



Note au lecteur

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

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

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

Emploi et Développement social Canada

Fondements de la gestion de projet et de programme

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

Version : 2.0

Date de parution : janvier 2017

Avant-propos

Les fondements décrits dans le présent document établissent les normes relatives à la gestion de projet et de programme d'investissement à Emploi et Développement social Canada (EDSC). Ces fondements s'appliquent à tous les projets et programmes gérés par EDSC, sauf indication contraire, et mettent en pratique le Cadre de gestion de projet et de programme.

Ces normes et exigences sont conformes à la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor, qui est entrée en vigueur le 10 décembre 2009, et contribuent à la faire respecter; elles sont aussi conformes aux autres politiques connexes du Conseil du Trésor. En cas de divergence, les politiques et les directives du Conseil du Trésor ont préséance. La politique peut être consultée en ligne sur le [site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor](#).

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 les Fondements comme suit :

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

Les Fondements sont entrés en vigueur le 10 avril 2014, ont été mis à jour en septembre 2016 et seront mis à jour régulièrement par souci d'amélioration continue, selon les plus récentes politiques et pratiques de gestion de projet visant EDSC. Les Fondements sont approuvés par :

Mark Perlman
Dirigeant principal des finances

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Objet	4
1.2	Portée des Fondements	4
2	Contexte des politiques	5
2.1	Politique sur la gestion des projets	5
2.2	Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis.....	7
2.3	Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet.....	9
2.4	Norme relative à la complexité et aux risques des projets	11
3	Principes	12
4	Projet	13
4.1	Définitions	13
4.2	Normes en matière de processus de gestion de projet.....	17
5	Programme	35
5.1	Définitions	35
5.2	Processus de gestion de programme : normes et stratégies de gouvernance .	35
6	Conclusion.....	57
Annexe A	Références	58
Annexe B	Glossaire	59
Annexe C	Diagrammes des processus de gestion de projet	61

1 Introduction

1.1 Objet

Le but des Fondements de la gestion de projet et de programme est d'établir une norme unique régissant la gestion de projet et de programme au sein d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). Les Fondements appuient le Cadre de gestion de projet et de programme et décrivent les normes à suivre pour la gestion de projet et de programme d'investissement.

1.2 Portée des Fondements

Les Fondements s'appliquent à tous les projets et à tous les programmes d'investissement gérés par EDSC et doivent être utilisés par tout membre du personnel qui dirige, supervise ou gère des projets et des programmes d'investissement, notamment :

- les cadres supérieurs, les gestionnaires de projet, le personnel de Bureau de gestion des projets, les gestionnaires de programme, les gestionnaires du changement opérationnel et les autorités techniques d'EDSC, afin qu'ils fassent respecter les normes opérationnelles (processus, outils et gabarits) en usage dans l'environnement de gestion de projet et d'investissement à EDSC.
- les intervenants d'EDSC prenant part à un projet ou à un programme d'investissement, en tant que source d'information concernant le cycle de vie de la gestion des projets et des programmes d'investissement, les points de contrôle, la gouvernance et la surveillance applicable aux projets et aux programmes d'EDSC.

De concert avec la gestion du portefeuille, les projets et les programmes d'investissement visent à « changer les activités » suivant une stratégie. Les opérations « effectuent les activités »; d'ordinaire, ce sont dans les opérations que sont réalisés les bénéfices d'un projet ou d'un programme d'investissement.

En somme, les Fondements présentent les normes d'EDSC sur le plan des processus à suivre pour l'exécution des projets et des programmes d'investissement.

Tableau 1 : Éléments des fondements

Élément	Description	Public cible	Application
Normes des processus de gestion de projet	Ensemble de mesures, de procédures et de pratiques opérationnelles et techniques devant être utilisées pour la gestion de projet à l'échelle du Ministère. Les normes précisent la façon dont les gestionnaires et équipes de projet doivent exécuter les projets.	Comité directeur de projet, équipes de projet	Obligatoire
Normes et stratégies de gouvernance des processus de gestion de programme	Ensemble de mesures, de procédures et de pratiques opérationnelles et techniques devant être utilisées pour la gestion de programme d'investissement à l'échelle du Ministère. Les normes précisent la façon dont le Conseil de programme doit exécuter les programmes et réaliser les bénéfices prévus.	Groupe parrain, conseils, équipes, bureaux de programme	Obligatoire

2 Contexte des politiques

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a établi plusieurs normes et politiques pangouvernementales relativement à la gestion de projet. Entrées en vigueur le 10 décembre 2009, ces politiques touchent la façon dont les ministères exécutent les projets. L'approche décrite dans les Fondements vise le respect des exigences des politiques appropriées et la réussite des projets et des programmes. Ces exigences sont reproduites ci-après.

2.1 Politique sur la gestion des projets

La Politique sur la gestion des projets (2009) indique ce qui suit :

La gestion des projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gérance dans l'exécution des programmes. Un processus exhaustif de gestion des projets, intégré à l'échelle du ministère et adapté au risque et à la complexité des projets, accroît la probabilité d'obtenir les résultats attendus du projet. Un tel processus assure que la responsabilisation à l'égard des résultats est claire, que les mécanismes de supervision requis sont en place afin de minimiser le risque et d'éviter le double emploi et le chevauchement de projets, que les intervenants clés dans le projet sont consultés et que les extrants et résultats sont surveillés et qu'il en est rendu compte.
(3.1)

La présente politique vise à garantir que des systèmes et mécanismes de surveillance adaptés à la gestion des projets sont mis en place aux niveaux ministériel, horizontal ou pangouvernemental et qu'ils favorisent l'obtention des résultats des projets et programmes, tout en limitant les risques pour les intervenants et les contribuables. (5.1)

Les exigences de cette politique sont les suivantes :

Instauration d'un mécanisme de gouvernance et de surveillance à l'échelle du ministère, assorti des documents requis et actualisé pour gérer le lancement, la planification, l'exécution, la surveillance et la clôture des projets et pour examiner les possibilités d'intégration des projets dans l'ensemble du ministère et du gouvernement fédéral.
(6.1.1)

Évaluation précise de la capacité du ministère de gérer des projets en conformité avec la Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet. L'évaluation doit satisfaire aux exigences de la norme. (6.1.2).

Évaluation précise par le ministère de chaque projet, prévu ou proposé, conformément à la Norme relative à la complexité et aux risques des projets. Chaque évaluation doit satisfaire aux exigences de la norme. (6.1.3)

Responsabilisation quant à l'établissement de documents sur les résultats des projets et mise en évidence de leur contribution aux résultats des programmes et aux objectifs plus vastes du gouvernement. (6.1.4)

Gestion des projets en tenant compte du niveau de risque et de complexité évalué. Pour ce faire, il faut faire la preuve, notamment, que des équipes de projet bien informées, intégrées et pluridisciplinaires et que des systèmes efficaces de gestion de projets favorisent la fonction de gestion des projets. (6.1.5)

Intégration complète des achats axés sur les projets et des opérations immobilières, y compris celles qui sont liées aux ententes de partenariat public-privé, avec la gouvernance, la gestion et la supervision des projets. En outre, des mécanismes de surveillance doivent être instaurés pour s'assurer que les contrats d'achat et les opérations immobilières facilitent l'atteinte des principaux objectifs des projets et des résultats des programmes. (6.1.6)

Il incombe à l'administrateur général de veiller à l'obtention par le ministère de l'approbation du Conseil du Trésor à l'égard d'un projet lorsque le risque et la complexité du projet dépassent le niveau évalué de la capacité que le ministère parrain peut approuver. Seules les phases particulières du projet qui ont été dûment définies et évaluées peuvent être approuvées. Le Conseil du Trésor peut exiger qu'un projet soit soumis à son examen et à son approbation. (6.1.7)

Lorsque l'approbation du Conseil du Trésor est requise, un énoncé de projet doit être joint à la présentation au Conseil du Trésor. (6.1.8)

Emploi et Développement social Canada (EDSC) a instauré les Fondements pour favoriser le respect de ces exigences et appuyer la concrétisation du mandat du Conseil des grands projets et investissements (CGPI), soit favoriser la rigueur et la transparence de la planification et de la gestion de projet, ainsi que de la prise de décisions d'investissement. De plus, EDSC introduit certaines obligations, comme l'élaboration d'une stratégie de localisation des ressources et d'un plan d'approvisionnement, afin d'optimiser le respect de ces exigences.

2.2 Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis

Suivant la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis (2009), les ministères doivent démontrer la saine gestion des finances et l'optimisation des ressources grâce à la planification efficace des investissements.

Les exigences de cette politique sont les suivantes :

La planification des investissements, sur le plan de la gouvernance, des systèmes et du personnel, est mise en place et est maintenue. (6.1.1)

La planification des investissements ministérielle :

- *est influencée par les plans stratégiques du ministère et les appuie;*
- *intègre une perspective ministérielle, une perspective de portefeuille ainsi qu'une perspective horizontale et pangouvernementale et tient aussi compte des initiatives stratégiques à l'échelle du gouvernement;*
- *est harmonisée avec les résultats, tels qu'ils sont définis dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats du ministère, et tient compte des risques les plus grands concernant l'atteinte des objectifs ministériels;*
- *est basée sur une évaluation du rendement des investissements;*
- *prend en compte les solutions de rechange et les options novatrices pour satisfaire aux exigences relatives aux actifs et aux services, y compris les modèles de prestation à l'interne et à l'externe ainsi qu'une gamme d'instruments;*
- *s'inscrit dans les niveaux de référence;*
- *tient compte des coûts totaux de gestion compte tenu du cycle de vie des actifs et des services acquis. (6.1.2)*

Pour assurer l'examen efficace de toutes les options convenables, y compris le recours à un partenariat public-privé (PPP), tous les investissements d'infrastructure créant des actifs dont la durée de vie est d'au moins 20 ans et donnant lieu à des dépenses en immobilisations de 100 millions de dollars ou plus feront l'objet d'une présélection qui permettra de déterminer, en consultation avec PPP Canada, si le recours à un PPP constitue une solution envisageable. Dans l'affirmative, les ministères devront proposer une option de PPP parmi les options possibles. (6.1.2.1)

Des systèmes d'information sont en place pour soutenir la planification, la budgétisation et la reddition de comptes sur l'affectation des ressources et permettent la mesure du rendement et l'établissement de rapports sur la gestion des investissements ministériels. (6.1.3)

Le plan ministériel d'investissement est présenté au moins aux trois ans aux Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Si le SCT le demande, le plan doit être soumis aux ministres du Conseil du Trésor aux fins d'approbation. La décision du SCT sera fondée sur l'examen d'un certain nombre de facteurs, y compris l'importance et le risque des investissements prévus d'un organisme, le rendement de gestion d'un organisme établi à partir des mécanismes de responsabilisation qui s'imposent et des autres activités de surveillance, ainsi que l'ampleur des changements apportés aux investissements prévus ou à la capacité de les exécuter. (6.1.4)

Le SCT est consulté pour déterminer les investissements pertinents à mettre en relief dans le plan ministériel d'investissement. (6.1.5)

Un plan ministériel d'investissement est mis au point afin de s'attaquer aux éléments décrits dans le document d'orientation du SCT et il est conforme à la Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet et à la Norme relative à la complexité et aux risques de projet du Conseil du Trésor. (6.1.6)

Le SCT est informé en temps utile de tout écart important par rapport au plan ministériel d'investissement. À la demande du SCT, le plan ministériel d'investissement doit être révisé et soumis au SCT. (6.1.7)

Les principaux intervenants fédéraux sont informés des investissements que le ministère projette de faire, notamment les organismes centraux, les ministères socio-économiques compétents, les fournisseurs de services communs et PPP Canada en ce qui concerne les partenariats public-privé. (6.1.8)

Comme l'exige cette politique, EDSC a élaboré un plan d'investissement et l'a soumis à l'examen du SCT, et tient à jour la liste des investissements qui sont en cours ou qui sont prévus.

2.3 Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet

La Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet (2010) établit une procédure au moyen de laquelle les ministères évaluent leur niveau de capacité à gérer des projets. Une fois que leur niveau de capacité a été défini, les ministères se voient octroyer des pouvoirs d'approbation de projet et d'autorisation des dépenses correspondant à ce niveau. Puisque la nature et la nécessité d'une capacité de gestion de projet au sein des ministères varient beaucoup dans l'ensemble du gouvernement, cette norme aide à déterminer quels aspects de la capacité de gestion de projet peuvent être améliorés ou maintenus selon les activités opérationnelles du Ministère.

Les exigences de cette politique sont les suivantes :

Les ministères et organismes qui présentent un plan d'investissement en vertu de la Politique de planification des investissements doivent, au moyen d'une évaluation, faire la preuve d'une capacité organisationnelle de gestion de projet pour exercer les pouvoirs d'approbation de projet déterminés dans l'Annexe A de la Politique sur la gestion des projets. (4.1)

Les évaluations doivent être effectuées à l'aide de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet et la catégorie de capacité qui en résulte doit être approuvée par le Conseil du Trésor au moins aux trois ans, habituellement dans le cadre de l'examen du plan d'investissement ministériel, comme le prévoit la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis. (4.2)

Les évaluations doivent prendre en considération tous les projets prévus, qui doivent être inclus dans le plan d'investissement. (4.2.1)

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est informé rapidement de tout changement significatif dans la capacité organisationnelle de gestion de projet et dans la catégorie d'évaluation approuvée par le Conseil du Trésor. Sur demande, l'évaluation de la capacité sera revue et soumise à nouveau au Secrétariat du Conseil du Trésor. (4.3)

Les ministères et organismes sont tenus de surveiller l'utilisation et l'efficacité des niveaux de délégation des pouvoirs d'approbation de projets en respectant le cadre de contrôle de gestion du ministère par les moyens suivants :

- *vérifications internes et évaluations*
- *mises à jour périodiques du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)*
- *mises à jour des évaluations pour soutenir des autorités révisées*
- *présentation du plan d'investissement du ministère (4.4)*

Sans éléments de preuve ou d'analyse de rentabilisation étayant l'établissement de la capacité de gestion de projet d'un ministère, le Conseil du Trésor a fixé un plafond d'un million de dollars à l'égard des pouvoirs de dépenses relatives aux activités de projet. (4.5)

Comme l'exige cette norme, EDSC a présenté une évaluation de sa capacité de gestion de projet et a obtenu une cote de rendement qui a été utilisée pour déterminer son niveau d'autorité pour l'approbation des projets.

2.4 Norme relative à la complexité et aux risques des projets

La Norme relative à la complexité et aux risques des projets (2010) établit la procédure que les ministères doivent suivre pour évaluer le niveau de complexité et de risque de chaque projet. Cette procédure offre la marge de manœuvre nécessaire pour gérer les projets selon le niveau de complexité et de risque évalué.

Les exigences de cette politique sont les suivantes :

Tout projet assujéti à la présente norme doit faire l'objet d'une évaluation qui en déterminera les risques et la complexité avant que ne soient dépensés des fonds pour le projet. Seules les phases du projet qui ont été dûment définies et dont les coûts ont été dûment établis peuvent être approuvées. Si des changements significatifs se produisent pendant le cycle de vie d'un projet qui auraient des répercussions sur sa complexité et son risque évalués, le niveau de risque et de complexité du projet doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation et le Secrétariat du Conseil du Trésor doit être informé de son résultat. (5.1)

L'évaluation doit se faire à l'aide de l'Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets. (5.2)

Comme l'exige cette norme, EDSC a instauré une activité obligatoire de gestion de projet pour effectuer l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP). Cette activité fait partie du processus d'approbation prévu dans le cadre de la gestion de projet du Ministère.

<p>REMARQUE : Quand la cote de rendement attribuée par l'ECRP à un projet dépasse le niveau de capacité en gestion de projet du Ministère, il faut obtenir du Conseil du Trésor l'approbation du projet et le pouvoir de dépenser, comme l'exige la Politique sur la gestion des projets.</p>
--

3 Principes

Les principes suivants forment la base des Fondements. Ce sont les normes à suivre à Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour la gestion de projet et de programme.

1. Les processus sont normalisés à l'échelle du Ministère

Toute personne gérant un projet ou un programme à EDSC doit respecter les normes en gestion de projet ou de programme définies dans les Fondements, dont les processus, les outils et les gabarits.

2. Les projets et les programmes sont évalués avec exactitude

Il faut soigneusement déterminer si les travaux représentent un projet, un programme, un sous-projet, un bloc de tâches ou une activité opérationnelle. En effet, ce ne sont pas tous les travaux entrepris par EDSC qui constituent un projet ou un programme. Les Fondements définissent ce qu'est un projet et un programme, notamment à la section 4; ces notions sont approfondies dans le Cadre de gestion de projet et de programme.

3. Les responsabilités sont claires

Les Fondements exigent que les responsabilités de chaque intervenant d'un projet ou d'un programme soient clairement définies et adéquatement consignées.

4. Les approbations requises sont obtenues

Tous les projets et les programmes doivent être approuvés aux points de contrôle et de décision, conformément à la Pratique de gestion de projet et de programme et au Cadre de gestion de programme d'investissement. Dès les premières étapes d'un projet ou d'un programme, et tout au long du cycle de vie, des activités de préparation à la mise en œuvre doivent être réalisées. On doit porter une attention particulière à la détection des enjeux et des risques en vue d'une prévention et d'une atténuation proactives.

5. Les rapports sont présentés en temps opportun; ils sont exacts, pertinents, transparents et exhaustifs

Rendre compte du statut et de l'avancement d'un projet ou d'un programme, des décisions prises et des principaux risques est l'une des grandes responsabilités du gestionnaire. Ainsi, les cadres supérieurs peuvent compter sur un engagement et un appui continu à l'échelle du Ministère. Tous les intervenants sont tenus de fournir en temps opportun au gestionnaire de projet ou de programme de l'information exacte à intégrer aux rapports requis. En somme, les cinq critères suivants doivent être respectés :

1	Opportunité	Les rapports contiennent des données à jour, sur la période en cours.
2	Exactitude	Les rapports sont fondés sur des données factuelles et empiriques.
3	Pertinence	Les rapports ciblent les renseignements importants.
4	Transparence	Les rapports donnent un point de vue clair et honnête sur l'état et le contexte du projet.
5	Exhaustivité	Les rapports incluent toutes les données pertinentes, dont la traçabilité des principales décisions et approbations, et l'information des intervenants.

4 *Projet*

4.1 *Définitions*

4.1.1 *Définition d'un projet*

Emploi et Développement social Canada (EDSC) a adopté la définition de « projet » proposée par la Project Management Institute (PMI 2013) [Institut de gestion de projet] : « Entreprise temporaire mise en œuvre pour concevoir un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un début et une fin définis. »

La PMI donne les exemples suivants :

- concevoir un nouveau produit, service ou résultat;
- modifier la structure, les processus, les effectifs ou le style d'une organisation;
- développer ou acquérir un système d'information (matériel ou logiciel) qui est nouveau ou qui a été modifié;
- construire un édifice, des installations industrielles ou des infrastructures;
- mettre en œuvre ou améliorer des procédés administratifs.

En revanche, les activités qui ne sont pas des projets sont celles qui sont exécutées de façon routinière, notamment pour appuyer les opérations courantes, comme répondre aux demandes de service usuelles, procéder à l'entretien normal des infrastructures et offrir les services liés au fonctionnement et à l'entretien d'applications et de systèmes. La différence entre un projet et une opération est illustrée par le Tableau 2 : Différence entre un projet et une opération.

Tableau 2 : Différence entre un projet et une opération

Terme	Exemples
Projet	<p>Mettre en œuvre ou à niveau un système de TI pour automatiser ou améliorer des processus opérationnels.</p> <p>Concevoir un service ou un programme, avant de l'intégrer aux opérations.</p> <p>Remodeler ou modifier des processus, des services ou des programmes opérationnels pour en améliorer l'efficacité ou la prestation dans un délai précis (p. ex. non continu) ou dans le cadre d'un objectif particulier.</p> <p>Mettre en œuvre un nouvel outil organisationnel (p. ex. SAP, site ou service Web).</p> <p>Déménager un bureau de grande taille dans de nouvelles installations ou selon un aménagement spécial.</p>
Opération	<p>Offrir des services au public.</p> <p>Répondre à des demandes de service normales visant l'entretien d'applications ou d'infrastructures, dont la résolution de problèmes dans les systèmes de production, l'application de mises à jour ou de correctifs, et l'amélioration du réseau ou de la bande passante.</p> <p>Renouveler régulièrement l'équipement, dont les serveurs et les imprimantes.</p> <p>Déménager un bureau normal dans des installations existantes ou selon un aménagement usuel.</p> <p>Effectuer des activités d'approvisionnement courantes dont le niveau de complexité et de risque n'est pas élevé.</p>

Pour évaluer si une série d'activités constitue un projet, il faut se demander :

- Est-ce que cette série d'activités respecte la définition d'un projet?
- Cette série d'activités est-elle unique? Comporte-t-elle un risque pour l'organisation qui exige une structure de planification, de contrôle et de gouvernance?
- Est-ce que cette série d'activités aura des répercussions sur les fonctions ou les opérations de l'organisation? Affectera-t-elle les employés?

À EDSC, tous les projets sont soumis à des points de contrôle. Dans le cadre de certaines initiatives, qui ne sont pas des projets, comme une mesure d'approvisionnement stratégique, il pourrait quand même être nécessaire de rendre compte de l'état d'avancement à un organe de gouvernance.

4.1.2 Gestion de projet

Selon la Politique sur la gestion des projets (2009), la gestion de projet désigne « la planification, l'organisation et la surveillance systématiques des ressources attribuées pour atteindre certains objectifs et résultats des projets. La gestion de projet est généralement réservée à des activités ciblées, non répétitives et limitées dans le temps, assorties d'un certain degré de risque et débordant l'étendue habituelle des activités (opérationnelles) des programmes. » (4.2)

4.1.3 Classification des projets

À EDSC, les projets sont regroupés en quatre catégories, selon leur taille, comme le démontre le Tableau 3.

Tableau 3 : Classification des projets

Catégorie	Taille	ECRP	Description
A	Majeur	3-4	> 1 M\$ et évolutif ou transformationnel
B	Majeur	1-2	> 1 M\$ et durable ou tactique
C	Mineur	1-2	≤ 1 M\$ et durable ou tactique
D	Petit	S/O	Voir les critères des petits projets

Étant donné les exigences du Conseil du Trésor, les projets majeurs sont classés selon l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP). Pour confirmer la cote, il faut soumettre cette évaluation au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Critères des petits projets

Un projet est considéré comme petit seulement s'il répond à TOUS les critères suivants :

<input type="checkbox"/>	1. Le seuil financier pour le coût total des petits projets est de 250 000 \$, excluant le Régime d'avantages sociaux des employés et les taxes.
<input type="checkbox"/>	2. Le seuil financier pour les coûts de la DGIIT est de 150 000 \$.
<input type="checkbox"/>	3. Tous les autres coûts sont payés par la direction générale de parrainage.
<input type="checkbox"/>	4. Seuls les projets axés sur les TI sont admissibles dans cette catégorie.
<input type="checkbox"/>	5. Les projets doivent être terminés dans un délai de 12 mois.
<input type="checkbox"/>	6. Les projets doivent être discrétionnaires, c'est-à-dire non régis par la loi ni hautement prioritaires, parce que le travail sera effectué selon la disponibilité des ressources.
<input type="checkbox"/>	7. Les projets ne doivent pas être un prérequis à un autre projet ni avoir des liens de dépendance avec un autre projet. En d'autres mots, un petit projet doit être indépendant.
<input type="checkbox"/>	8. Les projets ne doivent pas nécessiter l'intervention de SPC, à part pour les services de lancement.
<input type="checkbox"/>	9. Les projets doivent être livrables à l'aide d'employés du développement d'applications à l'interne ou par une solution commerciale déjà déployée. Ces projets pourraient être, par exemple, un travail cyclique à effectuer sur des applications existantes, ou des petites améliorations à apporter à des applications existantes pour lesquelles l'incidence sur l'organisation sera faible.
<input type="checkbox"/>	10. Les projets doivent suivre les cadres d'architecture opérationnelle et de gestion du portefeuille d'applications. Par exemple, une demande d'amélioration d'une application qui doit être mise hors service à court terme n'est pas admissible.

4.2 Normes en matière de processus de gestion de projet

4.2.1 Gestion de la portée

4.2.1.1 Objet

La gestion de la portée établit et régit les limites du projet : ce qui est visé par celui-ci et ce qui ne l'est pas. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion de la portée, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.1.2 Outils

Il n'y a pas d'outils obligatoires pour gérer la portée d'un projet. L'équipe chargée de l'architecture opérationnelle a utilisé le logiciel IBM® Rational® DOORS® pour recueillir et gérer les exigences de certains projets. L'équipe peut aider à déterminer si le logiciel répond aux besoins des projets, au cas par cas.

4.2.1.3 Processus de définition de la portée

Identifier et consigner les exigences et la portée constituent un processus itératif et impliquent de préciser et de mettre à jour ces éléments au fil du temps. La définition de la portée s'effectue en trois stades qui se chevauchent en vue d'une planification initiale :

- Collecte et précision des exigences
- Définition et précision de la portée
- Création et précision de la structure de répartition du travail

4.2.1.3.1 *Collecte et précision des exigences*

La collecte des exigences consiste d'abord à déterminer et à consigner les exigences opérationnelles générales et les exigences des intervenants, à la lumière de l'analyse de rentabilisation et de la charte de projet. Dans le cas d'un projet axé sur les TI, on précise ensuite ces exigences pour établir les exigences détaillées de la solution. Il faut détailler suffisamment les exigences pour être en mesure de les consigner, de les vérifier et d'accepter la solution, le cas échéant. Des précisions seront ajoutées aux Fondements ultérieurement.

4.2.1.3.2 *Définition et précision de la portée*

La portée part des exigences identifiées et les intègre aux autres contraintes du projet. À mesure que la portée se précise, le gestionnaire de projet la consigne sous forme d'énoncé dans la section Gestion de la portée du plan de gestion de projet, afin de délimiter le projet.

4.2.1.3.3 *Création et précision de la structure de répartition du travail*

La structure de répartition du travail illustre l'ensemble de la portée des travaux attendus du projet – à mesure qu'elle se précise et que le projet évolue.

4.2.1.4 Contrôle et vérification de la portée

4.2.1.4.1 *Contrôle de la portée*

La planification initiale est décrite dans le plan de gestion de projet et sert de point de référence à l'identification des changements touchant la portée qui devront faire l'objet d'une demande de changement. Tout changement à la portée initiale doit être approuvé au terme du processus de demande de changement (voir la section Gestion de l'intégration).

4.2.1.4.2 *Vérification de la portée*

En dernier lieu, il est essentiel de vérifier que toutes les exigences opérationnelles fonctionnent comme prévu. L'approche adoptée est décrite dans la section Gestion de la qualité du plan de gestion de projet. Dans le cas d'un projet axé sur les TI, la meilleure méthode pour vérifier la portée est la réalisation d'essais d'acceptation par les utilisateurs.

4.2.2 *Gestion du calendrier*

4.2.2.1 Objet

La gestion du calendrier établit les pratiques adoptées par l'équipe de projet pour planifier, créer, gérer, exécuter et contrôler le calendrier du projet tout au long du cycle de vie de ce dernier. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion du calendrier, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.2.2 Outils

Le Tableau 4 présente les outils à utiliser pour gérer le calendrier d'un projet à EDSC.

Tableau 4 : Outils de gestion du calendrier

Outil	Emplacement
Logiciel de calendrier	SIGP
Gabarits de calendrier	Dépôt de connaissances d'EDSC

4.2.2.3 Création du calendrier

Le calendrier de chaque projet doit être créé au moyen d'un des gabarits d'EDSC et du logiciel de calendrier (Project de Microsoft). Les gabarits se trouvent dans le dépôt de connaissances, à la section Gabarits et guides, comme l'illustre la Figure 1 Gabarits de calendrier dans le dépôt de connaissances d'EDSC.

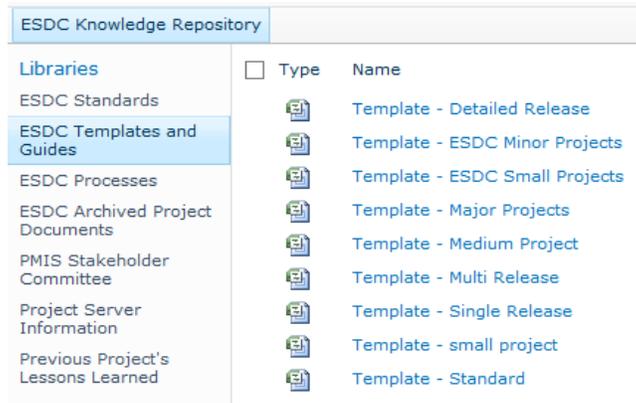


Figure 1 : Gabarits de calendrier dans le dépôt de connaissances d'EDSC

La création du calendrier est une activité itérative de collaboration. Le calendrier doit être tenu à jour tout au long du projet, après la planification initiale au point de contrôle 3. Les attentes quant aux outils et aux étapes de création du calendrier sont énoncées dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Processus de création du calendrier d'un projet majeur

Outil	Étape	Attentes
Calendrier de l'étape 2	<ul style="list-style-type: none"> Étape 1 (Justification) 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan détaillé de l'étape 2 (présentation) est créé selon un taux d'exactitude attendu de +/- 10 %. Le reste du calendrier du projet est créé selon un taux d'exactitude de +/- 100 %. La fonction de planification initiale est établie dans le fichier Project de Microsoft pour le projet en entier.
Calendrier des étapes 3 à 5	<ul style="list-style-type: none"> Étape 2 (Présentation) 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan détaillé de l'étape 3 (planification) est créé selon un taux d'exactitude attendu de +/- 10 %. Le reste du calendrier du projet est créé selon un taux d'exactitude de +/- 50 %. La fonction de planification initiale est établie de nouveau dans le fichier Project de Microsoft SEULEMENT pour les étapes 3, 4 et 5 (les données de la planification initiale de l'étape 2 sont conservées telles qu'elles ont été établies à l'étape 1).
Calendrier des étapes 4 et 5	<ul style="list-style-type: none"> Étape 3 (Planification) 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan détaillé du projet en entier est créé selon un taux d'exactitude attendu de +/- 10 %. La fonction de planification initiale est établie de nouveau dans le fichier Project de Microsoft SEULEMENT pour les étapes 4 et 5 : il s'agira de la planification initiale officielle du projet présentée dans le plan final de gestion de projet. Les données de la planification initiale des étapes 2 et 3 sont conservées telles qu'elles ont été établies précédemment.

4.2.2.4 Tenue à jour et contrôle du calendrier

La Solution d'information de gestion de projet (SIGP) est utilisée pour gérer le calendrier de tous les projets. Le gestionnaire de projet vérifie que le calendrier est à jour au moins deux jours avant chaque réunion sur l'état d'avancement.

Le contrôle approprié du calendrier est assuré par les autorités suivantes de mise à jour et de production de rapports :

- Le gestionnaire de projet contrôle l'accès en écriture au fichier Project de Microsoft. Les mises à jour sont saisies par le gestionnaire de projet, le planificateur ou le remplaçant désigné.
- Les mises à jour des activités des blocs de tâches sont fournies par le responsable du secteur. Les mises à jour qui changent la durée d'une activité dans un bloc de tâches, sans incidence sur un jalon, un produit livrable (dont les liens de dépendance avec d'autres chefs d'équipe) ou l'achèvement d'un bloc de tâches sont apportées par le responsable du bloc de tâches, sans autre approbation requise.
- Les mises à jour du calendrier qui changent un jalon, un produit livrable (dont les liens de dépendance avec d'autres chefs d'équipe) ou l'achèvement d'un bloc de tâches sont escaladées au gestionnaire de projet à des fins d'examen et d'approbation.
- Les mises à jour du calendrier qui changent la planification initiale donnent lieu au processus intégré de contrôle du changement.

4.2.3 *Gestion des coûts*

4.2.3.1 Objet

La gestion des coûts définit les pratiques à adopter pour planifier, surveiller, contrôler et vérifier les coûts du projet tout au long du cycle de vie de ce dernier. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion des coûts, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.3.2 Outils

Le Tableau 6 présente les outils à utiliser pour gérer les coûts d'un projet à EDSC.

Tableau 6 : Outils de gestion des coûts

Outil	Emplacement
Guide d'établissement des coûts	Site de l'unité d'établissement des coûts, Outils et gabarits
Outil d'établissement des coûts d'EDSC	Site de l'unité d'établissement des coûts, Outils et gabarits
maSGE (SAP) – Project System	SIGP

4.2.3.3 Processus de gestion des coûts

Le processus de gestion des coûts comprend les activités d'établissement et de contrôle des coûts du projet.

4.2.3.3.1 Établissement des coûts du projet

Le gestionnaire de projet doit estimer les ressources financières requises pour mener à bien le projet, de même que de déterminer la source de financement et la planification initiale.

Il est obligatoire de consulter l'analyste en gestion financière dès le début. De plus, les estimations requises aux points de contrôle doivent être produites au moyen du gabarit standard d'EDSC en matière d'établissement des coûts.

Précision des estimations : L'établissement des coûts est une activité itérative, car il est nécessaire de produire des estimations de plus en plus précises au fil des étapes du projet.

Planification initiale : Les coûts estimés pour le projet sont inclus dans l'outil d'établissement des coûts d'EDSC pour que le cadre responsable et l'autorité ministérielle appropriée les examinent et les approuvent aux points de contrôle du projet ou dans le cadre du processus de demande de changement. Une fois approuvée, l'estimation des coûts devient la planification initiale des coûts. Cette planification initiale est ce qu'on appelle le montant prévu du projet, et est saisie dans maSGE (SAP) par l'équipe de Gouvernance et de Gestion du rendement, qui fait partie de la Direction de la gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (DGIPA), au sein de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF).

Une fois la planification initiale établie, les coûts du projet sont régulièrement mis à jour : les données réelles sont déclarées à chaque étape. Passé le point de contrôle 3, toucher à la planification initiale nécessite l'approbation d'une demande de changement.

4.2.3.3.2 Contrôle des coûts du projet

Le contrôle des coûts consiste à gérer, à surveiller et à consigner les coûts (prévus, réels, estimatifs d'achèvement et écarts) tout au long du cycle de vie du projet. Le contrôle débute au moment d'établir la planification initiale du calendrier et des coûts détaillés du projet au point de contrôle 3.

Toutes les données financières du projet sont saisies dans maSGE (SAP). Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) transfère régulièrement dans la SIGP les coûts estimatifs d'achèvement et les coûts réels saisis dans SAP, lesquels sont ensuite confirmés par le gestionnaire de projet.

Pour contrôler les coûts, le gestionnaire de projet publie le calendrier à jour dans la SIGP/Project Server pour se rendre compte de l'état d'avancement et procède à une comparaison avec les coûts réels saisis dans maSGE (SAP). Si un écart se produit entre les coûts prévus et les coûts réels à un moment ou à un autre du projet, il faut prendre les mesures correctives appropriées.

4.2.4 Gestion de l'intégration

4.2.4.1 Objet

Le plan de gestion de l'intégration favorise et maintient l'harmonisation des fonctions de gestion de projet (portée, calendrier, coûts, etc.), ainsi que des produits livrables. L'harmonisation est multidimensionnelle – elle repose notamment sur les aspects techniques et fonctionnels, et sur les bénéfiques.

Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion de l'intégration, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.4.2 Outils

Le Tableau 7 présente les outils à utiliser pour gérer l'intégration d'un projet à EDSC.

Tableau 7 : Outils de gestion de l'intégration

Outil	Emplacement
Formulaire de demande de changement	SIGP
Registre des changements	SIGP

4.2.4.3 Établissement de l'intégration

L'intégration repose sur différentes activités et mécanismes de contrôle. Parmi ces activités, on compte la réunion de lancement, les réunions sur l'état d'avancement et la planification initiale. Les mécanismes de contrôle incluent les suivants : le processus de demande de changement, la désignation d'autorités pour le contrôle du changement par catégorie de projet et l'utilisation de la SIGP.

4.2.4.3.1 *Réunion de lancement du projet*

Le gestionnaire tient pour chaque projet une réunion de lancement, à laquelle participent minimalement tous les chefs d'équipe. Le gestionnaire de projet préside la réunion et présente :

- Objectifs du projet (portée, principaux produits livrables [solution], facteurs de réussite)
- Rôles et responsabilités pour la gestion intégrée du projet
- Structures de gouvernance et de soutien
- Outils et méthodes de gestion de projet
- Procédures de communication
- Leçons apprises d'autres projets semblables
- Liens d'interdépendance, contraintes et risques connus

4.2.4.3.2 Réunion sur l'état d'avancement du projet

La réunion sur l'état d'avancement du projet favorise une communication claire et coordonnée au sein de toute l'équipe. Chaque projet tient régulièrement des réunions, minimalement aux deux semaines¹, auxquelles participent à tout le moins tous les dirigeants, par exemple le gestionnaire de projet, qui assure la présidence, et les chefs d'équipe.

La réunion porte au moins sur les sujets suivants :

- Retour sur les points de décision et les points en suspens de la réunion précédente
- Bilan des décisions du Comité directeur, le cas échéant
- Examen du calendrier
- Examen des risques et des enjeux
- Demandes de changement

La réunion sur l'état d'avancement permet aussi d'identifier les nouveaux enjeux ou les enjeux existants qui doivent être escaladés au Comité directeur du projet. Elle est l'occasion de recueillir des renseignements, d'identifier les impacts et de confier les mesures et les responsabilités aux membres d'équipe concernés.

4.2.4.3.3 Planification initiale du projet

La planification initiale des coûts et du calendrier établie dans la SIGP, ainsi que la planification initiale de la portée sont mentionnées dans le plan de gestion de projet.

Pour établir une planification initiale, le gestionnaire de projet obtient la confirmation des chefs d'équipe que la portée, le calendrier et les coûts proposés peuvent être respectés. Il soumet ensuite ces données à l'approbation du cadre responsable. Une fois approuvée, la planification initiale est saisie dans la SIGP (calendrier) et dans maSGE SAP (coûts); ainsi, l'organe de gouvernance appropriée pourra donner son approbation finale au point de contrôle 3.

Si la planification initiale n'est pas approuvée, les valeurs sont revues et soumises de nouveau pour approbation. Le processus se répète jusqu'à l'obtention de l'approbation finale.

4.2.4.4 Contrôle de l'intégration

4.2.4.4.1 Processus de demande de changement

Il faut suivre le processus de demande de changement instauré à EDSC pour assurer l'approbation des changements visant la planification initiale (portée, calendrier, coûts) avant toute modification. Le processus de demande de changement comporte quatre étapes, décrites dans le Tableau 8 : Processus de demande de changement.

¹ Dans les périodes où le projet présente un niveau de risque élevé, il peut être nécessaire d'augmenter la fréquence des réunions.

Tableau 8 : Processus de demande de changement

Étape	Description
Identification	Il s'agit de fournir un dossier de tous les changements demandés, y compris la traçabilité des changements, de l'identification à la clôture, sous la forme d'une demande de changement. N'importe quel intervenant du projet peut préparer une demande de changement. Toutefois, c'est le gestionnaire de projet qui décide s'il convient d'y donner suite. Toutes les demandes sont soumises dans la SIGP au moyen du formulaire en ligne. Le registre des changements est un dépôt central dans la SIGP de toutes les demandes de changement identifiées pour les projets d'EDSC. Il s'agit d'un document de projet officiel.
Analyse	Le gestionnaire de projet collabore avec les chefs d'équipe pour évaluer l'impact du changement sur la portée, les coûts et le calendrier.
Décision	L'organisation examine le tout et revalide l'investissement à la lumière des changements à un ou plusieurs aspects de la planification initiale. Cette étape assure l'examen et l'approbation de tous les changements avant la mise en œuvre de la demande.
Résolution	La décision est mise en œuvre et la demande de changement est close.

Le Guide de contrôle du changement, qui se trouve dans le dépôt de connaissances d'EDSC, explique comment remplir le formulaire en ligne (dans la SIGP), étape par étape.

Quand la planification initiale est établie de nouveau, il faut mettre à jour le plan de gestion de projet et refaire l'ECRP pour déterminer si la cote reste la même à la lumière des nouvelles données.

4.2.4.4.2 Gestion des exceptions à l'étape

La gestion des exceptions à l'étape a pour objectif de signaler à l'autorité de gouvernance toute exception prévue au calendrier ou aux coûts qui ont été planifiés pour l'étape. Elle sert à contrôler et à gérer un écart planifié par rapport au seuil de tolérance approuvé pour le calendrier ou les coûts prévus pour l'étape en cours. Elle aide les membres de l'équipe de projet à identifier, à consigner, à suivre, à évaluer, à approuver, à exécuter et à communiquer les exceptions à l'étape. Elle vise en général à contrôler les changements mineurs. Seulement une exception est prise en considération par étape. Si d'autres exceptions sont identifiées, elles doivent faire l'objet d'une demande de changement.

Les activités liées au processus de gestion des exceptions à l'étape au BGPE sont les suivantes :

- Surveillance de l'étape – Prévoir l'écart, s'il y a lieu, par rapport au seuil de tolérance approuvé pour le calendrier ou les coûts prévus pour l'étape.
- Demande d'exception – Présenter une demande d'exception quand on prévoit un écart par rapport au seuil de tolérance approuvé pour le calendrier ou les coûts prévus pour l'étape en cours.

4.2.4.4.3 Autorités de contrôle du changement

Les autorités chargées d'approuver les demandes de changement sont présentées dans les tableaux ci-après, par catégorie de projet et cote de l'ECRP.

Tableau 9 : Niveaux d'autorité de contrôle du changement par secteur d'impact : petits projets

Autorité	Portée	Calendrier	Coûts
CDGSPM	Approuver des changements qui feront en sorte que l'initiative ne respecte plus les critères des petits projets.	S/O	Approuver des changements qui feront en sorte que l'initiative ne respecte plus les critères des petits projets.

Tableau 10 : Niveaux d'autorité de contrôle du changement par secteur d'impact : projets mineurs

Autorité	Portée	Calendrier	Coûts
CGPI	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de plus de 20 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de plus de 20 % ou de 4 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts qui entraînera un passage de la catégorie des projets mineurs à celle des projets majeurs.
CDGSPM	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de 10 % à 20 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de 10 % à 20 % ou de 1 à 2 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de plus de 10 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier qui n'entraînera pas un passage de la catégorie des projets mineurs à celle des projets majeurs, ou escalade au CGPI.
Responsable du secteur d'activités (DG)	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de moins de 10 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de moins de 10 % ou de moins de 1 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de moins de 10 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier qui n'entraînera pas un passage de la catégorie des projets mineurs à celle des projets majeurs, ou escalade au CDGSPM.

Tableau 11 : Niveaux d'autorité de contrôle du changement par secteur d'impact : projets majeurs (ECRP, cotes 1-2)

Autorité	Portée	Calendrier	Coûts
CGPI	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de plus de 20 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de plus de 20 % ou de 4 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de plus de 20 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier ou de plus de 1 M\$.
Cadre responsable (SMA)	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de 10 % à 20 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de 10 % à 20 % ou de 2 à 4 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de 10 % à 20 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier, pour autant que la valeur pécuniaire se situe entre 500 000 \$ et 1 M\$, ou escalade au CGPI.
Responsable du secteur d'activités (DG)	Approuver des changements qui entraîneront une diminution de moins de 10 % des éléments de mesure de l'analyse coûts-bénéfices ou de l'analyse coût-efficacité.	Approuver un écart dans le calendrier de moins de 10 % ou de moins de 2 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de moins de 10 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier, pour autant que la valeur pécuniaire ne dépasse pas 500 000 \$, ou escalade au niveau supérieur.

Tableau 12 : Niveaux d'autorité de contrôle du changement par secteur d'impact : projets majeurs (ECRP, cotes 3-4)

Autorité	Portée	Calendrier	Coûts
SCT	Approuver des changements qui auront un impact sur les résultats attendus.	S/O	Approuver des changements qui ont un impact sur le coût estimatif total d'un projet, de façon à dépasser l'estimation déjà approuvée et contenue dans le plan d'investissement ou à dépasser la limite approuvée par le Conseil du Trésor.
CGPI	S/O	Approuver un écart dans le calendrier de plus de 20 % ou de 4 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de plus de 20 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier ou de plus de 1 M\$ qui ne dépasse pas l'estimation déjà approuvée et contenue dans le plan d'investissement ni la limite approuvée par le Conseil du Trésor.
Cadre responsable (SMA)	S/O	Approuver un écart dans le calendrier de 10 % à 20 % ou de 2 à 4 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de 10 % à 20 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier, pour autant que la valeur pécuniaire se situe entre 500 000 \$ et 1 M\$ et ne dépasse pas l'estimation déjà approuvée et contenue dans le plan d'investissement ni la limite approuvée par le Conseil du Trésor, ou escalade au CGPI.
Responsable du secteur d'activités (DG)	S/O	Approuver un écart dans le calendrier de moins de 10 % ou de moins de 2 mois, selon le moins élevé.	Approuver un écart des coûts de moins de 10 % du montant du projet prévu attribué pour l'exercice financier, pour autant que la valeur pécuniaire ne dépasse pas 500 000 \$ ni l'estimation déjà approuvée et contenue dans le plan d'investissement ni la limite approuvée par le Conseil du Trésor, ou escalade au cadre responsable.

Un changement de portée qui touche un projet de transformation doit être soumis à l'examen du Comité de transformation des services pour qu'il en détermine l'impact sur les résultats du projet et les autres projets qui en sont dépendants.

4.2.4.4.4 Solution d'information de gestion de projet

Le gestionnaire de projet doit recueillir toutes les données du projet (y compris auprès des collaborateurs et des intervenants) et les saisir dans la SIGP. Ainsi, ce système est l'outil officiel qui doit être utilisé pour procéder à la conception et au suivi du calendrier, des risques, des enjeux, du contrôle du changement et des documents du projet; il intègre donc tous les éléments dont il faut rendre compte pour le projet.

Il faut signaler l'état de tous les projets selon les exigences d'EDSC en matière de production de rapports, et donc au moyen du gabarit standard. Plus particulièrement, il est nécessaire de produire pour chaque projet un rapport sur le tableau de bord qui détaille suffisamment l'état, l'avancement à ce jour, les risques, les enjeux et les changements à la planification initiale approuvée. Tous les outils, notamment la charte de projet, le plan de gestion de projet, les organigrammes, la documentation sur l'architecture, les contrats, les ententes avec les intervenants et les autres documents essentiels ayant force exécutoire, doivent être conservés et mis à jour dans le fichier de documents qui se trouve dans la SIGP pour chaque projet.

4.2.4.4.5 *Rapport sur le projet et gestion de l'information*

Tous les projets doivent se dérouler selon la structure et les processus d'approbation établis par la Pratique de gestion de projet et de programme (PGPP) et la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Dans le cas de tous les projets majeurs ou mineurs, il faut produire chaque mois, au moyen de la SIGP, un tableau de bord de la direction pour les projets d'EDSC qui détaille suffisamment l'état, l'avancement à ce jour, les risques, les enjeux et les changements à la planification initiale approuvée. Il revient au Conseil des grands projets et investissements (CGPI) de déterminer les exigences en matière de production de rapports; et à la DGIPA, de les communiquer à la DGDPF.

Tous les outils, notamment la charte de projet, le plan de gestion de projet, le plan de communication, les organigrammes, la documentation sur l'architecture, les contrats, les ententes avec les intervenants et les autres documents essentiels ayant force exécutoire, doivent être conservés et mis à jour dans la SIGP.

4.2.5 *Gestion des risques et des enjeux*

4.2.5.1 Objet

Le processus de gestion des risques définit les normes et les processus à suivre au Ministère pour identifier, analyser, surveiller et contrôler les risques et les enjeux, ainsi qu'y répondre, tout au long du cycle de vie du projet. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion des risques, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.5.2 Outils

Le Tableau 13 présente les outils à utiliser pour gérer les risques et les enjeux d'un projet à EDSC.

Tableau 13 : Outils de gestion des risques et des enjeux

Outil	Emplacement
Formulaire de risque	SIGP
Formulaire d'enjeu	SIGP
Registres des risques et des enjeux	SIGP

4.2.5.3 Processus de risques et d'enjeux

Le processus de gestion des risques et des enjeux comprend les quatre activités suivantes :

- Identification des risques et des enjeux
- Analyse des risques et des enjeux
- Planification des réponses aux risques et aux enjeux
- Surveillance et contrôle des risques et des enjeux

4.2.5.3.1 *Identification des risques et des enjeux*

D'après le Secrétariat du Conseil du Trésor, le mot « risque » désigne « l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Il exprime la probabilité et les répercussions d'un événement susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation. » Quand la probabilité que ce genre d'événement survienne atteint 100 %, le risque devient un enjeu et nécessite une réponse.

L'identification des risques et des enjeux du projet est effectuée en continu, à chaque étape du projet.

- Il faut saisir dans le registre des risques de la SIGP chaque risque identifié en remplissant un formulaire de risque pour chacun. L'énoncé initial des risques identifiés aux étapes de l'admission et de la justification (dans l'analyse de rentabilisation et la charte de projet) doit être copié manuellement dans le registre de la SIGP.
- Il faut saisir dans le registre des enjeux de la SIGP chaque enjeu en remplissant un formulaire d'enjeu pour chaque risque qui s'est matérialisé.

4.2.5.3.2 *Analyse des risques et des enjeux*

L'analyse des risques et des enjeux du projet consiste à évaluer ces derniers afin d'en établir le niveau de priorité et de gravité.

Pour chacun des risques identifiés, il faut procéder à une évaluation des éléments suivants et compiler les résultats dans le formulaire de risque.

- **Probabilité et impact** : Dans la grille de tolérance ci-dessous, il s'agit d'évaluer la probabilité que le risque se produise et l'impact qu'il aurait s'il se produisait, afin de déterminer l'exposition au risque.

		Probabilité		
		Faible	Moyenne	Élevée
Impact	Élevé	0	0	0
	Moyen	0	0	0
	Faible	0	0	0

Figure 2 : Grille de tolérance au risque

- **Rapport** : Identifier les risques à signaler à la haute direction en cochant la case Rapport sur le tableau de bord de la direction, dans le formulaire de risque.

Pour chacun des enjeux identifiés, il faut évaluer les éléments suivants et compiler les résultats dans le formulaire d'enjeu.

- **Catégorie** : Les enjeux sont classés en catégories types pour permettre à l'équipe de projet et à l'organisation d'évaluer les secteurs problématiques; il s'agit de sélectionner la catégorie appropriée.
- **Rapport** : Identifier les enjeux à signaler à la haute direction en cochant la case Rapport sur le tableau de bord de la direction, dans le formulaire d'enjeu.

4.2.5.3.3 Planification des réponses aux risques et aux enjeux

Pour chaque risque, il faut mettre à jour le formulaire de risque avec la description du risque inhérent (le risque qui pourrait se produire si aucun mécanisme de contrôle ni facteur d'atténuation n'était mis en place) et la stratégie de réponse primaire au risque visant à réduire l'exposition de l'ensemble du projet au risque. Les stratégies possibles sont : transfert, acceptation, évitement et atténuation.

Pour chaque nouvel enjeu ou risque qui s'est matérialisé et est devenu un enjeu, il faut mettre à jour le formulaire d'enjeu avec la description du plan d'action pour résoudre l'enjeu ou en atténuer l'impact sur les objectifs du projet. Le plan de réponse à l'enjeu doit présenter des étapes concrètes, fruits d'une analyse approfondie de l'impact de l'enjeu sur les intervenants et l'issue du projet.

Les risques et les enjeux susceptibles d'avoir un impact externe au projet ou qui ne peuvent pas être résolus par l'équipe de projet doivent être escaladés par le gestionnaire de projet au Comité directeur du projet.

4.2.5.3.4 Surveillance et contrôle des risques et des enjeux

Les risques et les enjeux sont surveillés et contrôlés tout au long du cycle de vie du projet, et les registres connexes dans la SIGP sont mis à jour en conséquence. Il faut à tout le moins mettre à jour les risques et les enjeux avant chaque réunion sur l'état d'avancement du projet :

- Le suivi des changements aux risques et aux enjeux s'effectue par l'ajout de mises à jour, jamais par la suppression d'éléments déjà saisis.
- Le gestionnaire de projet ferme les risques qui ne sont plus considérés comme tels, parce que l'impact et la probabilité ont diminué, même s'il reste des risques résiduels après la mise en place de mécanismes de contrôle et la mise en œuvre de stratégies de réponse.
- Le gestionnaire de projet ferme les enjeux qui sont résolus, sans les supprimer.

4.2.6 Gestion des ressources

4.2.6.1 Objet

La gestion des ressources oriente la façon de définir, d'acquérir (doter), de gérer, de contrôler et de libérer les ressources. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion des ressources, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.7 Équipe de projet

4.2.7.1 Constitution de l'équipe de projet

L'équipe de projet est constituée d'employés de l'organisation d'affaires ou du client, ou encore du bureau qui exécute le projet (le cas échéant). Il est également possible d'acquérir des ressources externes au terme des mesures de dotation prévues dans la stratégie de localisation des ressources ou dans le cadre de contrats de services, prévus dans la même stratégie, puis dans le plan d'approvisionnement du projet.

4.2.7.2 Perfectionnement de l'équipe de projet

4.2.7.2.1 *Séance d'orientation sur le projet*

Quand les nouvelles ressources se joignent à l'équipe, le gestionnaire de projet leur présente une séance d'orientation qui porte sur les sujets suivants :

- Contexte du projet
- État actuel du projet
- Fonctions et attentes par rapport au travail à réaliser
- Présentation des nouveaux membres
- Aperçu des processus, y compris déclaration des heures, présence au travail, réunion sur l'état d'avancement du projet

Au début du projet, le gestionnaire de projet tient une réunion de lancement (voir le plan de gestion de l'intégration) pour former l'équipe et établir les normes et les attentes de conduite, ainsi que les outils et les techniques de production de rapports.

4.2.7.2.2 *Perfectionnement sur le projet*

Le gestionnaire de projet ou le chef d'équipe compare les compétences des employés qui participent au projet avec les rôles et responsabilités nouveaux ou continus nécessaires à chaque stade. Le gestionnaire de projet doit s'assurer que les compétences appropriées sont disponibles au moment opportun, pour chaque produit livrable du projet.

Au besoin, les membres de l'équipe de projet suivent toute la formation sur la PGPP; et les responsables du calendrier, la formation d'EDSC sur le calendrier prévisionnel avec Project Server.

4.2.7.2.3 *Gestion de l'équipe de projet*

Le gestionnaire de projet fait le suivi du rendement des membres de l'équipe, formule de la rétroaction, résout les enjeux, gère les changements, pour optimiser le rendement du projet, et réassigne les personnes quand leur affectation est terminée. Selon la durée du projet, il doit discuter régulièrement avec le gestionnaire fonctionnel pour assurer le respect des plans de carrière et d'apprentissage existants et des mesures de gestion du rendement.

4.2.8 Gestion de la qualité

4.2.8.1 Objet

À EDSC, le processus de gestion de la qualité établit les pratiques à adopter pour planifier la qualité du projet, effectuer un contrôle tout au long du cycle de vie et procéder à l'assurance de la qualité. La gestion de la qualité vise à réduire au minimum les écarts et à livrer des extrants de projet qui sont pertinents.

La gestion de la qualité des projets implique deux activités distinctes : le contrôle de la qualité et l'assurance de la qualité. Dans le cas d'un projet majeur ou mineur, il faut produire un plan de gestion de la qualité, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont le processus instauré à EDSC sera appliqué au projet.

4.2.8.2 Outils

Le Tableau 14 présente les outils à utiliser pour gérer la qualité d'un projet à EDSC.

Tableau 14 : Outils de gestion de la qualité

Outil	Emplacement
Gabarits des outils de la PGPP	Dépôt de connaissances d'EDSC
Formulaires des outils de la PGPP	SIGP

4.2.8.3 Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité est une fonction interne assumée par l'équipe de projet, à même les activités quotidiennes du projet. Il est assuré grâce aux mesures suivantes :

- Documents de point de contrôle : Les gabarits de la PGPP permettent un contrôle de la qualité du processus de gestion de projet en favorisant l'uniformité des renseignements consignés et communiqués.
- Définition et confirmation de l'acceptation de l'extrant du projet : L'approche et les critères que doit utiliser le responsable du secteur d'activités pour évaluer si l'extrant du projet répond aux exigences opérationnelles établies sont déterminés à la planification (étape 3) du projet et revus au déploiement (étape 4), dans le rapport d'acceptation.
- Définition et prise de mesures de stabilisation : Les mesures à prendre pour évaluer si l'extrant du projet est suffisamment stable pour être transféré aux opérations sont déterminées à la planification (étape 3) du projet et communiquées au déploiement (étape 4), dans le rapport d'acceptation; lequel décrit les mesures de stabilisation prises et les activités réalisées à cet effet.
- Stratégie et plan de transition, du projet aux opérations : L'approche à adopter pour transférer l'extrant du projet aux opérations, dont l'équipe et les activités de transition prévues, est déterminée à la planification (étape 3) du projet et mise à jour au déploiement (étape 4), dans le rapport d'acceptation.

4.2.8.4 Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est une fonction externe à l'équipe de projet qui cible les principaux secteurs des risques résiduels. En effet, la gestion de certains risques, qui touchent par exemple l'efficacité de la gestion de projet, doit passer par un examen indépendant.

À EDSC, l'assurance de la qualité repose sur les ententes suivantes :

- Collaboration avec le conseiller en gestion de projet : Dans le cas de tous les projets, il est nécessaire de collaborer avec le conseiller en gestion de projet désigné par le BGPE pour obtenir des indications sur l'utilisation adéquate des processus et des gabarits de la PGPP, surtout en ce qui a trait à la gouvernance.
- Collaboration avec le conseiller en gestion financière : Dans le cas de tous les projets, il faut collaborer avec le conseiller en gestion financière désigné, et ce, dès l'étape 1, et utiliser la feuille standard d'établissement des coûts pour produire les estimations requises à chaque point de contrôle.
- Examen de projet : Avant chaque examen effectué au point de contrôle par le CGPI, l'équipe de la Gouvernance et de la Gestion du rendement (qui fait partie de la DGIPA, au sein de la DGDPF) réalise un examen indépendant pour vérifier que les pratiques de gestion de projet sont adoptées adéquatement.
- *Le Bureau d'exécution des projets de transformation peut fournir, pour ce type de projet, des indications, notamment sur l'application des méthodes de transformation, pour la mise en lumière des capacités futures et des modèles de fonctionnement concernant l'architecture opérationnelle.*

4.2.9 Gestion du changement organisationnel

4.2.9.1 Objet

Le processus de gestion du changement organisationnel permet à l'équipe de projet d'établir, de surveiller et de contrôler la communication, la formation, le parrainage, l'encadrement, la gestion de la résistance et l'impact du changement tout au long du cycle de vie du projet.

4.2.9.2 Outils

Le Tableau 15 présente les outils à utiliser pour gérer le changement organisationnel qui résulte d'un projet à EDSC.

Tableau 15 : Outils de gestion du changement organisationnel

Outil	Emplacement
Guide de gestion du changement organisationnel	Dépôt de connaissances d'EDSC
Sous-plans et gabarits de gestion du changement organisationnel	Dépôt de connaissances d'EDSC

4.2.9.3 Création du plan de gestion du changement organisationnel

Dans le cas de tous les projets, il faut produire un plan de gestion du changement organisationnel, qui comporte deux évaluations et quatre sous-plans :

- Analyse des intervenants
- Étude d'impact détaillée
- Plan de communication
- Plan de parrainage et d'encadrement
- Plan de formation
- Plan de gestion de la résistance

Le niveau de détail et de complexité des évaluations et des sous-plans dépend des caractéristiques du projet. La préparation du plan de gestion du changement organisationnel commence à l'étape 2 et se termine à l'étape 3.

4.2.10 *Gestion de l'approvisionnement*

L'objectif des marchés (achats) publics est de permettre l'acquisition de biens et de services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'État et du peuple canadien. Le processus d'approvisionnement va du très simple (p. ex. carte d'achat, offre à commandes) au très complexe (p. ex. grand projet de l'État).

D'après la politique du Conseil du Trésor sur la gestion des projets, les administrateurs généraux doivent assurer l'intégration complète des achats liés aux projets dans la gouvernance, la gestion et la supervision des projets eux-mêmes. C'est pour cette raison que la PGPP d'EDSC implique l'approvisionnement tout au long du processus.

4.2.10.1 Stratégie de localisation des ressources

À l'étape 1, il faut préparer un document présentant la stratégie de localisation des ressources. L'objectif de ce document est d'aider les clients à établir une stratégie qui leur permettra d'obtenir divers biens ou services pour des projets d'investissement. Il présente notamment la stratégie visant à améliorer la capacité existante à l'aide de mesures de dotation ou à retenir les services d'experts-conseils externes. Grâce à ce document, l'équipe des Opérations d'approvisionnement pourra prévoir les besoins et ainsi planifier les ressources internes et déterminer les approches possibles en matière d'approvisionnement (y compris les initiatives stratégiques).

4.2.10.2 Plan d’approvisionnement du projet

Aux étapes 2 et 3, un plan d’approvisionnement du projet doit être préparé par le bureau de projet et l’équipe de la Planification de l’approvisionnement et des Services-conseils. Inclus dans le plan de gestion de projet, le plan d’approvisionnement présente les exigences, les approches et les autorités appropriées en la matière. Il est fortement recommandé au gestionnaire de projet de préciser **toutes** les mesures d’approvisionnement prévues pour l’étape suivante. La tâche administrative pour modifier les documents ultérieurement s’en trouvera allégée.

Grâce à une bonne planification, on aura tout le temps nécessaire pour faire approuver le plan. Celui-ci permet d’informer à l’avance l’équipe des Opérations d’approvisionnement des exigences qui doivent encore être comblées. Ainsi, l’équipe sera en mesure de s’assurer qu’elle dispose des ressources appropriées pour répondre aux exigences au moment voulu.

Le Guide du client sur l’approvisionnement dans le cadre de la PGPP, qui se trouve dans le dépôt de connaissances d’EDSC, explique plus en détail le processus d’approvisionnement à EDSC.

4.2.11 *Stratégie de déploiement*

Dans le cas d’un projet majeur ou mineur, il faut produire une stratégie de déploiement, dans le plan de gestion de projet, pour expliquer la façon dont l’exrçant prévu sera déployé dans les opérations. La stratégie de déploiement sert de base à la planification initiale du calendrier au point de contrôle 3. Il faut toujours collaborer avec les opérations ou la Direction générale de l’innovation, de l’information et de la technologie pour établir la stratégie de déploiement.

4.2.12 *Réalisation des bénéfices*

Le plan de gestion de la réalisation des bénéfices présente les bénéfices et les contre-bénéfices, le plan de mesure, de surveillance, de production de rapports, de transition, d’examen et d’évaluation. Il explique aussi les risques susceptibles de menacer la réalisation de chaque bénéfice et la façon de les gérer.

Les bénéfices font l’objet d’un examen à chaque point de contrôle. Si des demandes de changement sont présentées ou si des risques sont identifiés pour le projet, un examen additionnel doit permettre d’évaluer l’impact sur les bénéfices attendus.

À mesure que le projet tire à sa fin, les secteurs d’activités d’EDSC devront se préparer à convertir les extrants en capacités et en résultats pour l’organisation.

À mesure que les nouvelles capacités sont intégrées aux activités opérationnelles courantes, EDSC doit mesurer et déterminer la teneur de la réalisation des bénéfices, et cerner les bénéfices qui restent à réaliser dans les opérations.

Des précisions sont données dans le Cadre de gestion des bénéfices.

5 Programme

5.1 Définitions

5.1.1 Définition d'un programme d'investissement

À Emploi et Développement social Canada (EDSC), pour éviter toute confusion avec les programmes opérationnels² (comme les Programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones, le programme Nouveaux Horizons pour les aînés et le Programme des travailleurs étrangers temporaires), les initiatives de transformation sont désignées : « programmes d'investissement ».

Les programmes d'investissement permettent d'atteindre les objectifs stratégiques organisationnels en harmonisant les projets qui sont similaires ou complémentaires, parce qu'il est impossible d'apporter clarté et cohésion à des projets qui sont gérés indépendamment. Les programmes encadrent un ensemble de projets connexes qui, une fois coordonnés, peuvent livrer de façon plus fiable les bénéfices et les résultats prévus pour l'organisation.

Types de programmes d'investissement :

- **Visionnaire** : Programme qui découle d'une vision claire et définie (p. ex. Programme de renouvellement des services habilitants, dossier électronique).
- **Émergent** : Programme qui regroupe des initiatives non coordonnées (p. ex. 15 initiatives en gestion de cas).
- **Conforme** : Programme obligatoire, normalement au terme de la loi (p. ex. Plan d'action pour la réduction du déficit).

5.1.2 Gestion de programme d'investissement

La gestion de programme d'investissement est la mise en œuvre d'un ensemble de projets connexes afin d'obtenir les bénéfices et les résultats opérationnels relevant d'une vision commune ou d'assurer la conformité. Dans la suite des Fondements, « programme » s'entend d'un programme d'investissement.

5.2 Processus de gestion de programme : normes et stratégies de gouvernance

Suivant la pratique exemplaire reconnue mondialement qu'est la méthode MSP® (Managing Successful Programmes [Gestion de programmes réussis]), le Cadre de gestion de programme d'investissement (CGPgl) définit sept normes de processus, ou stratégies de gouvernance, qui établissent la façon dont les programmes doivent être mis en œuvre à EDSC durant la gestion

² La liste complète des programmes et services d'EDSC se trouve à l'adresse : <http://www.edsc.gc.ca/fr/edsc/programmes.page>.

des tranches et la clôture du programme. Par conséquent, pour chaque programme, il faut énoncer les renseignements de la planification initiale dans le plan de programme (p. ex. plan de surveillance et de contrôle, plan de gestion des risques et des enjeux, plan de gestion de la qualité et d'assurance) pour décrire la façon de concrétiser ces stratégies.

5.2.1 *Stratégie de surveillance et de contrôle*

5.2.1.1 Objet

La surveillance et le contrôle permettent de bien voir l'évolution et favorisent la prise de décisions d'investissement, d'orientation, de contrôle et de gouvernance à mesure que le mandat du programme se concrétise. La surveillance et le contrôle consistent en :

- la surveillance de l'évolution réelle du programme ou des projets (calendrier, coûts, qualité, livrables et bénéfiques) en comparaison avec le plan de programme et le plan directeur, ainsi que la collecte de données sur l'avancement au moyen des principaux éléments de mesure, notamment en ce qui concerne les risques, les enjeux, le changement et les liens de dépendance;
- la présentation de rapports sommaires sur l'état et le rendement du programme ou des projets à l'intention du conseil du programme, des comités directeurs des projets, du responsable principal, des parrains des projets et des autres intervenants, suivant le modèle de gouvernance du CGPgl.

5.2.1.2 Examen des modalités de gouvernance

Tout au long de la gestion des tranches, le gestionnaire de programme doit examiner régulièrement les modalités de gouvernance définies dans le plan de gestion de la qualité et d'assurance pour s'assurer qu'elles demeurent appropriées et efficaces.

- **Rôles et responsabilités** : Les rôles et responsabilités nécessaires à la mise en œuvre du programme doivent être redéfinis selon les besoins opérationnels. Par exemple :
 - Pendant la gestion des tranches, le responsable principal pourrait être transféré à un rôle opérationnel clé où il serait chargé de gérer l'organisation en plein changement; et les gestionnaires de projet pourraient être transférés à des rôles ministériels où ils seraient chargés de voir au fonctionnement des nouveaux systèmes. Les exigences de transition sont propres à chaque programme, car le niveau de complexité de la transition dépend de la mesure dans laquelle la gouvernance du programme est différente de la gouvernance des opérations. Il n'est pas rare que le responsable principal demeure responsable au niveau opérationnel et participe à la planification de la transition en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines.

-
- **Structure de gouvernance** : Il peut être nécessaire de mettre à jour la structure de gouvernance à mesure que le programme évolue dans la gestion des tranches. Par exemple :
 - Il peut être nécessaire de modifier la composition du Conseil de programme pour inclure plus de représentants des activités opérationnelles courantes et impliquer des champions du changement ou autres représentants opérationnels responsables de la mise en œuvre.
 - Si ce n'est pas encore le cas, les spécialistes fonctionnels (comme le personnel des ressources humaines) seront probablement impliqués dans la structure de gouvernance relative à la mise en œuvre, comme membres du Conseil de programme.
 - Il se pourrait que les groupes de travail techniques ne soient plus requis.
 - La réalisation des bénéfices pourrait nécessiter la création d'un groupe de travail distinct.

À la clôture du programme, la structure de gouvernance, et les rôles et responsabilités doivent passer à la transition finale. Il faut préparer la clôture du programme et le transfert à la structure de gouvernance des activités opérationnelles courantes, le plus en détail possible. La mise à jour de la gouvernance du programme est gérée dans le cadre de la stratégie de surveillance et de contrôle et consignée dans l'énoncé du programme.

5.2.1.3 Production de rapports

La production de rapports ne garantit certes pas la réussite du programme, mais permet de prendre des décisions à la lumière des données réelles présentées dans les rapports de rendement. Les rapports sur les livrables requis à la gestion des tranches et générés au moyen de la SIGP sont les suivants :

- Rapport sur le rendement du programme
- Rapports sur le rendement des projets

Des rapports sont régulièrement présentés au sein de l'équipe de projet, d'ordinaire à la semaine ou à la quinzaine. Cette exigence est précisée dans le plan de gestion de l'intégration, qui fait partie du plan de gestion de projet. Les rapports aux niveaux supérieurs (p. ex. Comité directeur de projet) peuvent être présentés moins souvent, selon le plan de gestion de projet.

5.2.1.4 Rôles et responsabilités

Le Tableau 16 présente la grille RACI des rôles et responsabilités de projet et de programme, celle-ci décrit les mécanismes de surveillance et de contrôle d'un programme et des projets qui le composent.

Tableau 16 : Surveillance et contrôle – Rôles et responsabilités

Étape	Description	Responsabilité				
		Conseil de programme	Responsable principal	Gestionnaire de programme	Bureau de programme	Gestionnaire de projet
PROJET						
1	Réunions de mise au point (gestionnaire de projet et responsables des blocs de tâches)			A/R	C	R
2	Rapport régulier sur les faits saillants/le rendement de projet				C	A/R
3	Rapports réguliers sur les faits saillants/le rendement des projets compilés dans la bibliothèque de projet			A	R	I
4	Examen régulier de mise au point sur les projets composant le programme			A/R	I	R
5	Suivis/comptes rendus pertinents des réunions de mise au point pour les membres d'équipe de projet			A/I	R	I
6	Outils aux points de contrôle de la PGPP				I	A/R
7	Outils aux points de contrôle de la PGPP compilés dans la bibliothèque de projet			A	R	I
PROGRAMME						
8	Réunions du Conseil de programme (présidées par le responsable principal)	R	A/R	R	I	
9	Suivis pertinents des réunions du Conseil de programme filtrés au niveau des projets			A/I	R	I
10	Rapport régulier (souvent mensuel) sur le programme	C		A/R		
11	Rapports réguliers sur le programme compilés dans la bibliothèque de projet			A/I	R	
12	Réunion de mise au point avec le responsable principal	C	A/R	R	I	
13	Examen d'assurance de la qualité		A			
14	Suivis pertinents du programme filtrés au niveau des projets			A/I	R	I
15	Réunions du groupe parrain	I	A/R	I	C	

5.2.2 Stratégie de gestion des risques et des enjeux

5.2.2.1 Objet

La stratégie de gestion des risques et des enjeux indique à l'équipe de programme, et à tous les intervenants concernés, la façon dont les risques et les enjeux doivent être gérés, de façon à ce qu'un plan de réponse approprié soit élaboré et consigné dans le plan de programme, puis exécuté, de la définition du programme à la clôture.

5.2.2.2 Approche

Pour tous les programmes d'EDSC, la stratégie de gestion des risques et des enjeux suit le Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et les guides connexes (Guide d'élaboration d'un profil de risque organisationnel, Guide de gestion intégrée du risque, Modèle de la capacité en matière de gestion des risques). Le Cadre stratégique de gestion du risque est destiné aux administrateurs généraux en tant qu'approche à adopter pour instaurer les pratiques de gestion des risques à tous les niveaux de leur organisation.

À l'appui du cadre du SCT et des guides connexes, il faut utiliser la SIGP pour communiquer les risques et les enjeux de tous les programmes d'EDSC et indiquer ceux qui doivent figurer au tableau de bord de la direction pour les programmes.

Dans le cas de tous les programmes, il faut s'efforcer d'instaurer un climat de confiance favorisant la communication ouverte et volontaire des risques et des enjeux en vue d'une réponse rapide à la menace.

5.2.3 Stratégie de gestion de la qualité et d'assurance

5.2.3.1 Objet

La stratégie de gestion de la qualité et d'assurance décrit ce qui est attendu d'un programme à ces chapitres.

La gestion de la qualité implique deux activités distinctes : le contrôle de la qualité et l'assurance de la qualité.

- **Contrôle de la qualité** : Fonction interne assumée par l'équipe de programme, de façon approfondie, à même les activités quotidiennes du programme. Sans un contrôle approprié de la qualité, le programme pourrait dévier rapidement de ses objectifs.
- **Assurance de la qualité** : Fonction assumée à l'externe de l'équipe de programme, de façon plus globale, pour cibler les principaux secteurs des risques résiduels. En effet, la gestion de certains risques, qui touchent par exemple l'efficacité de la gestion de programme, doit passer par un examen indépendant. C'est dire qu'une assurance indépendante de la qualité est la seule façon de présenter certains aspects de l'assurance aux organes de gouvernance et aux intervenants externes.

Par ailleurs, l'assurance permet au responsable principal et au groupe parrain de vérifier que le programme est sous contrôle et en voie de livrer les capacités et les bénéfices prévus, et de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques d'EDSC. Il peut s'agir d'un examen de tout aspect d'un programme, de l'externe vers un livrable ou processus interne du CGPgl, et peut viser un aspect de la solution opérationnelle, l'ensemble cohérent de résultats et de bénéfices du programme.

REMARQUE : Les programmes ne doivent pas tous faire l'objet du même niveau d'assurance. L'activité doit être priorisée selon le contexte, le contenu et le profil de risque, et adaptée si nécessaire, tout au long du cycle de vie du programme.

5.2.4 Contrôle de la qualité

5.2.4.1.1 Aperçu

Le contrôle de la qualité consiste en l'ensemble des processus et des normes que le personnel du programme suit au jour le jour pour assurer la qualité des capacités et des livrables (p. ex. extraits des projets) du programme.

5.2.4.1.2 Portée

Le contrôle de la qualité touche l'exécution du programme (livraison des capacités, réalisation des bénéfices) et des opérations (solution opérationnelle). Ainsi, le contrôle de la qualité doit porter non seulement sur la gestion de projet, mais aussi sur la solution elle-même.

5.2.4.1.3 Approche

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) établit l'approche générale de contrôle de la qualité :

- normes à suivre, et outils et gabarits à utiliser pour les livrables du programme et des projets;
- normes et mécanismes de contrôle de documents, conventions d'appellation et processus de stockage et d'extraction de documents³;
- cadre d'examen aux points de contrôle des projets visant à confirmer l'achèvement d'un point de contrôle de la PGPP et des livrables connexes;
- processus courants d'examen et d'approbation que doivent suivre les gestionnaires de projet pour l'achèvement des livrables, par exemple les critères d'acceptation et les gabarits d'approbation;
- lignes directrices relatives aux activités de contrôle détaillé de la qualité à effectuer tout au long d'un projet, dont les méthodes à considérer, la preuve à conserver, les responsabilités, les mesures, etc.

³ Dans le cadre de la stratégie de gestion de l'information du CGPgl.

Il y a des livrables découlant de la gestion consolidée des projets pour l'ensemble d'un programme, comme un calendrier consolidé (général), un budget de programme et un registre des risques du programme. Le gestionnaire de programme est responsable de ces livrables et collabore étroitement avec le Bureau de programme pour s'assurer que les processus et les livrables du CGPgl respectent une norme de qualité appropriée.

La qualité de la gestion de projet est assurée grâce aux processus, aux normes et aux outils qui ont été établis par le BGPE pour la PGPP. Le gestionnaire de projet applique des mécanismes de contrôle de la gestion de projet, comme la création d'un calendrier de projet et l'identification des enjeux et des besoins en ressources humaines. Ces mécanismes, et les livrables connexes de gestion de projet, doivent respecter les normes établies par le BGPE.

Il faut structurer et doter le Bureau de programme de façon à fournir l'infrastructure et les rapports requis. Le contrôle direct de la gestion de projet doit être facilité par le contrôle approprié du calendrier, du budget et de la portée dont il a été convenu pour les projets, par le groupe parrain, dans les plans de tranche. Ces aspects sont sous le contrôle direct du gestionnaire de programme.

Dans le cas des projets de transformationnel, la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) établit les méthodes de transformation et les modèles de fonctionnement.

5.2.4.1.4 Rôles et responsabilités

Le BGPE et l'équipe de programme, dont le gestionnaire de programme, le Bureau de programme et les gestionnaires de projet, ont un rôle à jouer dans la définition des mécanismes de contrôle de la qualité qui appuient le CGPgl et la PGPP. Ces responsabilités sont décrites dans le Tableau 17. Toute l'équipe de programme est responsable de l'application des mécanismes de contrôle de la qualité, selon les normes de conformité.

Tableau 17 : Contrôle de la qualité – Rôles et responsabilités

Rôle	Responsabilités
BGPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit les processus de gestion de la qualité concernant le CGPgl et la PGPP que doivent suivre tous les programmes et les projets d'EDSC.
Gestionnaire de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille au respect des processus établis pour le contrôle de la qualité. Il faut concevoir et instaurer des pratiques de gestion de projet pour exécuter efficacement les projets du programme. ▪ Veille à ce que les mécanismes de contrôle de la qualité soient intégrés dans les projets du programme, avec l'appui du Bureau de programme, des gestionnaires de projet et de l'équipe de programme (dont les membres des équipes de projet) pour ce qui est de définir et d'instaurer le contrôle de la qualité à l'échelle du programme.
Bureau de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élabore et consigne (sous la direction du gestionnaire de programme) le plan global de gestion de la qualité et d'assurance du programme : <ul style="list-style-type: none"> ○ Établit le Cadre de contrôle de la qualité du programme, suivant le présent document; ○ Établit et exécute les activités de contrôle détaillé de la qualité obligatoires pour tous les livrables du CGPgl et de la PGPP; ○ Veille à ce que les processus et les plans de contrôle de la qualité soient suivis par les gestionnaires et les équipes de tous les projets.

Gestionnaire de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopte le Cadre de contrôle de la qualité établi par le Bureau de programme pour assurer la qualité des activités de son projet. ▪ Effectue les activités de contrôle détaillé de la qualité pour tous les livrables clés et veille à les inclure dans le calendrier de projet. ▪ Suit les processus de contrôle de la qualité selon le calendrier pour s'assurer que les processus et les livrables clés sont pertinents et conformes aux exigences. ▪ Vérifie que les membres de son équipe, dont les fournisseurs, suivent les processus de contrôle de la qualité.
-------------------------------	---

5.2.4.1.5 *Production de rapports*

Il n'y a pas de rapports à produire sur les activités de contrôle de la qualité, autres que les rapports du programme et des processus d'escalade. En effet, comme le contrôle de la qualité est intégré aux activités du programme et des équipes de projet, on en rend compte dans les rapports sur l'état d'avancement qui sont soumis au Conseil de programme, par l'intermédiaire du gestionnaire de programme.

5.2.4.2 Stratégie d'assurance

La stratégie d'assurance repose sur cinq principes de gestion :

- **Indépendance** : L'assurance est effectuée par une partie indépendante⁴ du programme et des directions générales dont il touchera les activités opérationnelles courantes.
- **Intégration** : L'assurance est intégrée, en ce sens que le plan d'assurance, qui découle de la stratégie d'assurance, permet de planifier et de coordonner les activités connexes, de l'approbation de l'investissement à la réalisation des bénéfiques en passant par l'exécution du programme, le tout à l'appui de la prise de décisions.
- **Lien aux principaux points de décision** : Les examens d'assurance doivent être effectués avant que le groupe parrain décide d'approuver ou non la poursuite des travaux, c'est-à-dire avant de passer au processus suivant du CGPgl et à la fin de chaque tranche.
- **Gestion des risques** : L'assurance vise les secteurs qui posent les risques les plus élevés pour le programme, où les intervenants ont besoin d'une plus grande assurance, dont les risques sur le plan des lois, des règlements, de l'investissement et du rendement.
- **Action et intervention** : Les rapports des examens d'assurance portent sur les principales constatations, les secteurs d'améliorations prioritaires, les pratiques exemplaires recommandées et les leçons apprises. Ils comportent un plan d'action qui précise les responsables des mesures à prendre et les échéances. Les constatations doivent faire l'objet de mesures de suivi, au moyen du plan d'action recommandé, du suivi des mesures dans le registre des mesures de suivi du programme, de l'examen de suivi d'un aspect en particulier, ou de l'escalade au groupe parrain, au besoin.

⁴ D'après le Manuel de l'examineur indépendant du SCT, un examineur est réputé indépendant s'il satisfait aux conditions suivantes : 1) Il n'a pas de conflit d'intérêts – réel ou perçu – en ce qui concerne le projet; 2) Il ne subit pas l'influence d'une personne qui a un intérêt dans le projet.

5.2.4.2.1 Types d'examens d'assurance

L'assurance repose sur différents types d'examens :

- **Examen d'approbation pour poursuivre** : Examen qui établit si les outils préparés démontrent que le programme présente suffisamment de mécanismes de contrôle et que l'analyse de rentabilisation est toujours assez viable pour passer à la prochaine tranche ou au prochain processus; normalement effectué à la fin de chaque tranche et avant de demander l'autorisation du groupe parrain de passer au prochain processus du CGPgl (cependant, le responsable principal peut engager un examen d'assurance indépendant à n'importe quel moment du cycle de vie du programme).
- **Examen de la fonction de gouvernance** : Examen qui porte sur la structure, les responsabilités, le rendement et l'efficacité de la fonction de gouvernance du CGPgl.
- **Examen de la réalisation des bénéfiques** : Examen qui porte sur les processus et les livrables de la fonction de réalisation des bénéfiques, et le rendement réel du processus de gestion de la réalisation des bénéfiques.
- **Examen de la gestion de programme (CGPgl)** : Examen qui porte sur les processus et les livrables liés à la gestion de tout le programme.
- **Examen de la gestion de projet (PGPP)** : Examen qui porte sur les processus et les livrables liés à la gestion de tous les projets du programme.
- **Examen de la solution** : Examen qui porte sur la solution technique ou opérationnelle, notamment les mécanismes de contrôle internes et les processus opérationnels.
- **Examen d'assurance face aux risques** : Examen qui porte sur les risques opérationnels dans le contexte du programme à l'étude.

5.2.4.2.2 Production de rapports

5.2.4.2.2.1 Fréquence des rapports

L'équipe de la Gouvernance et de la Gestion du rendement discute des enjeux, de l'évolution et des mesures correctives directement avec le responsable principal et le Conseil de programme au fil des examens. Cette démarche permet de prendre des mesures correctives dès que des enjeux importants sont mis en lumière par un examen. Elle favorise aussi un consensus quant aux plans d'action. Ainsi, chaque rapport officiel est assorti d'un plan ou d'un positionnement dont il a déjà été convenu. Quand le rapport est présenté, la discussion sur le suivi et l'évolution est donc plus constructive.

Au terme d'un processus du CGPgl ou d'une tranche, le groupe parrain se fonde sur le rapport d'assurance pour décider de procéder à la poursuite des travaux, à la clôture, à une interruption ou à un recyclage.

Le moment d'effectuer les activités d'assurance est déterminé en fonction des facteurs décrits dans le tableau 18.

Tableau 18 : Facteurs déterminant le moment de l'assurance

Facteur	Considération
Durée, structure et nature du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de tranches; ▪ Dates et événements importants, comme points de fin de contrat, sélection des fournisseurs ou engagements ministériels ou publics; ▪ Calendrier de réalisation des bénéfices.
Échéancier de production de rapports	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigences internes de production de rapports (p. ex. Conseil de programme, groupe parrain, comité de vérification interne); ▪ Exigences externes de production de rapports (p. ex. Bureau du vérificateur général, règlements).
Facteurs externes touchant la disponibilité de l'information et du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluctuation du volume de travail (p. ex. période chargée, pointe saisonnière, fin d'exercice financier); ▪ Facteurs externes touchant le calendrier, sur lesquels le programme n'a pas de contrôle (p. ex. élection, calendrier législatif); ▪ Jours fériés.

5.2.4.2.2.2 Composition des rapports

Le rapport et les constatations qu'il présente reçoivent la cote Rouge, Jaune ou Vert. Cette échelle de cotation permet d'indiquer le degré d'importance des constatations et l'impact possible sur la réussite du programme, si des mesures d'atténuation sont prises ou non. Elle sert aussi de point de référence pour mesurer l'amélioration.

À la fin de chaque examen d'assurance, il faut soumettre un rapport officiel à la prochaine réunion du Conseil de programme. La fréquence et l'échéance sont précisées dans le plan de programme, à la section détaillée sur le plan de gestion de la qualité et d'assurance.

Le rapport officiel d'assurance comporte les sections décrites dans le tableau ci-après.

Tableau 19 : Sections du rapport d'assurance

Section	Description
Sommaire exécutif	Conclusion générale de l'examen d'assurance, dont les constatations clés et les principaux facteurs de risques illustrés par des diagrammes du tableau de bord ou des diagrammes d'exposition.
Portée	Portée et objectifs de l'examen, dont les exclusions et les limites, le cas échéant.
Constatations	Constatations clés sur chaque aspect de la portée, dont l'explication de l'impact possible si aucune mesure corrective n'est prise; suivi des enjeux soulevés lors des examens précédents en vue de vérifier que les mesures appropriées ont été prises.
Recommandations	Mesures recommandées au gestionnaire et à l'équipe de projet pour résoudre les enjeux soulevés et atténuer les risques identifiés.
Plan d'action	Proposition (au besoin) de la portée, des objectifs, de l'approche et de l'échéance des prochains examens, soumise à l'approbation du Conseil de programme.

5.2.4.2.3 Rôles et responsabilités

Le Tableau 20 décrit les rôles et responsabilités d'assurance.

Tableau 20 : Assurance – Rôles et responsabilités

Rôle	Responsabilités
Groupe parrain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approuve la stratégie de gestion de la qualité et d'assurance comme norme ministérielle pour la gestion de programme. ▪ Examine les rapports d'assurance qui découlent des examens d'assurance engagés par le responsable principal.
BGPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit des contrats de capacité sur demande pour exécuter les programmes d'EDSC et pour préparer des énoncés des travaux standards qui pourront être adaptés aux besoins d'assurance de chaque programme. ▪ Administre le contrat global, ce qui implique d'examiner et d'approuver les ressources proposées pour chaque autorisation de tâche (le Bureau de programme sera l'autorité technique des travaux effectués).
Certificateur externe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les examens d'assurance selon l'énoncé des travaux du contrat de capacité sur demande associé à l'autorisation de tâche.
Bureau de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait office d'autorité technique pour une tâche autorisée dans le cadre d'un contrat de capacité sur demande : <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifie les besoins d'assurance et les consigne dans le plan de programme, p. ex. examens à la fin de chaque tranche ou aux points critiques du CGPgl pour s'assurer que le programme ne passe pas au processus suivant sans respecter certains critères; ○ Prépare l'énoncé des travaux associé à l'autorisation de tâche; ○ Vérifie que les principaux intervenants sont disponibles pour l'équipe d'assurance; ○ Répond aux constatations, sous réserve d'approbation par le Conseil de programme, ce qui suppose d'élaborer un plan d'action convenu, qui précise les responsables des mesures à prendre et les échéances; ○ Surveille l'évolution des mesures à prendre.
Responsable principal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulte le groupe parrain, à l'identification du programme, sur l'approche d'assurance consignée dans le mandat du programme; vérifie, à l'examen du plan de préparation du programme, que les ententes d'assurance portent bien sur chaque aspect de la qualité du programme. ▪ Appuie, à la définition du programme, la stratégie de gestion de la qualité et d'assurance et approuve le plan de programme, qui comprend le plan de gestion de la qualité et d'assurance. ▪ Engage, au cours du programme, des vérifications et des examens indépendants d'assurance de la qualité.
Gestionnaire de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorise les activités d'assurance en élaborant un plan clair pour le programme et les projets qui le composent : le plan de programme doit comprendre un plan d'assurance chiffré et ressourcé, puisant à même diverses sources d'assurance. ▪ Exécute le plan d'assurance, et veille à la mise en œuvre des plans sur les leçons apprises et des plans d'action approuvés au terme des examens d'assurance. ▪ Engage, au besoin, des examens d'assurance pour les projets du Dossier de projets.
Gestionnaire du changement opérationnel et autorité technique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborent étroitement avec l'équipe d'examen d'assurance pour fournir l'information requise, dans le cas d'un examen des activités opérationnelles courantes, et non d'un examen qui vise, comme il est normalement le cas, à assurer la haute direction du rendement du programme.

5.2.5 Stratégie de gestion de l'information

5.2.5.1 Objet

Si l'information est incomplète ou désuète, la capacité à gérer et à contrôler le programme risque de s'en trouver grandement compromise. La stratégie de gestion de l'information définit les activités à effectuer pour assurer une saine gestion de toute l'information sur le programme, en particulier l'avancement des projets qui le composent et le rendement opérationnel. Communiquer la bonne information, au bon moment, de la bonne façon et aux bonnes personnes est au cœur de la gestion de l'information.

5.2.5.1.1 *Approche*

Pour tous les programmes d'EDSC, la stratégie de gestion de l'information suit la Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information et la Politique sur la gestion de l'information du SCT. Ces documents établissent les attentes en vue d'une saine gestion de l'information appuyant l'exécution des programmes et la prestation des services.

À l'appui de la direction et de la politique du SCT, il faut utiliser la SIGP comme dépôt central pour communiquer l'information sur tous les programmes et projets d'EDSC et produire les rapports de rendement à l'intention de la haute direction.

Grâce au respect de ces normes, la stratégie de gestion de l'information pour les programmes d'EDSC appuie les facteurs de succès essentiels suivants :

- **Conformité** : Le stockage et la conservation de l'information sur le programme sont conformes aux normes d'EDSC et du SCT en matière de gestion de l'information.
- **Intégrité** : L'information sur le programme fait l'objet de mécanismes de contrôle de la gestion du changement et de la mise en production appliqués par le Bureau de programme.
- **Disponibilité** : Les organes de gouvernance du CGPgl (groupe parrain et Conseil de programme) peuvent prendre des décisions éclairées au sujet du programme, car ils ont accès à l'information requise, en ce qui concerne l'avancement et le rendement opérationnel.
- **Confidentialité** : La gestion de l'information sur le programme respecte la Norme de sécurité relative à l'organisation et l'administration, qui énonce la norme de désignation et de traitement des documents conformément à la Politique sur la sécurité.
- **Actualisation** : Toute l'information sur le programme est tenue à jour selon la situation en cours.

5.2.6 Stratégie de gestion des ressources

5.2.6.1 Objet

La stratégie de gestion des ressources présente une approche ministérielle normalisée pour la planification des ressources du programme, dont la constitution d'une équipe qui possède les

compétences appropriées et la tenue d'un registre des autres types de ressources (outils, équipement, processus, etc.) nécessaires à l'exécution du programme.

5.2.6.2 Financement

Le SCT met à jour ses politiques en fonction de la directive sur la gestion des projets. Plusieurs ministères prennent part à cette initiative, y compris EDSC. Les principes et les méthodes de gestion de programme seront revus dans le cadre de cette initiative. Par conséquent, la présente section sera mise à jour quand les procédures comptables relatives aux coûts et aux dépenses d'un programme seront connues.

5.2.6.3 Approche d'approvisionnement

Au moment de déterminer les ressources requises pour exécuter un programme, il faut d'abord penser aux employés d'EDSC.

Si des besoins à long terme ne peuvent pas être comblés à l'interne, il convient de prendre des mesures de dotation.

Les contrats de services professionnels peuvent servir à obtenir les compétences requises qui ne sont pas disponibles à EDSC par intérim, soit parce qu'il s'agit d'un besoin temporaire, soit parce que le plan à long terme est de doter ce genre de postes à l'interne.

Procédure pour acquérir des biens ou des services pour un programme :

- Consulter dans le [catalogue iService](#) la liste de plus de 200 services, des finances aux ressources humaines, en passant par la gestion/technologie de l'information et la sécurité.
- Consulter, à la page [Comment acheter?](#) de l'intranet d'EDSC, les instructions pour effectuer des achats modestes (de moins de 10 000 \$) et acquérir des produits, incluant des services de consultation.

5.2.6.4 Ressources partagées

Certaines ressources sont partagées par plusieurs programmes, ou par plusieurs projets, qui composent le Dossier de projets d'un programme.

Les ressources partagées par plusieurs programmes, comme les certificateurs indépendants, sont administrées au moyen des contrats de capacité sur demande conclus par la Direction générale du dirigeant principal des finances. Les ressources partagées par plusieurs projets qui composent le Dossier de projets d'un programme sont administrées et gérées par le Bureau de programme.

5.2.6.5 Gestion des ressources internes et externes

S'agissant des ressources externes, il faut consulter dans la [boîte d'outils pour la gestion des marchés](#), les listes de vérification sur l'administration des contrats.

5.2.6.6 Transfert des connaissances aux opérations

Le transfert des connaissances de l'équipe de programme (et des équipes de projet, s'il y a lieu) aux ressources des activités opérationnelles courantes doit être prévu dans le plan d'engagement des intervenants et le plan de réalisation des bénéfices.

5.2.6.7 Approche de résolution des différends

Les différends doivent d'abord être gérés à l'interne, au sein du programme, par les gestionnaires de projet concernés, le cas échéant. Au besoin, les gestionnaires de projet peuvent confier la résolution au gestionnaire de programme. Si le gestionnaire de programme ne parvient pas à régler le différend, il collabore avec le responsable des ressources humaines ou le gestionnaire de la ressource interne, ou il applique la clause du contrat sur la résolution des différends impliquant des ressources externes.

5.2.7 *Stratégie de gestion des bénéfices*

5.2.7.1 Objet

La stratégie de gestion des bénéfices définit l'approche à adopter pour identifier les bénéfices d'un programme et les responsabilités relatives à la réalisation, à la mesure et à la production de rapports à l'égard de ceux-ci. Elle peut servir à garder dans le point de mire du programme la réalisation des bénéfices pour EDSC.

Le plan de réalisation des bénéfices fait suite au présent document et porte notamment sur les profils des bénéfices, les liens de dépendance et l'exécution des activités liées à la réalisation des bénéfices.

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

- Établir une harmonisation continue et des liens clairs entre le programme, les plans et les priorités stratégiques des directions générales et d'EDSC, et l'initiative gouvernementale.
- Identifier et définir les bénéfices, de même qu'établir des liens clairs avec les résultats d'EDSC et les objectifs gouvernementaux.
- 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.
- Produire une « feuille de route des bénéfices » à laquelle se référer pour exécuter le projet et apporter aux secteurs d'opérations d'EDSC les changements requis.

5.2.7.2 Profils des bénéfices

Un profil de bénéfice décrit les données pertinentes se rapportant à un seul bénéfice. Il sert à assurer la gestion et le suivi de chaque bénéfice tout au long de l'initiative de changement.

REMARQUE : Ce ne sont pas tous les bénéfices (intermédiaires et finaux) identifiés qui font l'objet d'un suivi. La sélection constitue une décision importante. Il faut convenir des bénéfices à surveiller au moyen des mécanismes définis dans les modalités de gouvernance du programme.

Un profil doit être créé, géré et tenu à jour pour chaque bénéfice sélectionné. Il sera donc nécessaire de convenir des coûts engendrés pour la gestion et le suivi des bénéfices du programme.

L'ensemble des profils des bénéfices, un pour chaque bénéfice sélectionné et impact négatif nécessitant une surveillance, forme un registre de renseignements sur les bénéfices. Ce dernier peut servir à l'analyse et à la production de rapports, et est un intrant important de l'analyse de rentabilisation du programme.

Tout ce qui précède s'applique aussi aux contre-bénéfices.

La sélection des bénéfices devant faire l'objet d'un suivi est déterminée par différents facteurs :

- **Nombre de bénéfices identifiés** : Si de nombreux bénéfices sont identifiés dans le schéma, il est nécessaire de les prioriser pour contrôler la charge de travail liée à la gestion de la réalisation des bénéfices.
- **Liens entre les bénéfices du schéma** : Il faut que chaque bénéfice final soit surveillé efficacement, directement ou par des bénéfices intermédiaires.
- **Importance de certains bénéfices** : Plus un bénéfice revêt une importance stratégique, plus il y a de chances qu'il doive faire l'objet d'une surveillance.
- **Facilité et fiabilité de la mesure** : Si possible, il faut accorder la priorité aux bénéfices qui sont les plus faciles à mesurer ou pour lesquels il existe déjà des mesures fiables.

5.2.7.3 Schéma des bénéfices

Le schéma des bénéfices établit des liens entre les éléments moteurs, les objectifs, les solutions, les changements opérationnels et les bénéfices à réaliser. Il appuie la prise de décisions par le responsable principal et le groupe parrain en ce qui concerne la priorisation des éléments du Dossier de projets et l'assignation des ressources. Il aide aussi à la préparation des principaux documents au Cabinet, comme le mémoire au Cabinet et la présentation au Conseil du Trésor, s'il y a lieu.

5.2.7.4 Processus de gestion des bénéfices

La stratégie de gestion des bénéfices identifie les principales étapes à suivre pour gérer les bénéfices tout au long du changement occasionné par le programme. Ces étapes forment les stades du cycle de vie des bénéfices :

- Identification et définition des bénéfices
- Planification des bénéfices
- Livraison des bénéfices
- Réalisation et évaluation des bénéfices

5.2.7.4.1 *Identification et définition des bénéfices*

Après avoir obtenu l'approbation de l'énoncé du programme et l'autorisation de passer à la définition du programme, on peut procéder au processus de gestion des bénéfices, dont la première étape consiste en l'identification des bénéfices. Les bénéfices initiaux devraient déjà avoir été déterminés à l'identification du programme, mais de nouveaux bénéfices pourraient être cernés à la définition du programme.

L'engagement des intervenants est essentiel à l'identification et à la confirmation des bénéfices. À la définition du programme, tenir un atelier est une façon efficace de faire participer les principaux intervenants à la réflexion sur les bénéfices du programme, dès le début des travaux.

5.2.7.4.1.1 *Détermination de l'admissibilité des bénéfices*

- *Descriptible* : Quel est le bénéfice, précisément? Quand se produira-t-il? Il faut faire la différence entre des extrants, des résultats ou capacités, et des bénéfices. Dans le cas des bénéfices directs, il faut préciser le secteur où le bénéfice se produira, le stade du parcours du client, et le destinataire.
- *Observable* : Quelle différence vérifiable sera observée avant et après le programme? Pour qu'une amélioration soit considérée comme un bénéfice, il faut qu'elle soit clairement observable. Si un bénéfice n'est pas observable, son existence ne peut pas être confirmée.
- *Attribuable* : Le bénéfice peut-il être attribué à l'initiative? Pour qu'un bénéfice direct puisse être attribué à une initiative, 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 (référence) et à intervalles réguliers après la mise en œuvre.

5.2.7.4.1.2 Détermination du type de bénéfice

- *Tangible ou intangible* : Un bénéfice tangible peut être mesuré de façon objective, contrairement à un bénéfice intangible. Par conséquent, un indicateur est associé au bénéfice intangible. Par exemple, un sondage comportant une échelle de cotation vise à compiler l'amélioration subjective de la satisfaction de la clientèle.
- *Qualitatif ou quantitatif* : Un bénéfice qualitatif constitue une amélioration à la qualité du service, comme l'augmentation de la sécurité des données, de la conformité, du moral des employés ou de leur capacité à répondre aux besoins des clients. Un bénéfice quantitatif est directement mesurable, comme la réduction des coûts ou des délais. Il peut s'agir d'un bénéfice financier ou non, ou d'un bénéfice d'efficacité.

5.2.7.4.1.3 Détermination des contre-bénéfices

Le changement aura sûrement un impact négatif sur au moins un des intervenants concernés. Qu'il s'agisse de répercussions financières ou de l'accroissement de la charge de travail d'un membre du personnel, il faut cerner et suivre ces impacts pour s'assurer qu'ils ne deviennent pas hors du contrôle de ceux qui y font face. C'est pour cette raison qu'il faut identifier les bénéfices et les contre-bénéfices qui résulteront de la mise en œuvre du projet. À l'instar des bénéfices, les contre-bénéfices doivent être confirmés par les représentants opérationnels et décrits dans les profils des contre-bénéfices.

5.2.7.4.1.4 Priorisation des bénéfices

Après avoir dressé la liste des bénéfices confirmés, on peut prioriser ces derniers selon la mesure dans laquelle ils contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques d'EDSC. La priorisation permet aussi de déterminer les bénéfices devant être mesurés et signalés. En règle générale, il convient de prioriser quatre ou cinq bénéfices à suivre, mesurer et signaler. Les profils des bénéfices sont créés seulement pour les bénéfices priorisés.

5.2.7.4.1.5 Schématisation des bénéfices

Il faut créer et tenir à jour le schéma des bénéfices du programme afin d'illustrer les liens entre :

- extraits produits par les projets;
- changements opérationnels requis pour accueillir la nouvelle capacité;
- résultats attendus des changements opérationnels;
- bénéfices découlant des résultats;
- objectifs stratégiques d'EDSC atteints grâce à la réalisation des bénéfices.

5.2.7.4.2 Planification des bénéfices

5.2.7.4.2.1 Établissement d'indicateurs et d'outils de mesure clairs

Dans le cadre du processus de planification, on associe chaque bénéfice priorisé à des indicateurs, à des mesures de référence et à des cibles, et on l'indique dans les profils du plan de réalisation des bénéfices. Chaque bénéfice priorisé doit être associé à un seul indicateur ou outil de mesure. Les indicateurs sont déterminés selon les principes suivants :

- Les indicateurs sont valides et fiables. Ils sont assez rigoureux pour permettre de tirer des conclusions; ils sont aussi cohérents et reproductibles.
- Les indicateurs et les modes de collecte de données utilisés existent déjà, si possible, par exemple les indicateurs d'une certification ou des indicateurs de rendement clés.

- Les indicateurs sont automatisés ou peuvent être extraits des systèmes ministériels, comme la SIGP ou SAP, si possible. Le choix des outils de mesure doit prioriser les sources de données centrales d'EDSC, plutôt que les sources de données locales, par souci d'efficacité et d'uniformité.

Les cibles sont établies selon la valeur de la planification initiale, sous réserve du consentement des intervenants. Le BGPE aide les programmes à établir des indicateurs, des mesures de référence et des cibles appropriées.

Dans le cas des projets de transformation, la DGTGIS participe à la définition des bénéfices et des cibles connexes.

5.2.7.4.2 Estimation de la valeur des bénéfices

Il faut estimer la valeur des bénéfices de façon précise et fiable pour préparer une analyse de rentabilisation solide. Le BGPE fournit du soutien pour estimer la valeur des bénéfices, dont la compilation des sources de données primaires, la modélisation de la valeur des bénéfices, l'estimation de la valeur de l'infrastructure et la confirmation des bénéfices auprès des représentants des bureaux et des établissements. Quand la valeur des bénéfices est déterminée, il faut mettre à jour l'analyse de rentabilisation du programme en conséquence.

5.2.7.4.3 Élaboration du plan de réalisation des bénéfices

La dernière étape de la planification consiste à préparer le plan de réalisation des bénéfices. Ce plan est le résultat final de toutes les étapes précédentes. Il s'agit d'un outil complet, essentiel pour garder le programme centré sur la réalisation des bénéfices pour l'organisation. L'objectif premier est de définir les bénéfices du programme et les responsabilités liées à leur réalisation, à leur mesure et à leur communication. Le plan présente le programme, les structures de gouvernance, l'approche de mesure, les stratégies de transfert et les profils des bénéfices et des contre-bénéfices.

5.2.7.4.3 Livraison des bénéfices

La mise en œuvre du programme commence par l'exécution des projets du Dossier de projets dans le cadre du processus de gestion des tranches du CGPgl.

5.2.7.4.3.1 Atelier sur les bénéfices

Au début de la gestion des tranches, il faut tenir un atelier sur les bénéfices pour vérifier que les principaux intervenants sont au courant des bénéfices et des cibles prévues et qu'ils les acceptent. L'atelier est aussi l'occasion de passer en revue le schéma des bénéfices; tout processus de changement opérationnel nécessaire à la réalisation des bénéfices doit recevoir confirmation.

5.2.7.4.3.2 Compilation des mesures de référence

Après l'atelier sur les bénéfices, il est possible de compiler les mesures de la planification initiale (référence) des bénéfices.

5.2.7.4.4 Réalisation et évaluation des bénéfices

5.2.7.4.4.1 Activités prétransitoires

À mesure que les projets tirent à leur fin, les secteurs d'activités d'EDSC devront se préparer à convertir les extrants en capacités et en résultats pour l'organisation. La liste ci-dessous énumère les activités qui permettront de préparer la transition.

-
- Examiner les profils des bénéfiques concernant le secteur d'activités;
 - Surveiller la livraison des extraits des projets : garder les projets centrés sur les bénéfiques et escalader tout ajustement requis;
 - Planifier le transfert aux activités opérationnelles courantes;
 - Communiquer le changement au secteur d'activités (opérationnelles);
 - Évaluer si le secteur d'activités opérationnelles courantes est prêt pour le changement.

5.2.7.4.4.2 Activités de transition

À mesure que les projets transfèrent les extraits aux opérations, le ou les gestionnaires du changement opérationnel doivent gérer l'acceptation des nouvelles capacités. La liste ci-dessous énumère les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel pour la gestion de la transition.

- Lancer le transfert aux activités opérationnelles courantes, sans les perturber;
- Conclure des ententes de soutien qui pourraient dépasser le plan initial;
- Effectuer la transition;
- Gérer la réalisation des bénéfiques et l'obtention des résultats prévus dans les opérations, par suite de la réception des extraits des projets;
- Faire le bilan de la transition et commenter les lacunes et les possibilités.

5.2.7.4.4.3 Activités postransitoires

À mesure que les nouvelles capacités sont intégrées aux activités opérationnelles courantes, le programme doit mesurer et déterminer la teneur de la réalisation des bénéfiques, et cerner les bénéfiques qui restent à réaliser dans les opérations. La liste ci-dessous énumère les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel après le transfert aux activités opérationnelles courantes.

- Mesurer les bénéfiques;
- Assurer le retrait des vieux systèmes et des anciennes pratiques, au moment opportun;
- Donner suite aux changements d'exigences;
- Continuer de surveiller la réalisation des bénéfiques et d'en faire rapport.

5.2.7.4.4 Communication des réussites

Quand 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 programme peut servir de modèle à d'autres programmes et favoriser d'autres changements réussis. La communication peut s'effectuer durant la mise en œuvre des projets ou après, quand plus de bénéfices sont réalisés. Le plan d'engagement des intervenants du programme 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 des projets.

5.2.7.5 Rôles et responsabilités

Le Tableau 21 présente les rôles et responsabilités de gestion des bénéfices.

Tableau 21 : Gestion des bénéfices – Rôles et responsabilités

Rôle	Responsabilités
Responsable principal	<ul style="list-style-type: none">▪ Agit à titre de responsable principal de la réalisation des bénéfices du programme.▪ Vérifie qu'un plan efficace de réalisation des bénéfices est préparé, tenu à jour et exécuté, suivant la stratégie de gestion des bénéfices du programme.▪ Établit et assure une surveillance de l'exécution du plan de réalisation des bénéfices et vérifie que les gestionnaires du changement opérationnel atteignent les cibles indiquées dans les profils des bénéfices.▪ Désigne un remplaçant compétent, au besoin, chargé de surveiller l'exécution de plan de réalisation des bénéfices.
Responsable des bénéfices	<ul style="list-style-type: none">▪ Reçoit et accepte les bénéfices identifiés.▪ Se fait représenter, idéalement, par le secteur d'activités (opérationnelles).
Gestionnaire du changement opérationnel	<ul style="list-style-type: none">▪ Collabore avec l'équipe du changement opérationnel et les représentants opérationnels pour préparer le plan de réalisation des bénéfices.▪ Gère la livraison et la réalisation de certains bénéfices.
Bureau de programme	<ul style="list-style-type: none">▪ Agit à titre de centre d'information pour le programme et soutient le Conseil de programme, le gestionnaire de programme et les gestionnaires du changement opérationnel pour la gestion et le contrôle de la livraison des capacités et des bénéfices.

5.2.8 Stratégie de gestion des intervenants

5.2.8.1 Objet

La stratégie d'engagement des intervenants établit les façons dont les intervenants seront amenés à participer à la conception du programme, ainsi que les façons dont l'opinion du gouvernement et du public sera prise en compte tout au long de la mise en œuvre.

5.2.8.2 Principes

Tout au long du programme, la conception et l'exécution des activités d'engagement reposeront sur les principes suivants :

- **Toutes les personnes touchées par le programme doivent être impliquées** : Toutes les personnes touchées doivent être impliquées, car elles doivent connaître la portée des activités du programme, l'impact qui en découlera, la façon de fournir de la rétroaction et les résultats obtenus. La réussite du programme passe par un dialogue constant avec les intervenants fédéraux, régionaux et communautaires.
- **Tous les employés sur le terrain et les organisations communautaires doivent recevoir de la formation d'engagement, de participation, de responsabilisation et de communication** : La formation contribue à augmenter l'efficacité des services et l'engagement auprès des communautés bénéficiaires. Des mesures de responsabilisation seront prises pour assurer la qualité des pratiques d'engagement.
- **Les activités d'engagement doivent être revues régulièrement** : En effectuant des examens réguliers, les équipes de mise en œuvre et la haute direction du programme vérifient que la stratégie d'engagement est pertinente et qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs du programme. Ce principe favorise un dialogue avec tous les intervenants et permet de rendre des comptes à cet égard.
- **L'engagement se doit d'être honnête et transparent** : Les activités d'engagement des intervenants doivent exposer avec transparence l'avancement et la portée du programme, pour établir confiance et responsabilisation.
- **L'engagement se doit d'être approprié** : Les activités d'engagement doivent tenir compte des questions de culture, de religion et de genre, ainsi que de la réaction des groupes marginaux et minoritaires. Il faut tenter d'obtenir une participation plus importante et équitable des groupes marginaux, notamment grâce aux forums féminins, locaux, sociaux, politiques et développementaux. Il convient donc de prendre le pouls sur le terrain pour comprendre ce qui freine concrètement et involontairement la participation des intervenants (p. ex. langue, lieux de rencontre, genre). Enfin, le programme doit comporter des employés qui sont en mesure de travailler de façon sécuritaire et productive avec différents groupes, compte tenu de la complexité des relations et des dynamiques au sein de la région.

5.2.8.3 Analyse des intervenants

L'étape suivante consiste à catégoriser les intervenants schématisés dans le plan d'engagement. Les quatre catégories sont illustrées par la Figure 3. La planification des activités reposera ensuite sur la catégorie à laquelle appartiennent les intervenants.

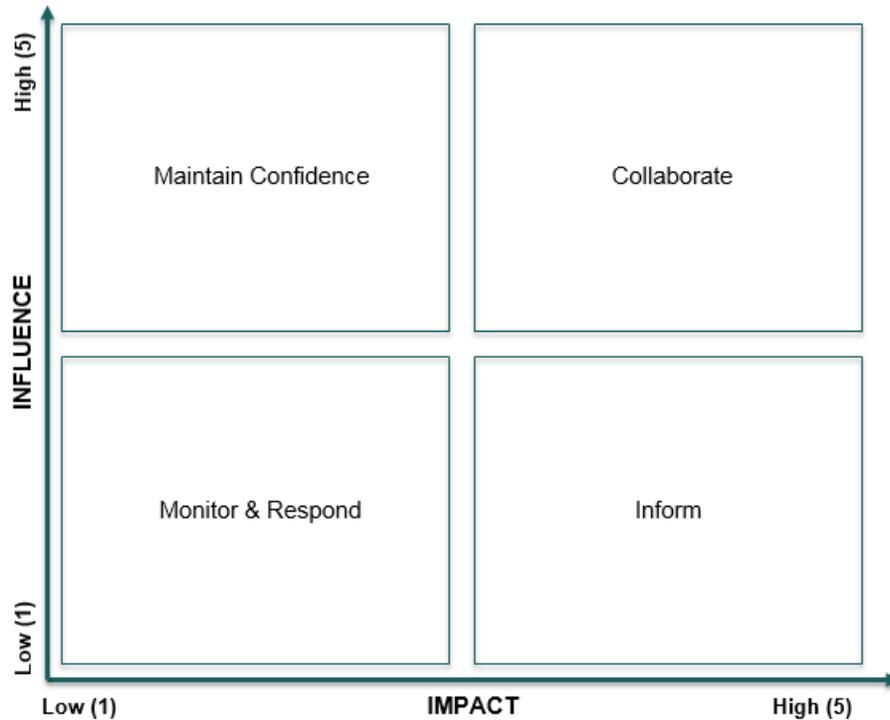


Figure 3 : Cadrans d'analyse des intervenants

Traduction
High = Élevé
Low = Faible
Influence = Influence
Impact = Impact
Maintain Confidence = Maintenir la confiance
Collaborate = Collaborer
Monitor & Respond = Surveiller et répondre
Inform = Informer

6 Conclusion

Le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE), qui est l'autorité fonctionnelle de la gestion de projet et de programme à Emploi et Développement social Canada (EDSC), doit diffuser les Fondements. Il doit s'assurer que son contenu est compris et confirmer le respect de toutes les exigences des politiques du Conseil du Trésor auxquelles il y est fait référence. Les facteurs clés suivants permettront d'atteindre, de soutenir et de renforcer un haut niveau de compétence et de maturité en matière de gestion de projet et de programme à l'échelle d'EDSC.

- L'organisation adopte une culture axée sur la gestion de projet et de programme en construisant un réseau du savoir riche et solide qui rejoint tous les praticiens en gestion de projet et de programme, et en soutenant le perfectionnement des compétences.
- Les gestionnaires de projet et de programme respectent les principes énoncés dans les Fondements.

Le Cadre de gestion de projet et de programme présente de plus amples renseignements sur la gouvernance et le BGPE.

Annexe A Références

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

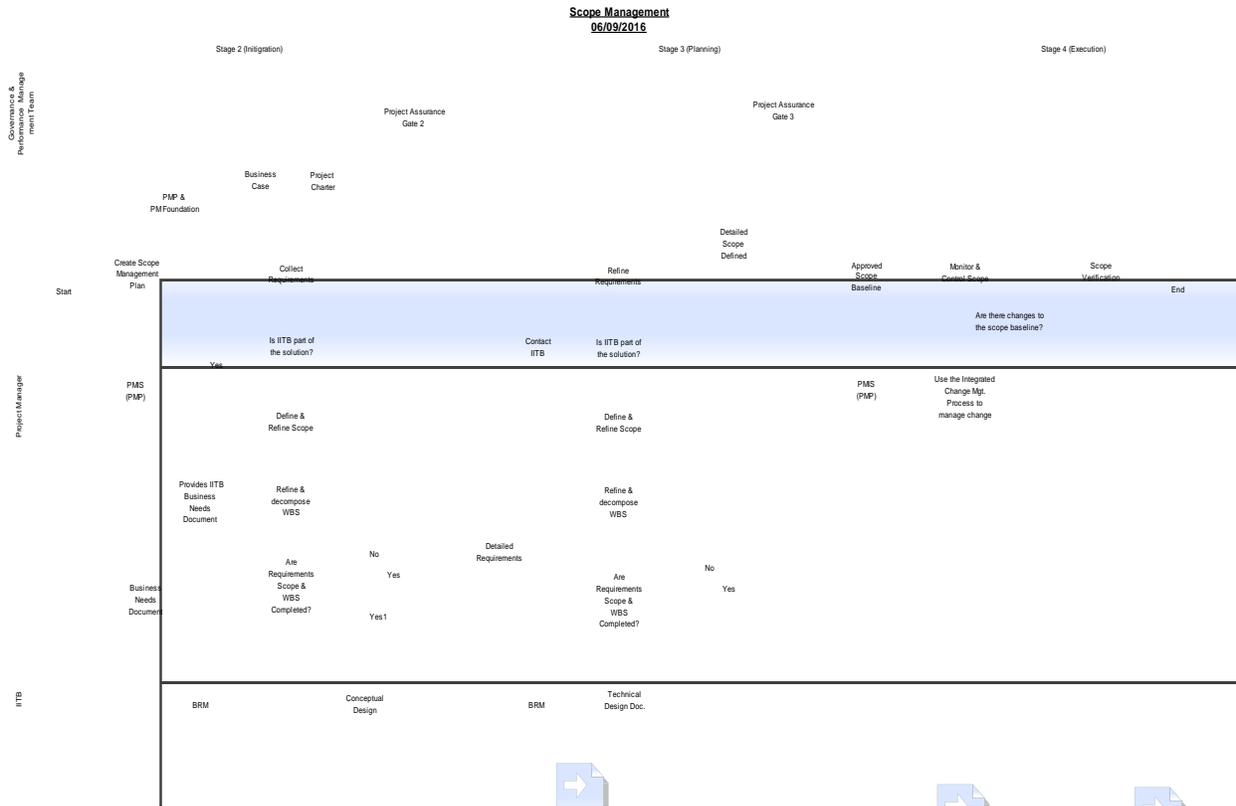
Annexe B Glossaire

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

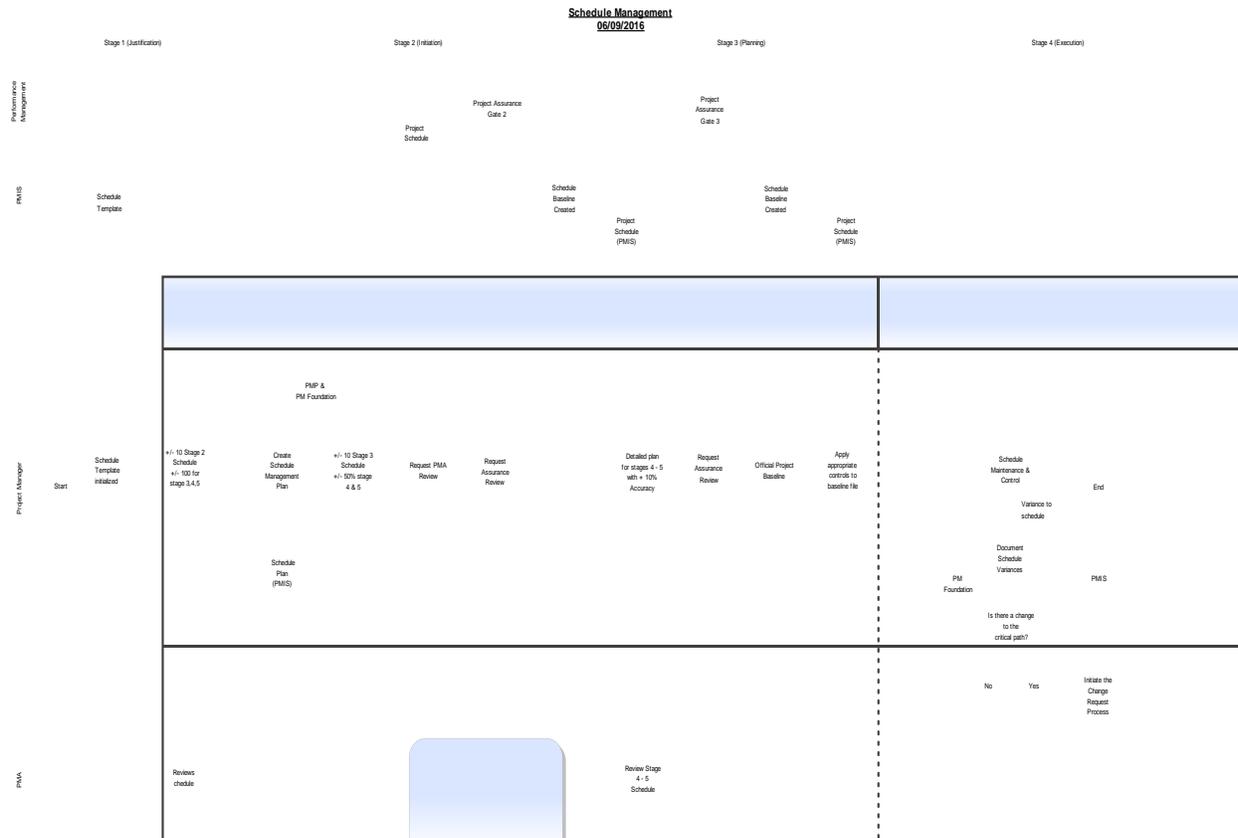
ECOGP	évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet
ECRP	évaluation de la complexité et des risques des projets
EDSC	Emploi et Développement social Canada
EFVP	évaluation des facteurs relatifs à la vie privée
EIC	immobilisation en cours
GCO	gestionnaire du changement opérationnel
GCO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

Annexe C Diagrammes des processus de gestion de projet

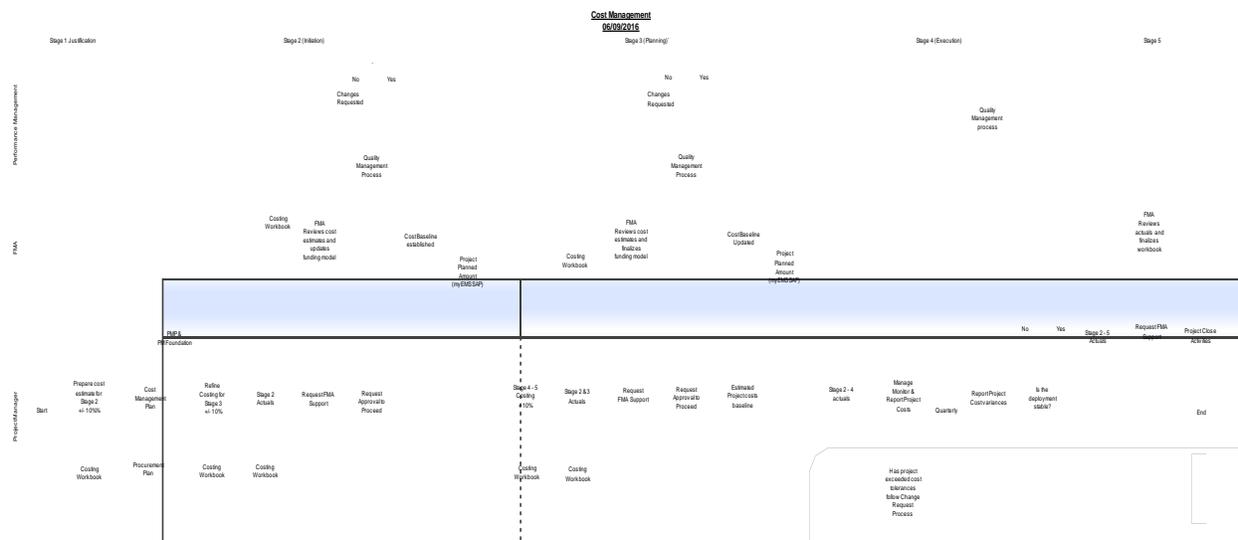
C.1 Processus de gestion de la portée



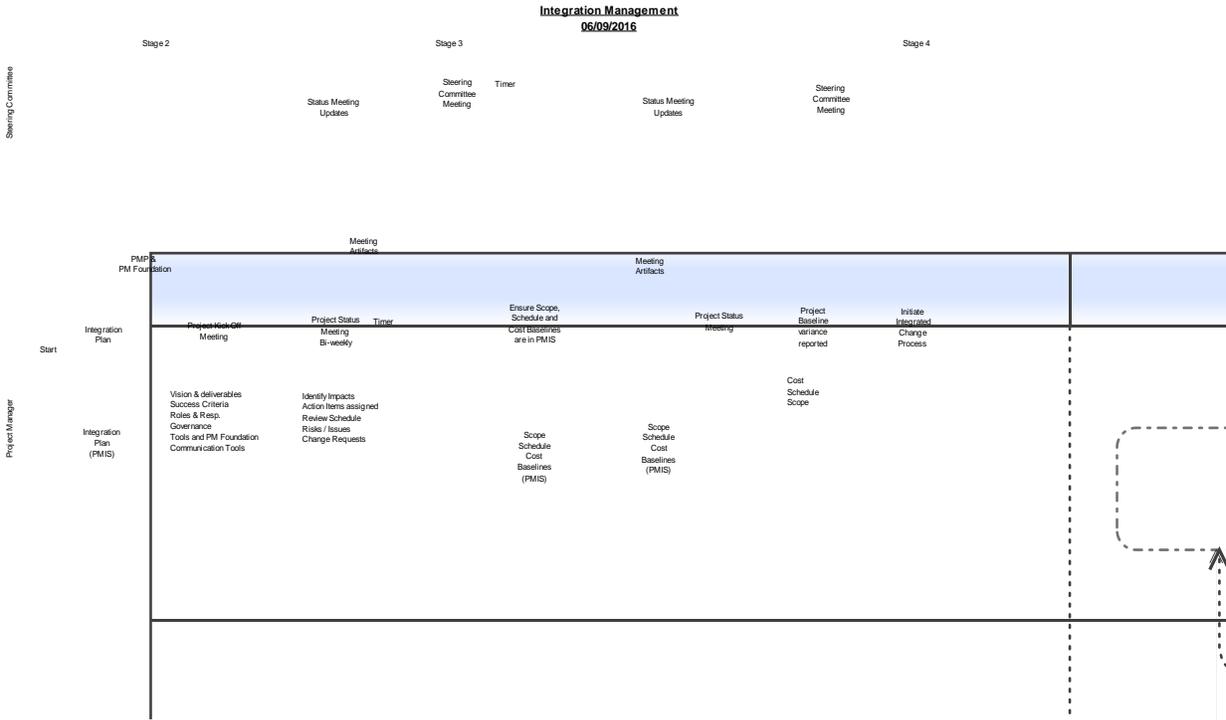
C.2 Processus de gestion du calendrier



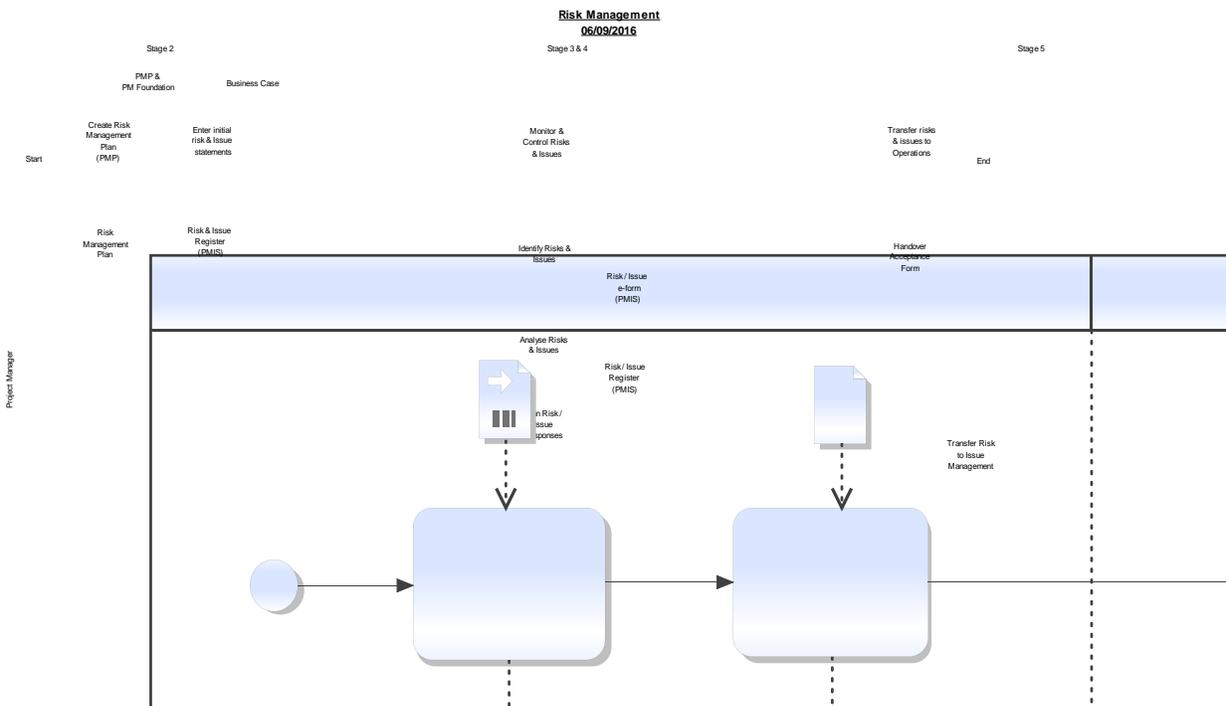
C.3 Processus de gestion des coûts



C.4 Processus de gestion de l'intégration



C.5 Processus de gestion des risques



C.10 *Processus de déploiement*

