



NON CLASSIFIÉ

# Directive sur la gestion de programme

---

**Autorité  
d'approbation :**

Directeur général  
Gestion des investissements, des projets et de  
l'approvisionnement (GIPA)

**Propriétaire  
fonctionnel :**

Directeur principal, Gestion des  
investissements et du rendement (GIR)

**Version :**

1.0

**Date :**

2 octobre 2019



# 1 Table des matières

<b>1</b>	<b>Titre</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Date d'entrée en vigueur</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Autorités</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Application et exception</b> .....	<b>3</b>
	4.1 Application .....	3
	4.2 Exception .....	3
<b>5</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
	5.1 Contexte.....	4
	5.2 Objectif.....	4
<b>6</b>	<b>Exigences</b> .....	<b>4</b>
	6.1 Exigences du Conseil du Trésor.....	4
	6.2 Gouvernance de programme et niveaux d'autorisation.....	5
	6.3 Liens de hiérarchie et d'escalade .....	7
	6.4 Identification d'un programme .....	8
	6.5 Cycle de vie de la gestion de programme.....	9
	6.6 Rôles et responsabilités de programme .....	13
<b>7</b>	<b>Conséquences de la non-conformité</b> .....	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Références</b> .....	<b>16</b>
	8.1 Directives connexes .....	16
	8.2 Autres références connexes.....	16
<b>9</b>	<b>Demandes de renseignements</b> .....	<b>16</b>
	<b>Annexe A : Exemple d'énoncé d'imputabilité et de responsabilité</b> .....	<b>17</b>
	<b>Annexe B : Cycle de vie de la gestion de programme</b> .....	<b>20</b>
	<b>Annexe C : Processus de gestion de programme</b> .....	<b>21</b>
	<b>Annexe D: Définitions</b> .....	<b>22</b>
	<b>Annexe E: Définition des artefacts de programme</b> .....	<b>24</b>

## 1 Titre

Directive sur la gestion de programme d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

## 2 Date d'entrée en vigueur

La Directive entre en vigueur le 11 octobre 2019.

## 3 Autorités

Les autorités identifiées à la section 9, Surveillance et conformité, de la Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC s'appliquent pour la présente directive.

Le cadre supérieur désigné (CSD) a la responsabilité d'établir, de consigner par écrit et de mettre à jour un cadre ministériel de gestion de projet et de programme s'appuyant sur des processus, des systèmes, des mécanismes de contrôle et des pratiques exemplaires professionnelles.

Le directeur général de la Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA) se voit déléguer le pouvoir de modifier ou d'annuler les procédures obligatoires relatives à la présente directive.

## 4 Application et exception

### 4.1 Application

La présente directive s'applique à tout membre du personnel dont les obligations et les responsabilités s'inscrivent dans l'environnement de programme d'EDSC, selon la section 5 de la Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC.

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 programme, ou un projet qui fait partie d'un programme, doit respecter les normes et les processus relatifs à la gestion de programme décrits dans la présente directive; et
- Les approbations sont obtenues pour tous les programmes et leurs projets respectifs aux phases et points de contrôle appropriés ou aux jalons importants selon la structure de gouvernance de programme établie dans la présente directive.

Les indications présentées ci-après appuient la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), en vigueur depuis le 11 avril 2019, ainsi que les directives connexes. En cas de divergence, la politique et les directives du SCT ont préséance.

### 4.2 Exception

La présente directive ne s'applique pas aux projets autonomes. La Directive sur la gestion de projet d'EDSC établit les exigences pour la gestion d'un seul projet. Les projets qui font partie d'un programme nécessitent une approche et des artefacts différents, qui sont présentés à l'[Annexe C : Processus de gestion de programme](#).

## 5 Introduction

### 5.1 Contexte

La gestion de programme est reconnue comme un outil essentiel pour exécuter des stratégies et gérer des changements transformationnels complexes. Elle permet de gérer et de coordonner plusieurs extrants qui proviennent de nombreux projets et activités de changement opérationnel interreliés afin d'obtenir des résultats permettant de réaliser des avantages d'affaires liés aux objectifs stratégiques de l'organisation.

La présente directive repose sur cette approche fondamentale adoptée par EDSC pour favoriser l'efficacité de la direction et de la gestion des programmes. Appuyant la Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC, elle s'applique à tous les programmes gérés par EDSC, y compris les projets qui les composent, sauf indication contraire.

En janvier 2017, EDSC a instauré sa première approche de la gestion de programme dans le cadre et les fondements de la gestion de projet et de programme.

La gestion de programme continue d'évoluer à l'administration fédérale; le Conseil du Trésor a ainsi mis en place deux nouveaux instruments de politique:

- Politique sur la planification et la gestion des investissements; et
- Directive sur la gestion des projets et des programmes.

### 5.2 Objectif

La présente directive appuie la Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC et oriente les activités de gouvernance et de prise de décision au sein de l'environnement de la gestion de programme. À ce titre, elle sert les objectifs suivants:

- Favoriser une culture positive de gestion de programme en définissant les processus communs fondés sur les normes de l'industrie;
- Assurer que les mécanismes de gouvernance et de contrôle des programmes sont appliqués et respectés;
- Définir les principaux rôles et responsabilités de programme;
- Établir les points de décision et les fonctions d'assurance tout au long du cycle de vie de programme ; et
- Reddition de comptes et la transparence des programmes.

## 6 Exigences

### 6.1 Exigences du Conseil du Trésor

Un programme pourrait devoir être présenté au Conseil du Trésor aux fins de l'approbation du programme et de l'autorisation de dépenser, le cas échéant, suivant la Directive sur la gestion des projets et des programmes.

Tableau 1 : Limites d'approbation des programmes

Limites d'approbation
EDSC doit consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au début du cycle de vie du programme pour confirmer les exigences et les processus auxquels il devra se conformer pour faire approuver le programme.

**6.1.1 Présentations au Conseil du Trésor**

À EDSC, les présentations au Conseil du Trésor visant l'approbation d'un programme et l'autorisation de dépenser sont coordonnées par l'Unité de contrôle des présentations (UCP) de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF).

**6.2 Gouvernance de programme et niveaux d'autorisation**

**6.2.1 Niveaux d'autorisation des programmes**

Les programmes d'EDSC doivent obtenir aux points de contrôle les autorisations indiquées dans le Tableau 2 : Autorisations de gouvernance des programmes et dans le Tableau 3 : Autorisations de gouvernance des projets d'un programme.

Tableau 2 : Autorisations de gouvernance des programmes

Organe de gouvernance	Point de contrôle 0	Phase-Point de contrôle 1	Phase-Point de contrôle 2	Phase-Point de contrôle 3	Phase-Point de contrôle 4
		Identifier un programme	Définir le programme	Gérer les tranches <sup>1</sup>	Clore le programme
CGPI	A	E	E	E	E
Groupe promoteur	-	A	A	A	A
Promoteur de programme (SMA)	E	C	C	C	C
Conseil du Trésor	-	APg, AD*	APg, AD*	APg, AD*	A*
BDPI du SCT	-	E*	-	-	-

\*S'il y a lieu

Tableau 3 : Autorisations de gouvernance des projets d'un programme

Phase-Point de contrôle 3 Gérer les tranches	Pour chaque tranche d'un programme		
	Étape A	Étape B	Étape C
Promoteur de programme	A	A	A
Gestionnaire de programme	E	E	E
Promoteur(s) de projet	C	C	C

Une fois que le plan de tranche est approuvé, il revient au promoteur de programme d'approuver les étapes de projet A, B et C, selon les seuils de tolérance établis pour les tranches.

<sup>1</sup> Une tranche est constituée d'un ou plusieurs projets ou d'activités, qui apportent un changement par étape aux capacités de l'organisation. Un programme comporte une ou plusieurs tranches.

<b>Légende des tableaux 2 et 3</b>	
<b>A</b>	Approbation : Approuver la poursuite
<b>E</b>	Engagement : Confirmer l'engagement à appuyer le programme ou le projet
<b>C</b>	Confirmation de l'état de préparation
<b>APg</b>	Approbation continue du programme
<b>AD</b>	Autorisation de dépenser pour la prochaine phase/tranche
<b>Étapes de projet dans une tranche</b>	Étape A – Planification
	Étape B – Exécution
	Étape C – Transfert et clôture

## 6.2.2 Gouvernance de programme

La gouvernance de programme est une combinaison de rôles, de conseils et de comités de direction et de gestion, ainsi que de fonctions de surveillance, le tout organisé dans une structure efficace de gestion de programme. Cet ensemble vise à autoriser, à diriger et à surveiller la gestion, de façon à orienter l'obtention des résultats d'affaires et à évaluer la mesure dans laquelle le programme continue de favoriser la réalisation de ses avantages.

La gouvernance de programme a de multiples dimensions. La présente section décrit les rôles et responsabilités, ainsi que les structures hiérarchiques, faisant partie de la gouvernance de programme.

### 6.2.2.1 Conseils et comités de gouvernance d'EDSC

La structure de gouvernance d'EDSC comprend plusieurs fonctions de surveillance qui ont des rôles et responsabilités définis. Ces fonctions sont considérées comme essentielles à l'exécution efficace des programmes d'EDSC. Les conseils et les comités de gouvernance ont principalement les responsabilités suivantes:

- Fournir des orientations et des indications stratégiques pour les programmes;
- Examiner et surveiller l'état d'avancement;
- Formuler des recommandations sur les approches de programme; et
- Contribuer aux stratégies et aux opportunités de programme pour ce qui est de la planification et de la mise en œuvre.

Il est à noter que les rôles et responsabilités des organes de gouvernance ci-dessous ne concernent que l'environnement de programme et n'incluent pas les autres responsabilités qui pourraient être exercées pour le Ministère.

### 6.2.2.2 Groupe promoteur

À EDSC, le groupe promoteur d'un programme est généralement un des organes de gouvernance de niveau 2.

Le groupe promoteur assure l'harmonisation et l'orientation stratégiques tout au long du cycle de vie d'un programme et approuve la décision d'investissement de passer d'une phase ou d'une tranche à une autre, avant la présentation au Conseil du Trésor, le cas échéant.

Le groupe promoteur doit rendre des comptes au Conseil de gestion du portefeuille (CGP). Il communique l'état d'avancement du programme, notamment en participant régulièrement aux réunions du Comité exécutif (ComEx) et en diffusant le compte rendu de ses décisions.

6.2.2.3 Conseil des grands projets et des investissements

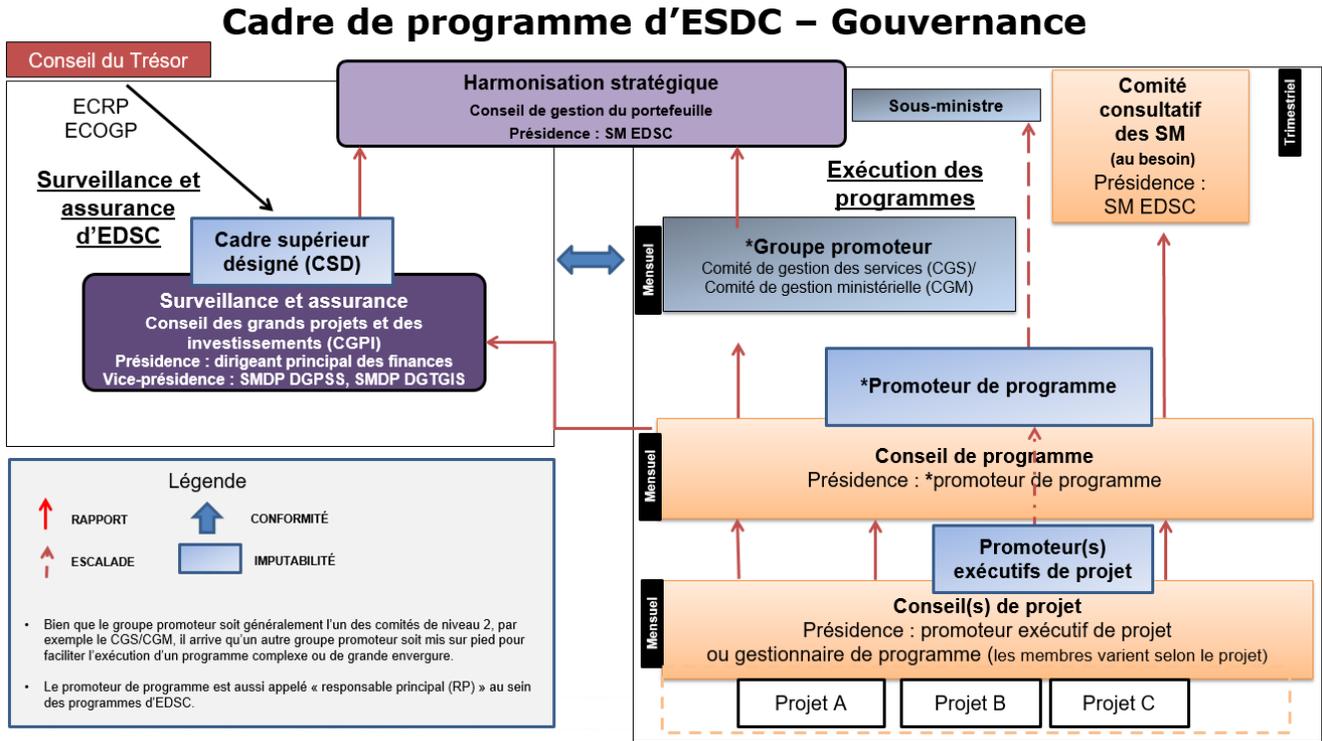
Le Conseil des grands projets et des investissements (CGPI) assure la surveillance de tous les programmes et de leurs projets. Tous les programmes doivent être soumis à l'examen et à l'appui du CGPI, avant la présentation au Conseil du Trésor aux fins de l'approbation du programme et de l'autorisation de dépenser.

Le CGPI appuie l'avancement selon les capacités disponibles dans le contexte global du portefeuille de programmes et de projets.

6.3 Liens de hiérarchie et d'escalade

Les liens de hiérarchie et d'escalade pour les programmes d'EDSC sont illustrés dans le Diagramme 1 : Cadre de programme d'EDSC.

Diagramme 1 : Cadre de programme d'EDSC



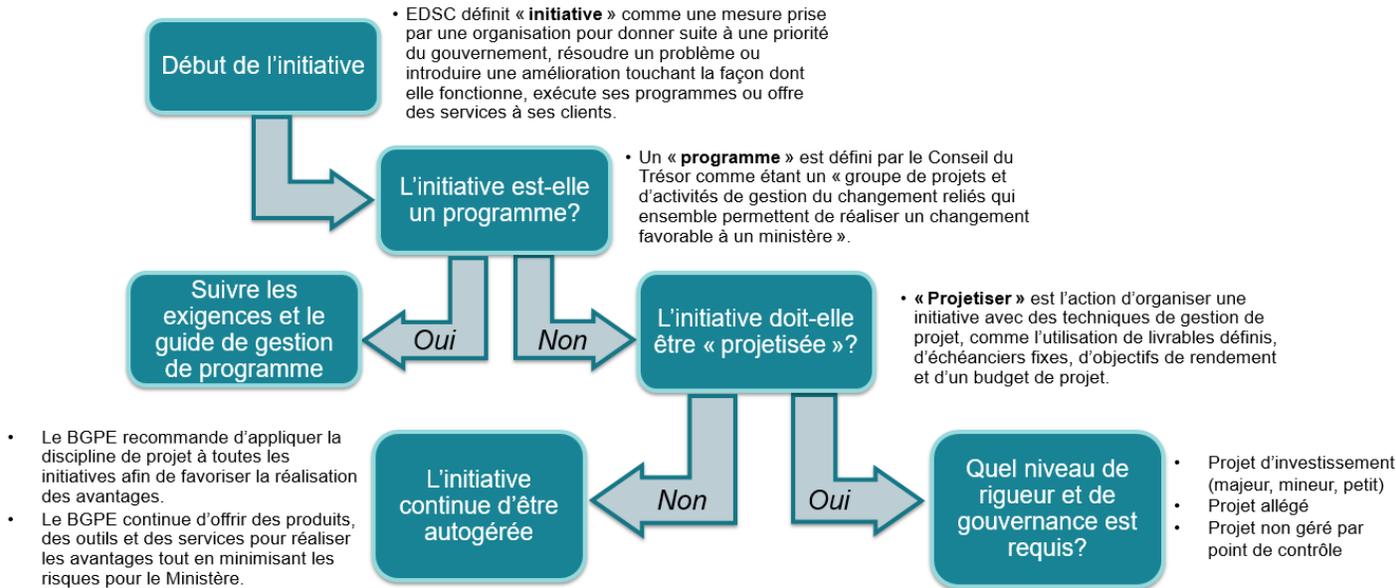
### 6.4 Identification d'un programme

La gestion de programme est reconnue pour être une méthode efficace permettant aux organisations d'introduire un changement transformationnel d'envergure de façon à réaliser le plus d'avantages possible. L'environnement de programme est conçu pour gérer un certain degré d'incertitude, caractéristique des changements complexes. Ainsi, en général, un programme est:

- Intersectoriel;
- Multidisciplinaire;
- Risqué;
- Ambigu (impact global du changement);
- Long (dure des années et non des mois);
- Influencé par un large éventail de parties concernées, engagées à différents degrés;
- Répercuté sur de nombreux intervenants, qui pourraient être désavantagés par le changement; et
- Dépendant des changements d'orientation, selon l'expérience, des priorités stratégiques et des événements externes.

Le Diagramme 2 : Arbre de décision d'une initiative illustre à quel moment une initiative est normalement considérée comme un programme.

Diagramme 2 : Arbre de décision d'une initiative



## 6.5 Cycle de vie de la gestion de programme

Le cycle de vie de la gestion de programme comporte quatre phases conçues pour assurer la gouvernance des travaux et appuyer l'exécution d'un programme, du début à la fin. Ceci comprend; les activités clés, les objets de support, les points de contrôle/décision en vue de l'approbation et les examens d'assurance.

Les phases d'un programme sont les suivantes :

- Identifier un Programme;
- Définir le Programme;
- Gérer les Tranches; et
- Clore le Programme.

Chaque phase est décrite en détail dans les sections 6.5.1 à 6.5.4 ci-après. Les projets faisant partie d'un programme sont visés par la présente directive. Le modèle du processus de gestion de programme se trouve à l'[Annexe C : Processus de gestion de programme](#). Les rôles et responsabilités du processus de gestion de programme sont précisés à la section [Section 6.6 : Rôles et responsabilités de programme](#).

Pour passer d'une phase à l'autre, il faut obtenir l'approbation du groupe promoteur à chaque phase-point de contrôle. Au besoin, il faut aussi obtenir du Conseil du Trésor l'approbation du programme et l'autorisation de dépenser.

L'un des principes des pratiques exemplaires en matière de gestion de programme consiste à tirer des leçons de l'expérience. Par conséquent, les leçons doivent être consignées tout au long du cycle de vie de programme, à chaque phase, et compilées à la fin du programme.

Avant de demander l'approbation, le promoteur de programme doit enclencher un examen d'assurance. Il doit veiller à ce qu'un examen indépendant soit effectué à la fin de la définition du programme, à la fin de chaque tranche, sauf la dernière, et la fin de la clôture du programme.

Pour les présentations au Conseil du Trésor, les programmes suivront le processus déjà en vigueur à EDSC. Il est entendu que les programmes dont la valeur totale dépasse le pouvoir de dépenser doivent préparer une présentation pour chaque phase, après la première phase; Identifier un Programme.

Tous les projets d'un programme doivent remplir une Évaluation de la Complexité et des Risques des Projets (ECRP) à l'étape A (Planification) dans Gérer les Tranches. Les étapes et les points de contrôle des projets faisant partie d'un programme sont présentés dans le cycle de vie de la gestion de programme à l'[Annexe B : Cycle de vie de la gestion de programme](#).

### 6.5.1 Phase 1 – Identifier un Programme

L'identification d'un programme est la première phase, soit le processus par lequel une idée stratégique générale est traduite en un concept d'affaires tangible. Pour qu'une initiative puisse passer à la phase d'Identifier un Programme, il faut d'abord préparer une proposition de programme et la faire approuver par le CGPI.

Les principales activités de programme sont les suivantes :

- Confirmer le groupe promoteur du programme sur recommandation du CSD et désigner le promoteur de programme;
- Établir le Conseil de programme (responsabilité du promoteur); et

- Approuver et présenter un cas conceptuel<sup>2</sup> au Bureau du dirigeant principal de l'information (BDPI) du SCT, si le programme comporte un volet numérique (responsabilité du promoteur). Le contenu du cas conceptuel ayant été intégré à l'énoncé de programme, c'est ce dernier qui devra être soumis à ce titre au BDPI. Cette exigence est fondée sur l'hypothèse que tous les programmes à volet numérique excéderont 5 millions de dollars.

Les artefacts appuyant ce processus sont les suivants :

- Énoncé de programme;
- Plan de préparation du programme; et
- Outil d'établissement des coûts.

Ces artefacts permettent au groupe promoteur de déterminer si le programme est suffisamment avantageux pour passer à la phase de définition du programme, avant d'y consacrer des efforts et des fonds supplémentaires.

### 6.5.2 Phase 2 – Définir le programme

Définir le programme comprend les activités, les processus, les structures et les mécanismes de gestion et d'exécution du programme.

Les principales activités de programme sont les suivantes:

- Identifier, cartographier et profiler les avantages;
- Concevoir le modèle cible;
- Planifier le programme;
- Remplir le modèle d'évaluation des seuils pour les EFVP pour le programme ;
- Définir la structure organisationnelle et les modalités de gouvernance pour le reste du programme ;
- Définir les activités de gestion du programme;
- Élaborer les approches d'engagement des intervenants et de communication; et
- Préparer le plan de la phase suivante.

Les artefacts appuyant ce processus sont les suivants :

- Modèle cible;
- Dossier des projets;
- Plan de programme;
- Analyse de rentabilisation du programme;
- Document de définition du programme;
- Stratégies de gouvernance du programme<sup>3</sup>;
- Outil d'établissement des coûts à jour;
- Plan de la tranche 1; et
- Chartes préliminaires des projets de la tranche 1 du programme.

---

<sup>2</sup> En raison de leur contenu similaire, il a été convenu avec le BDPI que l'énoncé de programme pourrait être présenté en guise de cas conceptuel.

<sup>3</sup> Les éléments clés du plan d'approvisionnement sont présentés dans la stratégie de gestion des ressources, une des sept stratégies de gouvernance, et dans le plan de gestion des ressources, qui fait partie du plan de programme. On y retrouve notamment la méthode d'approvisionnement et les cadres ou arrangements contractuels en vigueur qui seront utilisés.

Bon nombre de ces artefacts sont élaborés simultanément. Ils permettent au groupe promoteur de vérifier que le programme est suffisamment bien défini et dispose de la structure adéquate avant sa mise en œuvre.

Au terme de Définir un Programme, la plupart des renseignements sur la justification et le lancement sont consignés dans la documentation du programme.

### 6.5.3 Phase 3 – Gérer les tranches

Gérer les tranches comprend les activités essentielles permettant d'assurer l'avancement et le contrôle de l'exécution du programme. Les extraits du projet créent ou modifient des capacités opérationnelles qui se traduisent par la réalisation d'avantages. Les programmes sont plus susceptibles de livrer de nouvelles capacités quand ils sont divisés en plusieurs tranches.

Les principales activités de programme sont les suivantes :

- Activités de gestion
  - Surveillance, contrôle et transition des projets;
  - Gestion des ressources;
  - Gestion financière;
  - Contrôle du changement;
  - Gestion de l'information;
  - Gestion de la qualité;
  - Gestion des risques et des enjeux; et
  - Production de rapports sur l'état d'avancement.
- Activités d'exécution
  - Gestion du modèle cible;
  - Gestion des avantages;
  - Engagement des intervenants et communication;
  - Gestion de l'analyse de rentabilisation;
  - Gestion de la transition;
  - Examen par des tiers; et
  - Exécution des projets (dont les ECRP et les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée).

Les artefacts appuyant ce processus sont les suivants :

- Plan de tranche (pour la phase suivante);
- Rapport d'examen de fin de tranche;
- Outil d'établissement des coûts à jour;
- Chartes préliminaires des projets de la tranche suivante du programme; et
- Examen par des tiers indépendants.

Ces artefacts de programme sont produits à la fin de chaque tranche pour permettre au groupe promoteur et au Conseil du Trésor de vérifier que le programme a géré efficacement la livraison des capacités et l'intégration aux opérations. De plus, ils fournissent un plan pour la prochaine tranche de travail.

Un examen complet du programme doit être effectué par assurance à la fin de chaque tranche pour évaluer la viabilité continue et assurer que les options de livraison et l'harmonisation stratégique demeurent optimales.

Dans la phase Gérer les Tranches, chaque projet doit effectuer une planification plus détaillée avant l'exécution, l'intégration aux opérations et la clôture.



Des renseignements supplémentaires sur les artefacts de projet nécessaires à la gestion des tranches se trouvent à l'[Annexe C : Processus de gestion de programme](#).

#### 6.5.4 Clore le Programme

La phase Clore le Programme sert à confirmer l'achèvement officiel du programme. Le programme est considéré comme achevé lorsque les nouvelles capacités requises et décrites dans le modèle cible ont été livrées et que les avantages ont été mesurés pour évaluer les résultats.

Les principales activités de programme sont les suivantes :

- Confirmer que des dispositions ont été prises pour la réalisation d'avantages au-delà de la clôture du programme;
- Compiler et communiquer les leçons apprises;
- Obtenir un dernier examen par des tiers;
- Appuyer les recommandations pour confirmer la clôture du programme;
- Autoriser et approuver la clôture du programme; et
- Dissoudre l'organisation et les fonctions de soutien du programme.

L'artefact appuyant ce processus est le rapport de fin de programme.

Pour ce qui est des programmes clos prématurément, en plus des activités indiquées ci-dessus, il faut que tout projet encore nécessaire à l'organisation soit réassigné aux opérations.



## 6.6 Rôles et responsabilités de programme

Les rôles essentiels à l'organisation d'un programme sont les suivants (liste non exhaustive) :

- Promoteur de programme<sup>4</sup>;
- Gestionnaire de programme ; et
- Gestionnaire du changement opérationnel (GCO)

Le Tableau 4 : Rôles et responsabilités de programme présente un aperçu des principaux rôles essentiels à l'organisation d'un programme.

Tableau 4 : Rôles et responsabilités de programme

Rôle	Description
Sous-ministre	Le sous-ministre est responsable de désigner le promoteur de programme en ce qui concerne la lettre Énoncé d'imputabilité et de responsabilité EIR <sup>5</sup> ( <a href="#">Annexe A : Énoncé d'imputabilité et de responsabilité</a> ). Le sous-ministre et le promoteur de programme signeront la lettre EIR à la suite des conseils du cadre supérieur désigné (CSD).
Promoteur de programme	Un promoteur de programme est un rôle au niveau de SMA qui est attribué à un programme d'EDSC au début de la phase Identifier un programme. La personne désignée doit rendre compte de la réussite du programme et assumer le leadership et la direction tout au long du programme. Le promoteur de programme rapporte directement au sous-ministre l'efficacité de la conception, de la mise en oeuvre et de l'exécution de tous les programmes et projets sous sa direction.  Tous les promoteurs de programme désignés doivent signer la lettre Énoncé d'imputabilité et de responsabilité qui fait état des responsabilités et des pouvoirs qu'ils devront exercer dans le cadre de leur programme.
Gestionnaire de programme	Le gestionnaire de programme est un rôle unique responsable de la constitution et de la gestion d'un programme, jusqu'à la clôture. Il assure la gestion quotidienne du programme, dont: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir les stratégies de gouvernance du programme;</li> </ul>

<sup>4</sup> À EDSC, le promoteur de programme peut aussi être désigné « responsable principal (RP) ».

<sup>5</sup> À EDSC, l'EIR est l'équivalent de la lettre de nomination mentionnée à la section 4.1.14 de la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor.

Rôle	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer le budget du programme; et</li> <li>• Voir à la livraison des capacités organisationnelles à partir des livrables de projet qui répondent aux exigences d'affaires.</li> </ul>
Gestionnaire du changement opérationnel (GCO) <sup>6</sup>	<p>Le GCO est responsable de la réalisation des avantages du programme par l'intégration des capacités dans les opérations courantes. Il doit provenir des opérations pour faire le lien entre le programme et le secteur. Selon la portée du programme, il peut y avoir plusieurs GCO.</p> <p>Responsabilités du GCO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer que les extraits des projets répondent aux besoins;</li> <li>• Mettre en œuvre les changements nécessaires à la réalisation des avantages; et</li> <li>• Surveiller la mesure des avantages et en faire rapport.</li> </ul> <p>Contributions du GCO :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les avantages que le programme doit réaliser;</li> <li>• Définir l'état futur des opérations; et</li> <li>• Évaluer l'évolution de la réalisation des avantages.</li> </ul>
Conseil de programme	<p>Le Conseil de programme fournit l'orientation requise pour faire progresser le programme et assurer la réalisation des résultats et des avantages prévus selon les limites convenues. Le Conseil de programme est présidé par le promoteur, à qui le sous-ministre délègue la responsabilité d'exécuter le programme. Chaque membre du Conseil doit donc lui rendre compte de son secteur de responsabilité et d'exécution.</p> <p>Le Conseil de programme doit être composé du promoteur de programme, du gestionnaire de programme et des gestionnaires du changement opérationnel. D'autres ressources peuvent être invitées aux réunions du Conseil, au besoin, pour fournir des conseils et de l'expertise durant le cycle de vie du programme. Cependant, ces ressources ne font pas nécessairement partie du Conseil jusqu'à la phase Clore le Programme.</p>

<sup>6</sup> Le GCO est le propriétaire fonctionnel ou un représentant du propriétaire fonctionnel qui fait le lien entre le programme et les opérations.

Rôle	Description
Bureau de gestion de programme (BGPg)	Le Bureau de gestion de programme (BGPg) est mis sur pied au sein d'un programme et sert à appuyer le promoteur et le gestionnaire. Il s'agit du centre d'information responsable de coordonner les communications et les activités de surveillance et de contrôle du programme.
Promoteur(s) de projet <sup>7</sup>	Le promoteur de projet doit rendre compte de l'atteinte des objectifs de projet et de la production des extraits en vue de la réalisation des avantages prévus. Le promoteur de programme doit désigner le promoteur de chacun des projets à la phase Définir le Programme ou au début d'une nouvelle tranche.
Assurance de programme	L'assurance représente un ensemble systématique et indépendant de mesures servant à confirmer au promoteur de programme et aux intervenants que le programme, ou bien un de ses projets ou une de ses activités, suit son cours. Ces mesures confirment aussi que des pratiques exemplaires sont utilisées dans le cadre du programme et que la justification opérationnelle du programme reste alignée sur la stratégie organisationnelle. De plus amples renseignements se trouvent dans la <i>Directive sur l'assurance</i> .
Conseiller en gestion de programme (CGPg)	Le conseiller en gestion de programme est responsable de fournir de l'orientation, de répondre aux questions sur les normes et les processus ministériels et de veiller à l'application efficace des pratiques exemplaires en gestion de programme.
Conseiller en gestion financière (CGF)	Responsabilités du conseiller en gestion financière : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des coûts de manière appropriée tout au long du cycle de vie de programme, dans le respect des normes ministérielles, et assurer un examen critique;</li> <li>• Aider le promoteur de programme à trouver une stratégie de financement; et</li> <li>• Vérifier que les données financières pertinentes sont fournies avec exactitude en vue des rapports exigés.</li> </ul>

<sup>7</sup> À EDSC, le promoteur de projet peut aussi être désigné « promoteur exécutif de projet ».

## 7 Conséquences de la non-conformité

En application de la *Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC*, la non-conformité à la présente directive entraînera l'interdiction de poursuivre le cycle de vie du programme et le rejet des dépenses liées à l'investissement dans le programme proposé. Cette décision peut être examinée par le CSD, à qui le sous-ministre délègue les pouvoirs relatifs à la gestion des projets et des programmes d'EDSC.

## 8 Références

### 8.1 Directives connexes

- *Directive sur la gestion des projets et des programmes du Conseil du Trésor*
- *Directive sur la gestion des avantages d'EDSC*
- *Directive sur l'assurance d'EDSC (en cours d'élaboration)*
- *Directive sur la gestion de projet d'EDSC (en cours d'élaboration)*
- *Directive sur la gestion des risques d'EDSC (en cours d'élaboration)*

### 8.2 Autres références connexes

- *Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor*
- *Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC*
- *Managing Successful Programmes (MSP)<sup>®</sup>*

## 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 : [NC-BGPE-EPMO-GD@hrsdc-rhdcc.gc.ca](mailto:NC-BGPE-EPMO-GD@hrsdc-rhdcc.gc.ca).

---

<sup>8</sup> MSP<sup>®</sup> est une marque de commerce déposée d'AXELOS Limited, tous droits réservés.

## Annexe A : Exemple d'énoncé d'imputabilité et de responsabilité

### Imputabilité et responsabilité du promoteur de programme

Je vous écris pour vous faire part de vos responsabilités en tant que promoteur du programme ....., que vous exercerez à compter du ..... Vous assumerez ce rôle parallèlement à vos autres fonctions. Je tiens à vous remercier d'avoir accepté de prendre la responsabilité de l'exécution de ce programme et de la réalisation des avantages attendus. Il s'agit d'une entreprise importante et je tiens à vous assurer de mon soutien dans ce rôle.

Vous serez directement responsable devant moi, en tant que sous-ministre XX ....., de l'exécution du programme, de la réalisation des avantages convenus et de la préservation de la vision. Vous devrez vous assurer que le programme est géré de manière responsable, qu'il fait l'objet de rapports exacts et qu'il suit la procédure d'escalade appropriée. Il sera de votre ressort d'influencer de façon constructive le contexte, la culture et le cadre opérationnel du programme. L'annexe 1 présente une description détaillée de vos responsabilités en tant que promoteur de programme. (Insérer les responsabilités du promoteur de programme à l'annexe 1.)

Vous devrez assurer la présentation de rapports efficaces sur l'état d'avancement du programme aux organes de gouvernance appropriés en vue de faire preuve d'ouverture, de transparence et de visibilité envers les cadres supérieurs d'EDSC et du Conseil du Trésor.

### Objectifs du programme

Inclure une description générale du programme ainsi que des principaux objectifs, résultats et avantages.

Description du programme

(Insérer une brève description du programme)

### Objectifs pour le programme

Les principaux objectifs sont de s'assurer que : Les éléments suivants sont fournis à titre indicatif.

- Les lois sont respectées. Préciser lesquelles.
- Le programme dispose des ressources, des compétences et des capacités nécessaires pour répondre aux exigences et assurer un transfert fluide aux opérations courantes.
- Qu'il existe une documentation pertinente et vérifiable conforme aux attentes du Ministère en matière de programme et qu'il existe des jalons d'exécution.
- Que les fournisseurs et les partenaires sont gérés efficacement pour tout le cycle de vie.
- Que les principaux intervenants sont informés de l'avancement des travaux et de la gestion des risques et des enjeux, et qu'ils ont l'occasion d'y contribuer.

### Étendue et limite des responsabilités

Le programme doit suivre la structure de gouvernance d'EDSC. L'étendue des responsabilités du promoteur de programme est subordonnée aux approbations et aux règles d'investissement du Ministère ainsi qu'aux responsabilités générales du dirigeant principal des finances en matière de financement et de budgétisation.



Le sous-ministre et le promoteur de programme conviennent ici de l'étendue du pouvoir décisionnel délégué à ce dernier (finances, avantages, portée, etc.). **Note : Risque d'être différent pour chaque programme.**

### **Durée du mandat du promoteur de programme**

Vous devrez assumer ce rôle jusqu'à la clôture du programme, gérée en bonne et due forme, ou jusqu'à la livraison du jalon, de la tranche ou du point de contrôle convenu. Nous pourrions mettre fin à votre mandat d'un commun accord si aucune de ces étapes ne pouvait être réalisée. Si le rôle de promoteur de programme était confié à une autre personne, vous auriez à effectuer le transfert de tous les dossiers.

Si, à un moment ou à un autre, vous estimez que vous ne pouvez pas vous acquitter convenablement de vos fonctions en raison d'engagements professionnels incompatibles ou pour d'autres raisons (p. ex. un problème majeur), je vous saurais gré de m'en entretenir directement dans les plus brefs délais.

### **Pouvoir d'intervention**

Dans l'éventualité où le programme s'écarterait de ses objectifs ou des intérêts du Ministère, je me réserve le droit d'intervenir pour vous apporter soutien ou orientation.

### **Perfectionnement**

Il est de votre responsabilité, en tant que promoteur de programme, de veiller à ce que vous et votre équipe suiviez la formation et le perfectionnement nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme. Vous devez vous assurer que les personnes qui vous assistent (en particulier le gestionnaire de programme et le ou les gestionnaires du changement opérationnel) possèdent les compétences nécessaires ou suivent la formation nécessaire pour exercer leurs fonctions. Cette exigence peut être ajoutée à leurs rôles et responsabilités.

### **Éléments clés du rôle de promoteur de programme**

J'aimerais souligner certains éléments clés du rôle de promoteur de programme qui serviront à évaluer votre rendement. Vous les trouverez ci-après.

- Toutes les approbations nécessaires sont obtenues pour l'analyse de rentabilisation du programme.
- Les avantages attendus sont réalisés.
- Les ressources et les budgets approuvés sont gérés efficacement afin d'assurer l'optimisation des ressources.
- Les plans sont élaborés et exécutés suivant les délais convenus.
- Les risques sont gérés efficacement.
- La contribution des principaux intervenants est obtenue de manière constructive.

J'aimerais en profiter pour vous souhaiter la meilleure des chances dans votre rôle de promoteur de programme.

Signature du sous-ministre

.....

J'accepte mes responsabilités de promoteur et je m'engage personnellement à mettre en œuvre le programme ....., selon les modalités décrites dans la lettre ci-dessus.



---

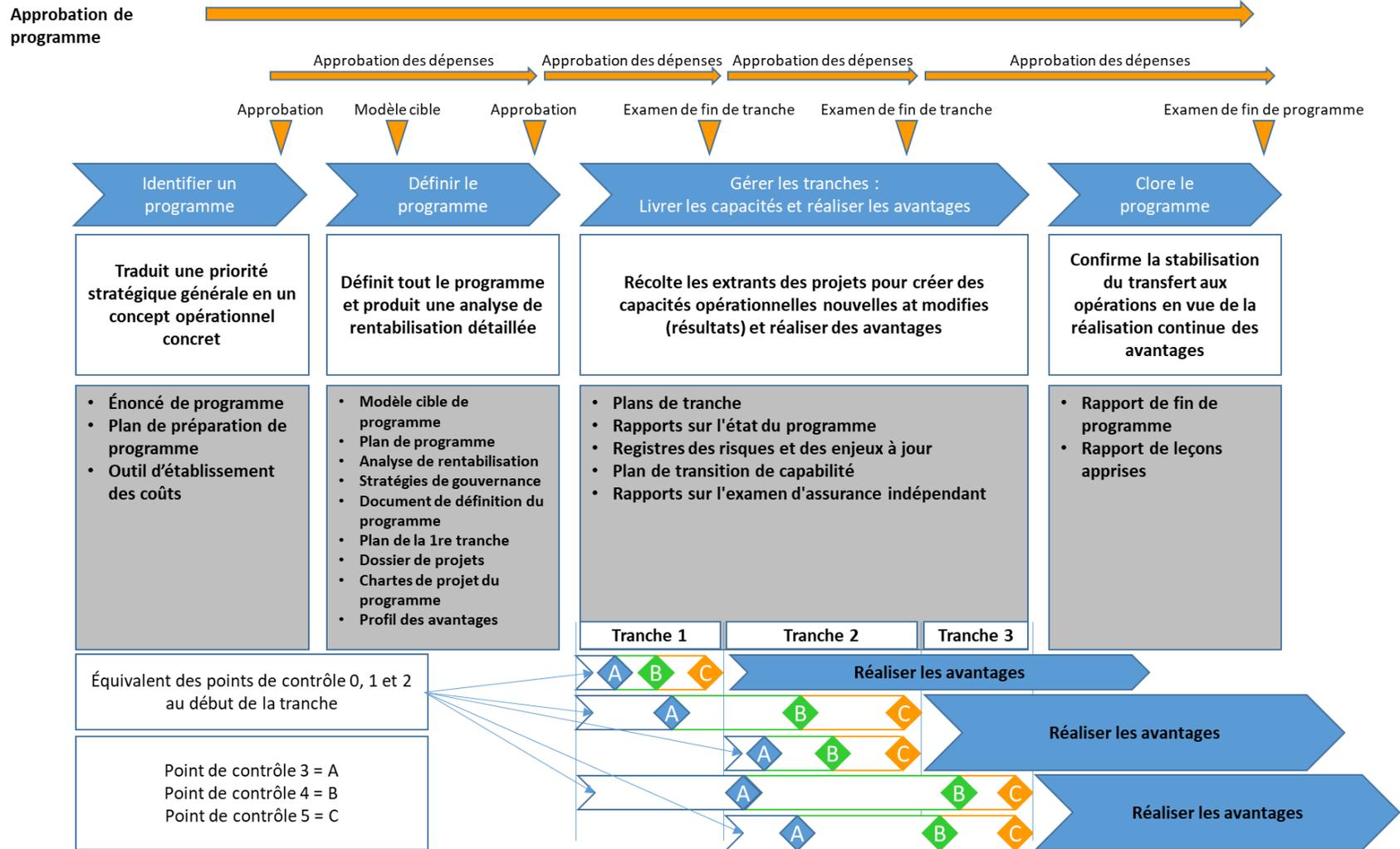
Nom du promoteur de programme :

Signature du promoteur de programme :

Date :



## Annexe B : Cycle de vie de la gestion de programme



## Annexe C : Processus de gestion de programme

Processus de gestion de programme d'EDSC						
	Besoin stratégique	Concept d'affaires tangible	Modèle cible et gouvernance	Changement de capacités par étape	Changement de capacités par étape	Livraison du modèle cible
	Phase 0	Phase 1	Phase 2	Phase 3		Phase 4
	Pré-identifier	Identifier un programme	Définir le programme	Gérer les tranches (1 <sup>re</sup> tranche)	Gérer les tranches (tranches suivantes)	Clôre le programme
	0	1	2	3i	3ii	4
GOUVERNANCE ▶	CGPI	Groupe promoteur et CGPI*	Groupe promoteur et CGPI*	Groupe promoteur et CGPI*	Groupe promoteur et CGPI*	Groupe promoteur et CGPI*
RESPONSABLE ▼	ARTÉFACTS AUX POINTS DE CONTRÔLE DU PROGRAMME ▼					
<i>Promoteur de programme (SMA)</i>	Proposition de programme	Énoncé de programme Présentation au CT**	Analyse de rentabilisation du programme Présentation au CT*	Analyse de rentabilisation du programme (à jour) Présentation au CT*	Analyse de rentabilisation du programme (à jour) Présentation au CT*	Rapport de fin de programme Rapport sur les leçons apprises du programme
<i>Assurance de programme</i>		Examen de phase-point de contrôle Examen par des tiers indépendants**	Examen de phase-point de contrôle Examen par des tiers indépendants	Examen de phase-point de contrôle Examen par des tiers indépendants	Examen de phase-point de contrôle Examen par des tiers indépendants	Examen de phase-point de contrôle Examen par des tiers indépendants
<i>Gestionnaire de programme</i>		Plan de préparation du programme Outil d'établissement des coûts de programme	Modèle cible Document de définition du programme Stratégies du programme Dossier des projets Plan de programme Chartes préliminaires des projets de la tranche 1 du programme Outil d'établissement des coûts de programme (à jour) Plan de la tranche 1	Documents de programme à jour (dont le plan de programme) Rapport d'examen de fin de tranche Plan de (la prochaine) tranche Chartes préliminaires des projets (de la tranche suivante) du programme Outil d'établissement des coûts de programme (à jour) Plan de transfert des capacités (avec les GCO)	Documents de programme à jour (dont le plan de programme) Rapport d'examen de fin de tranche Plan de (la prochaine) tranche Chartes préliminaires des projets (de la tranche suivante) du programme Outil d'établissement des coûts de programme (à jour) Plan de transfert des capacités (avec les GCO)	Documents de programme et de clôture à jour (dont le plan de programme et de réalisation des avantages) Outil d'établissement des coûts de programme (version finale)
<i>Gestionnaires du Changement opérationnel</i>			Profil des avantages	Profil des avantages (à jour)	Profil des avantages (à jour)	Profil des avantages (à jour)
RESPONSABLE ▼	ARTÉFACTS AUX POINTS DE CONTRÔLE DES PROJETS DU PROGRAMME ▼					
<i>Promoteurs de projet</i>				Chartes des projets du programme Analyse(s) de rentabilisation des projets du programme	Chartes des projets du programme Analyse(s) de rentabilisation des projets du programme	
<i>Gestionnaires de projet</i>				Plan(s) de gestion de projet ECRP Outil(s) d'établissement des coûts de projet (à jour) Rapport(s) de clôture de projet	Plan(s) de gestion de projet ECRP Outil(s) d'établissement des coûts de projet (à jour) Rapport(s) de clôture de projet	
RESPONSABLE ▼	ARTÉFACTS JUSTIFICATIFS DU PROGRAMME ▼					
<i>Gestionnaire de programme</i>			Registre des risques de programme Registre des enjeux de programme Registre des leçons apprises Liste de vérification relative à la vie privée Demande d'immobilisation en cours (C) Demande d'information (C) Outil(s) d'établissement des coûts de projet	Demande(s) de propositions (C)	Demande(s) de propositions (C)	
<i>Gestionnaires de projet</i>				Calendrier(s) des étapes A, B, C Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (C) Rapport(s) d'acceptation Leçons apprises	Calendrier(s) des étapes A, B, C Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (C) Rapport(s) d'acceptation Leçons apprises	
<i>Analystes d'affaires</i>				Document(s) sur les exigences détaillées (C)	Document(s) sur les exigences détaillées (C)	
<i>Assurance de projet</i>				Examens au point de contrôle pour les étapes A, B et C de chaque projet dans la tranche	Examens au point de contrôle pour les étapes A, B et C de chaque projet dans la tranche	

\* Présentation au Conseil du Trésor, au besoin, pour l'approbation continue du programme et l'autorisation de dépenser.  
 \*\* Présentation au Conseil du Trésor et examen par des tiers indépendants, si du financement est requis du Conseil du Trésor pour la phase 2 : Définir le programme.  
 [VO.7]

C = Conditionnel si requis | Les tranches de la phase 3 seront numérotées comme suit :  
 • Tranche 1 : 3i  
 • Tranche 2 : 3ii  
 • etc.

## Annexe D: Définitions

**Assurance de programme:** Ensemble systématique et indépendant de mesures servant à confirmer au promoteur de programme et aux intervenants que le programme, ou bien un de ses projets ou une de ses activités, suit son cours. Ces mesures confirment aussi que des pratiques exemplaires sont utilisées dans le cadre du programme et que la justification opérationnelle du programme reste alignée sur la stratégie organisationnelle.

**Avantage:** Amélioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme positif par un ou plusieurs intervenants et qui contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de l'organisation.

**Capacité:** Ensemble des extrants d'un projet requis pour obtenir un résultat. Il s'agit d'un service, d'une fonction ou d'une opération qui permet à l'organisation de répondre à un besoin d'affaires.

**Cas conceptuel:** Examen d'un problème opérationnel ou d'une possibilité pour laquelle un projet axé sur la TI peut être établi; il comprend une description de l'état futur conceptuel ainsi qu'un ou plusieurs résultats attendus qui devraient résulter de l'investissement.

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

**Gouvernance de programme:** Façon dont les ministères et organismes s'organisent pour exécuter et mettre en œuvre une politique, un projet, un programme, un cadre ou une initiative horizontale en collaboration, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de processus et de structures de contrôle pour la prise de décisions, la production de rapports et l'évaluation.

**Initiative:** Mesure prise par une organisation pour donner suite à une priorité du gouvernement, résoudre un problème ou introduire une amélioration touchant la façon dont elle fonctionne, exécute ses programmes ou offre des services à ses clients.

**Management de programme:** Gestion coordonnée de projets et d'activités de gestion du changement, visant à réaliser un changement favorable.

**Management de transition:** Tout au long de l'exécution du programme, les extrants des projets sont intégrés dans l'environnement opérationnel. La gestion des activités de transition nécessite des activités de pré-transition (préparation), de transition et de post-transition (stabilité de la nouvelle opération se traduisant par l'obtention de résultats et d'avantages).

**Phase(s):** Activités réalisées au cours du cycle de vie d'un programme et décomposées en phases de façon à assurer la gouvernance des travaux et à appuyer l'exécution du programme, du début à la fin. Chaque phase comprend les activités clés, les artefacts justificatifs, les points de contrôle/décision en vue de l'approbation et les examens d'assurance.

**Programme:** Groupe de projets et d'activités de gestion du changement reliés qui ensemble permettent de réaliser un changement favorable à un ministère.

**Projet:** Activité ou une série d'activités qui a un début et une fin. Un projet doit produire des extrants déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'une politique gouvernementale, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé selon des paramètres précis en matière de délais, de coût et de rendement.

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

---

**Stratégies de gouvernance:** Stratégies que le programme établit pour gérer ses activités de façon efficace. Elles comprennent:

- Gestion des risques et des enjeux
- Surveillance et contrôle
- Gestion de l'information
- Gestion de la qualité et de l'assurance
- Engagement des intervenants
- Gestion des ressources
- Gestion des avantages

**Tolérance:** Limites autorisées (approuvées) des écarts par rapport aux paramètres planifiés. On parlera habituellement d'une augmentation ou d'une diminution de la tolérance par rapport aux coûts, aux risques, au calendrier ou à la qualité prévue.

**Tranche:** Projet(s) ou activité(s) qui apportent un changement important à la capacité de l'organisation. Elle comprend les activités de transition permettant d'obtenir les résultats définis pour la tranche, ainsi qu'un point de contrôle où le programme peut être réorienté ou arrêté.



## Annexe E: Définition des artefacts de programme

### Identifier un Programme

#### Énoncé de programme

L'énoncé présente le concept du programme et sert de fondement à l'évaluation initiale de la viabilité et de la faisabilité de ce dernier. Il présente les grandes lignes de l'analyse de rentabilisation du programme.

**Remarque:** Ce document appuie aussi la présentation du cas conceptuel au SCT dans le cas des programmes qui proposent une solution numérique.

#### Plan de préparation du programme

Le plan de préparation du programme décrit la façon dont sera réalisée la phase de définir le programme, y compris ce qui sera livré et la façon dont les activités seront gérées.

### Définir le Programme

#### Modèle cible

Le modèle cible comprend une description détaillée de l'état futur selon la vision, les résultats planifiés et les avantages souhaités décrits dans l'énoncé de programme et selon l'analyse effectuée dans l'exercice de cartographie détaillée des avantages.

Le modèle cible est une représentation de l'avenir de l'organisation, en particulier ses processus, ses capacités, ses technologies (dont l'infrastructure) et ses informations. Il peut illustrer plusieurs états transitoires des opérations précédant l'état final souhaité (état futur), de façon à montrer les changements étape par étape, jusqu'à l'état final.

#### Plan de programme

Le plan de programme sert à évaluer et à suivre l'état d'avancement et l'exécution du programme ainsi que ses résultats. Il contient le plan de réalisation des avantages, le plan de gestion de l'information, le plan de la qualité et de l'assurance, le plan de gestion des ressources et le plan de communication du programme. Les plans des projets constitutifs seront alignés sur le plan de programme, mais n'y seront pas intégrés dans tous leurs détails.

#### Analyse de rentabilisation du programme

L'analyse de rentabilisation valide le lancement du programme. À mesure que le programme progresse dans le cycle de vie, elle sert à évaluer s'il est toujours viable. Elle est donc mise à jour régulièrement tout au long de ce cycle de vie avec les nouvelles données sur les avantages, les coûts et les risques. L'analyse de rentabilisation du programme comporte des éléments de l'analyse de rentabilisation de chaque projet décrit dans le dossier des projets.

#### Document de définition du programme

Le document de définition du programme sert à regrouper ou à résumer l'information utilisée pour définir le programme.

## Stratégies de gouvernance du programme

Les stratégies de gouvernance du programme permettent d'assurer l'intégration de l'approche de gouvernance. Elles établissent « pourquoi » et « comment » le programme réalisera ses résultats et ses avantages. Les sept (7) stratégies de gouvernance de programme utilisées à EDSC sont les suivantes : gestion des ressources, surveillance et contrôle, gestion de l'information, gestion de la qualité et de l'assurance, gestion des risques et des enjeux, engagement des intervenants et gestion des avantages.

## Dossier des projets

Le dossier des projets fournit la liste des projets du programme ainsi qu'un aperçu des projets requis pour concrétiser le modèle cible. Il est mis à jour tout au long du cycle de vie du programme en fonction des changements.

## Plan de tranche

Le plan de tranche du programme décrit la façon dont les capacités de la prochaine tranche seront livrées et intégrées aux opérations, puis stabilisées, afin d'obtenir la prochaine étape du changement de capacités prévu dans le modèle cible. Les tranches du programme et les projets inclus dans les tranches sont définis dans le plan de programme et le dossier des projets.

## Charte de projet du programme

Un programme doit s'accompagner d'une bonne compréhension des exigences générales de chaque projet, avant même qu'un projet débute. Ainsi, une charte de projet du programme fournit l'information nécessaire pour que l'équipe de projet puisse s'orienter dans la bonne direction. Chaque projet qui fait partie d'un programme doit avoir sa propre charte de projet.

## Gérer les Tranches

### Examen de fin de tranche

L'examen de fin de tranche sert à vérifier que les extrants des projets du programme attendu à la fin de la tranche en cours sont respectés, approuvés et acceptés, et qu'ils ont été intégrés avec succès aux opérations. En plus du plan de la tranche suivante, ce document étaye le point de décision où la gouvernance approuve l'achèvement de la tranche en cours et la poursuite du programme à la tranche suivante.

## Clore le Programme

### Rapport de fin de programme

Le rapport de fin de programme énumère les réalisations du programme. Il fait état de la concrétisation de la vision, du respect du modèle cible et de l'analyse de rentabilisation, de la réalisation des avantages (à ce jour), ainsi que des leçons apprises tout au long du cycle de vie du programme.