible à l'une des catégories décrites ci-après, qui découlent du cadre ou de la carte d'EDSC visant l'atteinte des objectifs stratégiques. Par conséquent, tous les investissements doivent être situés dans cette [structure](#). En effet, catégoriser les bénéfices a pour but premier d'analyser les investissements afin d'obtenir le bon profil à l'échelle du portefeuille.

---

<sup>3</sup> La carte d'architecture des bénéfices est une version simplifiée de la carte logique d'investissement et est remplacée par cette dernière, puisqu'EDSC gagne en maturité dans l'application de ses pratiques de gestion des bénéfices.

Une croissance qui profite à tous les citoyens			
<b>1) DIVERSITÉ ET CROISSANCE</b> : Soutien au bien-être des Canadiens ainsi qu'à leur participation entière et égale à la prospérité du pays	<b>2) ADAPTATION AUX CHANGEMENTS DANS LE MARCHÉ DU TRAVAIL</b> : Soutien à la réussite des Canadiens dans une économie et un marché du travail en pleine évolution	<b>3) MILIEU DE TRAVAIL SAIN ET ÉQUITABLE</b> : Soutien à l'égalité dans le milieu de travail et prévention contre les pratiques malsaines et inéquitables	
La transformation des services			
<b>4) EXPÉRIENCE</b> : Expérience de renommée internationale grâce à des prestations et services opportuns	<b>5) QUALITÉ</b> : Service uniforme et adéquat	<b>6) OPPORTUNITÉ</b> : Résolution des problèmes au premier point de contact	<b>7) ACCÈS</b> : Accessibilité des services par tous, solutions numériques facultatives
La mobilisation de l'organisation			
<b>8) DÉCISIONS PROBANTES</b> : Infrastructure, outils, compétences et processus permettant de tirer parti des données et de l'analytique	<b>9) TECHNOLOGIE MODERNE ET SÉCURITAIRE</b> : Infrastructure de TI moderne et sécuritaire qui appuie les services numériques et l'accès efficace à l'information	<b>10) MILIEU DE TRAVAIL PRODUCTIF ET INCLUSIF</b> : Soutien à l'effectif par la transformation et un milieu de travail sain et sécuritaire	<b>11) EXCELLENCE EN GESTION DES RESSOURCES</b> : Renforcement de la gestion de projet et de la planification des investissements pour affecter les ressources aux nouvelles priorités et obtenir des résultats

#### 6.2.1.4 Types de bénéfices

Les bénéfices doivent être apparentés à l'un des types suivants :

Type de bénéfices		Définition
<p><b>Bénéfice financier</b></p> <p>Bénéfice attendu qui peut être évalué en argent ou autrement associée à une valeur en argent.</p> <p>Un bénéfice financier doit être quantifiable au moyen d'une méthode raisonnable et d'hypothèses dûment consignées. Il faut consulter un conseiller en gestion financière de la Direction générale du dirigeant principal des finances pour quantifier les bénéfices financiers et les économies, et pour identifier les effets sur la budgétisation, p. ex. réduction et réallocation.</p>	<p><b>Réduction des coûts</b></p>	<p>Atteinte des objectifs à un coût moindre que le coût historique.</p>
	<p><b>Évitement de coûts</b></p>	<p>Mesure prise pour limiter l'augmentation éventuelle des dépenses ou réduire le taux d'augmentation des coûts.</p>
<p><b>Bénéfice non financier</b></p>	<p>Bénéfice mesurable qui ne peut pas être associé à une valeur en argent (p. ex. motivation accrue des employés, hausse de satisfaction de la clientèle ou meilleur temps de réponse). À EDSC, les bénéfices non financiers sont aussi importants que les bénéfices financiers, car la mission principale est d'offrir à la population canadienne des services sans cesse améliorés.</p>	

#### 6.2.1.5 Indicateurs de rendement clés

EDSC établit une vision générale à long terme et les priorités stratégiques nécessaires à sa concrétisation, tout en respectant l'objectif organisationnel.

À l'intérieur de ces priorités stratégiques, il se pourrait qu'un secteur de programme ou une initiative majeure doive élaborer sa propre stratégie pour orienter les travaux. La Stratégie de gestion intégrée des modes de prestation appuyant le modèle opérationnel cible est un exemple récent de la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services. Les indicateurs de rendement clés peuvent être alignés sur ce genre de stratégie pour en favoriser la réalisation dans le contexte général des priorités stratégiques d'EDSC. En l'occurrence, la catégorie de bénéfices serait qualité, le type, non financier (prestation améliorée des services) et l'indicateur de rendement clé, satisfaction des clients à l'égard des services.

#### 6.2.1.6 Identification des contre-bénéfices

Le changement pourrait avoir un effet négatif ou perçu comme tel par au moins un des intervenants. Qu'ils touchent les finances ou les services (p. ex. baisse de productivité temporaire durant la mise en œuvre), les répercussions négatives doivent être identifiées et suivies pour être bien gérées. À l'instar des bénéfices, les contre-bénéfices associés à la mise en œuvre d'un projet ou d'un *programme* doivent être validés par les représentants d'affaires. Il ne faut pas confondre les contre-bénéfices avec les risques : un risque est un événement incertain qui ne se produit donc pas forcément, alors qu'un contre-bénéfice est une conséquence réelle du changement.

## 6.2.2 Planification des bénéfices

### 6.2.2.1 Indicateurs et éléments de mesure clairs

Dans le cadre du processus de planification, il faut attribuer des indicateurs, des éléments de mesure de référence et des cibles pour chaque bénéfice et les consigner dans le plan de réalisation des bénéfices.

Le profil des bénéfices présente en langage clair les éléments suivants :

- Qu'est-ce qui changera (un comportement, une capacité, le résultat de l'un ou l'autre)?
- Qui attend le changement?
- Combien de personnes seront touchées par le changement?
- Quelle ampleur prendra le changement?
- Quand le changement aura-t-il lieu?

Les indicateurs doivent être suffisamment nombreux pour permettre une mesure précise du bénéfice. Voici des principes à suivre pour déterminer des indicateurs :

- Les indicateurs sont valables et fiables, assez rigoureux pour permettre de tirer des conclusions, ainsi que cohérents et reproductibles.
- Des indicateurs existants sont utilisés, si possible, ainsi que des mécanismes de collecte de données déjà implantés.
- Les indicateurs sont automatisables, encore là si possible, ou extraits des systèmes de l'organisation, comme Project Server ou SAP (p. ex. hausse du rendement ou réduction des coûts de la prestation des services); des sources de données centrales, et non locales, servent aux méthodes de mesure par souci d'efficacité et de cohérence.

Les cibles sont établies selon la valeur des bénéfices à la planification initiale. Elles doivent être acceptées par le groupe d'investissement et les intervenants opérationnels.

### 6.2.2.2 Plan de réalisation des bénéfices

Le plan de réalisation des bénéfices présente la planification initiale qui permet de surveiller et d'évaluer l'évolution de la réalisation des bénéfices. Il constitue un aperçu global des bénéfices prévus par type, catégorie et période. L'objectif premier est de définir les bénéfices du projet ou du *programme* et les responsabilités pour leur réalisation, leur mesure et leur communication.

## 6.2.3 Réalisation des bénéfices

### 6.2.3.1 Activités prétransitoires

À mesure qu'un projet tire à sa fin, le secteur d'activités d'EDSC doit se préparer à convertir les extrants en capacités et en résultats pour l'organisation. La liste ci-dessous énumère les activités qui permettent de préparer la transition.

- Examiner le plan de réalisation des bénéfices du secteur d'activités.
- Surveiller la livraison des extrants du projet : mettre l'accent sur les bénéfices et escalader les modifications, au besoin.

- Planifier le transfert du projet aux opérations courantes grâce aux activités de gestion du changement identifiées dans le plan de gestion du changement.
- Consulter le secteur d'activités tout au long du cycle de vie du projet.
- Évaluer si le secteur d'activités est prêt pour le changement.

#### 6.2.3.2 Activités de transition

À mesure qu'un projet transfère des extrants aux opérations, le gestionnaire du changement opérationnel et le responsable du secteur d'activités doivent gérer l'acceptation des nouvelles capacités par les opérations comme il est indiqué dans le plan de gestion du changement. La liste ci-dessous énumère les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel et du responsable du secteur d'activités pour la gestion de la transition :

- Lancer le transfert aux opérations courantes.
- Conclure des ententes de soutien à la gestion du changement.
- Effectuer la transition.
- Gérer l'obtention des résultats prévus dans les opérations, par suite de la réception des extrants du projet.
- Faire le bilan de la transition et commenter les lacunes et les possibilités.

#### 6.2.3.3 Activités posttransitoires

À mesure que les nouvelles capacités sont intégrées aux activités opérationnelles, le responsable des bénéfices doit mesurer la teneur de la réalisation des bénéfices et cerner les bénéfices qui restent à réaliser. La liste ci-dessous énumère les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel et du responsable du secteur d'activités après le transfert du projet ou du *programme* aux activités opérationnelles.

- Mesurer les bénéfices et faire état des écarts entre les données planifiées et réelles.
- Assurer le retrait des vieux systèmes et des anciennes pratiques, au moment opportun.
- Donner suite au changement d'exigences et fournir de la rétroaction à cet égard.
- Continuer de surveiller et de renforcer la réalisation des bénéfices, et d'en faire rapport.

#### 6.2.3.4 Communication des réussites

Quand un projet ou un *programme* réussit à réaliser des bénéfices concrets pour l'organisation, il oublie souvent de le faire savoir. La communication des réussites souligne la contribution des divers intervenants au changement et présente les nouvelles capacités aux parties qui n'étaient pas directement impliquées. Ainsi, le projet ou le *programme* peut servir de modèle à d'autres projets ou *programmes* et favoriser d'autres changements réussis. La communication peut s'effectuer durant la mise en œuvre ou après, quand plus de bénéfices sont réalisés. Le plan d'engagement des intervenants doit énoncer les mécanismes qui permettront de communiquer les réussites à grande échelle. Les équipes de communication pourront donc aider l'équipe du changement opérationnel après la finalisation du projet.

#### 6.2.4 Examen des bénéfices

L'examen des bénéfices s'effectue tout au long du cycle de vie du changement opérationnel, du début d'une initiative en passant par les étapes et points de contrôle et jusqu'après la clôture et l'intégration aux opérations courantes.

L'examen des bénéfices a pour objectif d'assurer ce qui suit :

- Les bénéfices à réaliser sont atteignables et continuent de représenter une optimisation des ressources.
- Des dispositions ont été prises pour la surveillance, la gestion et l'évaluation des bénéfices.
- La réalisation des bénéfices est gérée de manière efficace.
- Des leçons sont retenues tant pour l'initiative actuelle que pour l'amélioration des pratiques de gestion des bénéfices en général.

En vue d'assurer une gestion efficace des bénéfices permettant l'obtention des résultats prévus, il faut procéder à des examens pendant que les initiatives sont en cours. Les bénéfices doivent donc être examinés au moins à chaque étape et point de contrôle du processus de gestion de projet et de *programme*. L'examen permet ce qui suit :

- Vérifier que les bénéfices prévus sont toujours atteignables et qu'il n'y a aucune modification quant à la portée ou à la valeur.
- Confirmer que les bénéfices s'harmonisent toujours aux priorités stratégiques et les réaligner au besoin.
- Renseigner la haute direction et les intervenants à propos des progrès concernant la réalisation des bénéfices et contribuer à déceler d'autres bénéfices possibles.
- Évaluer l'état d'avancement des bénéfices par rapport aux cibles énoncées dans le profil des bénéfices.
- Examiner l'efficacité de la gestion des bénéfices en énumérant les leçons apprises et en améliorant les processus.

Faire le suivi des bénéfices après la mise en œuvre permet au responsable des bénéfices d'effectuer ce qui suit :

- Établir la planification initiale pour de nouvelles mesures, au besoin.
- Prendre des mesures correctives lorsque la réalisation des bénéfices n'est pas conforme aux prévisions et que la cible présente un risque.
- Mettre à profit les bénéfices émergents et atténuer les contre-bénéfices, au besoin.

#### 6.3 Rôles et responsabilités

Les équipes de projet et de *programme* d'EDSC sont composées de divers rôles et intervenants qui prennent une part importante à la gestion des bénéfices.

### 6.3.1 Parrain de projet

Le parrain de projet (parrain de *programme*, responsable principal) est le cadre supérieur responsable du secteur d'activités du projet. Il doit rendre compte de l'obtention des résultats opérationnels et de la réalisation des bénéfices. La participation active du parrain de projet est essentielle à la réussite.

Responsabilités du parrain de projet

- Voir à l'atteinte des objectifs de l'initiative.
- Créer et entretenir des relations efficaces avec les intervenants stratégiques, obtenir leur adhésion aux objectifs, aux résultats et aux bénéfices du projet.
- Évaluer, à chaque point de contrôle, si les bénéfices prévus sont toujours atteignables et pertinents, selon la justification ou confirmation du secteur d'activités.
- Vérifier que les bénéfices attendus sont énoncés dans l'analyse de rentabilisation de façon claire et mesurable, y compris les bénéfices relatifs aux coûts.
- Commencer un plan de réalisation des bénéfices le plus tôt possible, avant l'exécution du projet ou du *programme*; le mettre à jour tout au long du cycle de vie.
- Désigner les responsables des bénéfices.
- Examiner et approuver la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices.
- Consigner les rôles et responsabilités, déléguer des pouvoirs concernant la gestion des bénéfices au gestionnaire de projet par l'intermédiaire de la charte de projet.
- Subdiviser le *programme* en incréments pour réaliser des bénéfices plus rapidement.

### 6.3.2 Gestionnaire de projet (gestionnaire de *programme*)

Le gestionnaire de projet est responsable de la gestion du projet tout au long du cycle de vie, de la présentation à la clôture. Il doit voir à la livraison des produits livrables standards, tels qu'ils sont définis par le parrain dans la charte de projet.

Le gestionnaire de projet est responsable de la gestion quotidienne du projet. Il doit aussi rendre compte de la production des extraits approuvés et tenir à jour la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices tout au long du projet ou du *programme*.

Responsabilités du gestionnaire de projet

- Rédiger la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices en consultation avec le gestionnaire du changement opérationnel, le responsable des bénéfices et les membres de l'équipe de projet.
- Planifier les examens des bénéfices durant l'initiative.

### 6.3.3 Gestionnaire du changement opérationnel de *programme*

Le gestionnaire du changement opérationnel est responsable de la gestion des bénéfices, de l'identification à la réalisation (après la clôture). Il provient du secteur d'activités, car son rôle est de représenter les opérations.

### Responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel

- Identifier et quantifier les bénéfices avec l'aide du gestionnaire et de l'équipe de projet.
- Examiner la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices préparés par le gestionnaire de projet et y contribuer; s'entendre avec le responsable des bénéfices sur l'ampleur et le moment de la réalisation des bénéfices.
- Préparer la transition et informer le parrain de projet de l'état de préparation des opérations.
- Surveiller la transition et vérifier que tous les livrables de projet et changements opérationnels permettent la réalisation des bénéfices.
- Surveiller les éléments ci-après et en faire rapport au parrain de projet :
  - réalisation des bénéfices tout au long du cycle de vie et après la clôture du projet;
  - contre-bénéfices.

#### Remarque

- ✓ *Les bénéfices identifiés pour un projet indépendant (qui ne fait pas partie d'un programme) doivent être assurés par le gestionnaire du changement opérationnel affecté au projet. Au besoin, les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel peuvent être confiées au responsable des bénéfices. Dans tous les cas, il faut que ces responsabilités soient assignées, consignées et disponibles.*

#### 6.3.4 Responsable des bénéfices

Le responsable des bénéfices provient du secteur d'activités et complète le rôle du gestionnaire du changement opérationnel. Ensemble, ces deux rôles appuient la réalisation des bénéfices.

#### Responsabilités du responsable des bénéfices

- Examiner et approuver la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des bénéfices préparés par le gestionnaire de projet, y compris l'ampleur et le moment de la réalisation des bénéfices.
- Assurer la gestion et la mesure adéquates de la réalisation des bénéfices grâce au maintien des bénéfices (après la clôture du projet ou du *programme*).
- Surveiller la réussite des changements habilitants et opérationnels dont dépend la réalisation des bénéfices.
- Faire état de la réalisation des bénéfices au gestionnaire du changement opérationnel.

#### Remarque

- ✓ *Dans le cas d'un programme d'investissement, certaines de ces responsabilités peuvent relever du gestionnaire du changement opérationnel. Elles doivent être consignées et disponibles.*

## 7 Conclusion

En tant qu'autorité fonctionnelle de la gestion de projet et de *programme* à EDSC, le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) doit communiquer la Directive. Il doit s'assurer que son contenu est compris et validé, et que 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 compétences, de capacités et de maturité en matière de gestion de projet et de *programme* à l'échelle d'EDSC.

- La Directive sur la gestion des bénéfices est régulièrement examinée par le BGPE, et appuyée et appliquée par les cadres supérieurs des directions générales.
- L'organisation adopte une culture axée sur la gestion des bénéfices 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 développement des compétences.
- Les gestionnaires de projet et de *programme* pourront consulter le BGPE et les organes de gouvernance appropriés pour obtenir des conseils relativement à la présente directive.

## 8 Références

### 8.1 Politique et directives du SCT

- Politique sur la planification et la gestion des investissements
- Directive sur la gestion des projets et des programmes
- Directive sur la gestion du matériel (en cours d'élaboration)
- Directive sur la gestion de l'approvisionnement (en cours d'élaboration)
- Directive sur la gestion des biens immobiliers (en cours d'élaboration)

### 8.2 Politique et directives d'application au sein d'EDSC

- Politique sur la gestion de projet et de *programme* (en cours d'élaboration)
- Directive sur la gestion de *programme* (en cours d'élaboration)
- Directive sur la gestion de projet (en cours d'élaboration)

## 9 Demandes de renseignements

Veuillez transmettre les demandes de renseignements au sujet de la présente directive au Bureau de gestion des projets de l'entreprise à l'adresse suivante :

[NC-BGPE-EPMO-GD@hrsdcc.gc.ca](mailto:NC-BGPE-EPMO-GD@hrsdcc.gc.ca).

## Annexe A : Définitions

**Bénéfice** : Amélioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme un avantage par un ou plusieurs intervenants et qui contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs organisationnels.

**Capacité** : Ensemble des extrants d'un projet qui doivent être terminés pour obtenir un résultat; service, fonction ou opération permettant à l'organisation de répondre aux besoins d'affaires.

**Extrant** : Produit livrable d'un investissement, comme un produit, un service ou un autre type de solution à un problème.

**Facteur opérationnel** : Ressource, condition ou processus essentiel à la prospérité et à la croissance d'une organisation.

**Gestion des bénéfices** : Ensemble de processus et de pratiques qui permettent d'identifier les bénéfices et de les harmoniser à une stratégie officielle pour s'assurer que les bénéfices sont réalisés à mesure qu'un projet est mis en œuvre et achevé, et que les bénéfices sont durables et maintenus après l'achèvement de la mise en œuvre du projet.

**Résultat** : Nouvel état opérationnel obtenu une fois la capacité intégrée aux opérations.

