



# Politique sur la gestion de projet et de programme

---

<b>Autorité d'approbation :</b>	Cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes
<b>Propriétaire fonctionnel :</b>	Directeur général Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA)
<b>Version :</b>	1.0
<b>Date :</b>	3 juillet 2019



## *Historique des révisions*

Version	Description	Date	Autorité d'approbation	Propriétaire fonctionnel
1.0	Version initiale.	3 juillet 2019	Dirigeant principal des finances	Directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA)

# *Table des matières*

<b>1</b>	<b>Titre</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Date d'entrée en vigueur</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Date d'examen</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Pouvoirs</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Application</b> .....	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Contexte</b> .....	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>Énoncé de la politique</b> .....	<b>5</b>
	7.1 Objectifs.....	5
	7.2 Principes directeurs.....	6
	7.3 Résultats attendus .....	7
<b>8</b>	<b>Exigences de la politique</b> .....	<b>7</b>
	8.1 Conseil du Trésor et Secrétariat du Conseil du Trésor .....	7
	8.2 Classification des projets.....	9
<b>9</b>	<b>Surveillance et conformité</b> .....	<b>10</b>
<b>10</b>	<b>Harmonisation à la politique et aux directives du BGPE</b> .....	<b>11</b>
<b>11</b>	<b>Conséquences de la non-conformité</b> .....	<b>11</b>
<b>12</b>	<b>Références</b> .....	<b>12</b>
	12.1 Lois canadiennes .....	12
	12.2 Politique et directives du Conseil du Trésor.....	12
	12.3 Directives d'Emploi et Développement social Canada.....	12
	12.4 Autre document d'information d'Emploi et Développement social Canada .....	12
<b>13</b>	<b>Demandes de renseignements</b> .....	<b>12</b>
<b>14</b>	<b>Annexe A : Définitions</b> .....	<b>12</b>

## 1 Titre

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

## 2 Date d'entrée en vigueur

La Politique entre en vigueur le 11 octobre 2019 et s'applique à tous les projets approuvés après cette date. Elle fait partie de l'ensemble de politiques d'EDSC sur la gestion de projet et de programme. Elle annule et remplace immédiatement les instruments suivants :

1. Cadre de gestion de projet et de programme
2. Fondements de la gestion de projet et de programme

## 3 Date d'examen

La Politique sera examinée à la lumière du système de gestion de la qualité du Bureau de gestion des projets de l'entreprise<sup>1</sup>. Cependant, le cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes se réserve le droit d'effectuer des examens ponctuels dans des contextes précis et limités.

## 4 Pouvoirs

- La présente politique est en conformité avec la Politique sur la planification et la gestion des investissements ainsi que la Directive sur la gestion des projets et des programmes du Conseil du Trésor.
- Elle est l'instrument qui régit la gestion de tous les projets et programmes à EDSC.
- En application de la politique du Conseil du Trésor, le sous-ministre nomme le dirigeant principal des finances selon le [cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes](#) et lui délègue le pouvoir d'instaurer, de modifier et de révoquer le cadre, les politiques et les directives d'EDSC, y compris les normes, les procédures obligatoires et les autres annexes liées à la gestion des projets et des programmes à EDSC.

## 5 Application

La présente politique établit les exigences à respecter pour la gestion de tous les [projets](#) et [programmes](#) à EDSC. Elle doit être appliquée par tous les employés d'EDSC qui dirigent, supervisent ou gèrent des projets et des programmes, notamment les personnes suivantes :

- Cadre supérieur, responsable principal, commanditaire exécutif de projet, gestionnaire de programme, gestionnaire de projet, membre d'un bureau de gestion des projets et des programmes, gestionnaire du changement opérationnel, autorité technique,

---

<sup>1</sup> EDSC, Norme sur le système de gestion de la qualité, le Ministère, mai 2019. En attente d'approbation.

ressource externe, comme les consultants qui travaillent dans l'environnement de gestion de projet et de programme d'EDSC;

- Intervenants de projet et de programme agissant comme personnes-ressources pour le cycle de vie, la gouvernance et la surveillance de la gestion de projet et de programme à EDSC.

## 6 Contexte

Conformément à la Directive sur la gestion des projets et des programmes du Conseil du Trésor, le cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes est responsable de l'élaboration et de l'instauration d'une politique et de processus appuyant les projets et les programmes dans toute l'organisation. À EDSC, le cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes est le dirigeant principal des finances (DPF).

EDSC utilise des projets et des programmes pour introduire des capacités opérationnelles, transformer les capacités existantes et améliorer la prestation des services. Étant donné que les projets et les programmes continuent de gagner en taille et en complexité, il faut continuer de développer le niveau de maturité en gestion de projet et de programme et adopter une culture qui encourage l'application des pratiques exemplaires. Pour réussir, il est impératif d'établir une approche ministérielle uniforme, imputable, responsable et réaliste pour l'exécution des projets et des programmes.

## 7 Énoncé de la politique

### 7.1 Objectifs

#### La Politique a pour objectifs :

1. Assurer le respect de la Politique sur la planification et la gestion des investissements et de la Directive sur la gestion des projets et des programmes du Conseil du Trésor par l'application des [conséquences de la non-conformité](#);
2. Favoriser l'imputabilité et la réussite du portefeuille de projets et de programmes en se concentrant spécifiquement sur les avantages des investissements dans les projets et les programmes;
3. Adopter une approche pan-organisationnelle de l'exécution des projets et des programmes dans l'ensemble de l'organisation en appuyant l'application de la Directive sur la gestion de projet et la Directive sur la gestion de programme d'EDSC;
4. Garantir l'uniformité de l'interprétation et de l'objet des politiques de gestion de projet et de programme ainsi que des décisions en découlant;
5. Appuyer le développement continu de la maturité et de la capacité en gestion de projet et de programme suivant les besoins de l'organisation.

## 7.2 Principes directeurs

### 7.2.1 Les projets sont gérés selon une approche uniforme

Toutes les personnes qui gèrent des projets et des programmes à EDSC doivent respecter les exigences énoncées dans la Directive sur la gestion de projet et la Directive sur la gestion de programme d'EDSC<sup>2</sup>.

### 7.2.2 Les projets et les programmes sont bien définis

Il faut soigneusement déterminer si un ensemble de travaux constitue un projet, un programme ou une activité opérationnelle. Les travaux entrepris à EDSC ne constituent pas tous un projet ou un programme, selon les critères énoncés à [l'Annexe A : Définitions](#).

### 7.2.3 Les responsabilités sont claires

La présente politique exige que les responsabilités soient clairement définies et consignées pour tous les membres d'équipe de projet et de programme ainsi que tous les intervenants.

Les responsabilités sont énoncées à la section Surveillance et conformité de la présente politique de même que dans les directives d'application.

### 7.2.4 Les approbations appropriées sont obtenues

Il est obligatoire d'obtenir les approbations appropriées pour tous les projets et programmes suivant l'évaluation de la complexité et des risques des projets et la présente politique.

### 7.2.5 Les connaissances, l'expérience et les compétences adéquates sont obtenues

Il faut identifier et obtenir les connaissances, l'expérience et les compétences nécessaires à la gestion efficace des projets et des programmes.

### 7.2.6 Les rapports sont opportuns, pertinents, exacts, exhaustifs et transparents

Une responsabilité essentielle du gestionnaire de projet et du gestionnaire de programme consiste à faire rapport de l'état, de l'évolution, des décisions et des principaux risques avec précision et en conformité avec la Directive sur la gestion de projet et la Directive sur la gestion de programme d'EDSC. Ainsi, les cadres supérieurs peuvent favoriser le soutien et la mobilisation de tout le Ministère pour toute la durée du projet ou du programme.

Les rapports doivent répondre aux critères suivants :

- **Opportunité** : Les rapports contiennent des données à jour, sur la période en cours.
- **Exactitude** : Les rapports reposent sur des données factuelles et empiriques.
- **Pertinence** : Les rapports présentent les renseignements essentiels.
- **Transparence** : Les rapports donnent un aperçu clair et honnête de la situation ou de l'environnement actuels d'un projet ou d'un programme.
- **Exhaustivité** : Les rapports comprennent toute l'information pertinente, notamment sur les principales décisions et approbations ainsi que les intervenants.

---

<sup>2</sup> En cours d'élaboration.

### 7.3 Résultats attendus

La Politique devrait avoir pour résultats :

1. Les politiques et les processus relatifs à la gestion de projet et de programme sont uniformes à l'échelle d'EDSC.
2. Les rôles, responsabilités et obligations de gestion de projet et de programme sont clairement définis et compris de tous les employés d'EDSC qui travaillent dans un environnement de projet ou de programme.
3. Une amélioration notable du niveau de maturité et de capacité en gestion de projet et de programme est observée grâce à l'application de pratiques exemplaires et de processus uniformes.
4. Les projets et les programmes gérés par EDSC livrent les avantages qui répondent aux besoins et aux objectifs opérationnels.

## 8 Exigences de la politique

### 8.1 Conseil du Trésor et Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) examine tous les projets dont le résultat à l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) est supérieur à celui de l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP).

EDSC a une capacité organisationnelle de gestion de projet de catégorie 2. Le SCT revoit donc l'ECRP quand [les coûts de projet](#) sont de 5 millions de dollars ou plus.

Le Conseil du Trésor (CT) doit approuver les dépenses de tous projets de plus de 5 millions de dollars et dont la complexité et les risques (résultat à l'ECRP) sont de niveau 3 (évolutionnaire) ou de niveau 4 (transformationnel).

Tableau 1 : Seuils pour la présentation d'une ECRP et l'approbation des projets

Seuil <sup>3</sup> pour la présentation d'une ECRP au SCT pour tous les projets	≤ 5 M\$	
	Approbation du projet par le ministre (ECRP) <sup>4</sup>	Approbation du projet par le CT (ECRP)
Niveau 1 – Soutenu	X	
Niveau 2 – Tactique	X	
Niveau 3 – Évolutionnaire		X
Niveau 4 – Transformationnel		X

<sup>3</sup> EDSC peut décider d'effectuer une évaluation interne de la complexité et des risques des projets sous ce seuil. Cette évaluation n'a pas à être soumise au SCT. Voir la Directive sur la gestion de projet.

<sup>4</sup> Le SCT peut exiger la soumission de tout projet à son examen et à son approbation.

Tableau 2 : Seuils pour l'approbation des programmes

Approbation	Seuil financier
EDSC doit consulter le SCT au début du cycle de vie du programme pour confirmer les exigences et les processus auxquels il devra se conformer pour faire approuver le programme.	Tous les programmes

### 8.1.1 Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet

EDSC s'assure que sa capacité ministérielle est déterminée avec exactitude au moyen de l'outil de l'ECOGP et approuvée par le Conseil du Trésor au moins tous les trois ans, d'ordinaire avec le plan d'investissement.

### 8.1.2 Évaluation de la complexité et des risques des projets

Selon la classification des projets (voir la section 8.2 ci-dessous), il faut remplir une ECRP pour tous les projets d'investissement d'EDSC. Une évaluation doit être soumise à l'examen du SCT pour tous les projets majeurs par l'intermédiaire de la Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement, au sein de la Direction générale du dirigeant principal des finances.

## 8.2 Classification des projets

EDSC classe les projets en catégories, selon les coûts, les risques, la capacité et la complexité, comme l'illustre le tableau 3.

Tableau 3 : Classification des projets d'EDSC

	Taille	Coûts de projet	Catégorie	Capacité	Point de contrôle	ECRP au SCT <sup>5</sup>	Gouvernance <sup>6</sup> A) Approbation; I) Information; S) Surveillance.
Projet d'investissement	Majeur	> 25 M\$	A	Nouveauté ou amélioration	Oui	4) Transformationnel 3) Évolutionnaire	A) Conseil du Trésor I) Bureau du contrôleur général A) Conseil des grands projets et des investissements S) Comité directeur du projet
						2) Tactique 1) Soutenu	I) Bureau du contrôleur général A) Conseil des grands projets et des investissements S) Comité directeur du projet
	Mineur	5 M\$ - 25 M\$	B	Nouveauté ou amélioration	Oui	4) Transformationnel 3) Évolutionnaire	A) Conseil du Trésor A) Conseil des grands projets et des investissements S) Comité directeur du projet
						2) Tactique 1) Soutenu	A) Conseil des grands projets et des investissements S) Comité directeur du projet
	Petit	< 2,5 M\$	E	Nouveauté ou amélioration	Oui	s. o.	A) Comité des directeurs généraux chargés de la surveillance des projets S) Comité directeur du projet
Allégé	≤ 500 k\$	F	Amélioration (= GI/TI)	Non	s. o.	A) Comité de surveillance du portefeuille de projets S) Bureau du portefeuille : rapport trimestriel Remarque : Le coût total de tous les projets allégés ne doit pas dépasser 2 M\$.	
Projet	Non géré par point de contrôle	≤ 500 k\$	G	Amélioration (≠ GI/TI)	Non	s. o.	A/S) Organe de gouvernance et de surveillance de la direction générale

<sup>5</sup> EDSC peut décider d'effectuer une évaluation interne de la complexité et des risques des projets sous ce seuil. Cette évaluation n'a pas à être soumise au SCT. Voir la Directive sur la gestion de projet.

<sup>6</sup> Le SCT ou le CGPI peuvent exiger la présentation de tout projet pour approbation, information ou surveillance.

## 9 Surveillance et conformité

Tableau 4 : Description des fonctions de surveillance et de conformité

Autorité	Description
Dirigeant principal des finances (DPF)	<p>Le dirigeant principal des finances est le <u>cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes</u> à qui l'administrateur général délègue les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appuyer et conseiller l'administrateur général;</li> <li>• assurer que toutes les politiques pertinentes sont instaurées et qu'elles sont élaborées en consultation avec les principaux intervenants du Ministère;</li> <li>• identifier les exigences et appuyer le développement des capacités, des compétences et des connaissances des employés du Ministère en matière de gestion des projets, des programmes, de l'approvisionnement, des biens immobiliers et du matériel.</li> </ul>
Directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (DG-GIPA)	<p>Le directeur général de la GIPA est le propriétaire fonctionnel des politiques et des pratiques relatives aux investissements et à l'approvisionnement des projets. À ce titre, il assume les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• instaurer toutes les politiques, directives et normes relatives aux investissements;</li> <li>• approuver et administrer les politiques et les processus se rapportant à la gestion de projet et de programme à EDSC.</li> </ul>
Directeur, Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE)	<p>Le BGPE assume les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un ensemble de politiques pan-ministérielles sur la gestion de projet et de programme selon les exigences du Conseil du Trésor et les pratiques exemplaires de l'industrie;</li> <li>• établir des outils, des gabarits et des guides standards de gestion de projet et de programme;</li> <li>• assurer l'application efficace de pratiques exemplaires de gestion de projet et de programme grâce à la prestation de services de soutien et de consultation;</li> <li>• renforcer la maturité et la capacité du Ministère en gestion de projet et de programme;</li> <li>• surveiller le respect des normes et des processus;</li> <li>• gérer la Solution d'information de gestion de projet (SIGP) à titre de dépôt ministériel officiel pour l'information sur la gestion de projet et de programme.</li> </ul>
Directeur, Gestion des investissements et du rendement	<p>Le directeur de la Gestion des investissements et du rendement assume les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer le plan d'investissement du Ministère et le présenter au CT;</li> </ul>

Autorité	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• établir un cadre de gouvernance pour la prise de décisions relativement à la gestion de projet et de programme;</li> <li>• assurer le respect des exigences du CT concernant la gestion des investissements;</li> <li>• effectuer un examen d'assurance indépendant des projets et programmes en cours à intervalles prédéterminés;</li> <li>• effectuer une analyse stratégique du portefeuille du Ministère.</li> </ul>
Directeur, Approvisionnement, Politique et Gestion des actifs	Le directeur de l'Approvisionnement, de la Politique et de la Gestion des actifs détient le pouvoir fonctionnel de passer des marchés et assume les responsabilités suivantes : gérer la politique et les processus de gestion pan-ministériels en matière d'approvisionnement; préparer et diffuser le rapport annuel d'approvisionnement; renforcer la capacité; fournir un service-conseil sur les plans d'approvisionnement relatifs aux projets; gérer les relations avec la clientèle.
Sous-ministres adjoints (SMA)	Les sous-ministres adjoints doivent rendre compte du respect de la présente politique.
Promoteurs de projet	Les promoteurs exécutifs de projet doivent rendre compte du respect de la présente politique.
Promoteurs de programme	Les promoteurs exécutifs de programme doivent rendre compte du respect de la présente politique.

## 10 Harmonisation à la politique et aux directives du BGPE

Les directions générales peuvent élaborer des normes et des processus répondant à leurs propres exigences. Cependant, ces normes et processus doivent suivre la politique et les directives du BGPE.

## 11 Conséquences de la non-conformité

La non-conformité à la présente politique entraînera l'interdiction de poursuivre le cycle de vie du projet ou du programme et le rejet des dépenses liées à l'investissement dans le projet ou le programme proposé ou en cours. Cette décision peut être examinée par le cadre supérieur désigné par le sous-ministre pour la gestion des projets et des programmes à EDSC.

La non-conformité entraînera une remise en question du résultat obtenu à l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet et pourrait nuire à l'efficacité du Ministère à entreprendre d'autres projets.

L'application des conséquences de la non-conformité est la responsabilité du cadre supérieur désigné pour la gestion des projets et des programmes, en application de la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor.

## 12 Références

### 12.1 Lois canadiennes

- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

### 12.2 Politique et directives du Conseil du Trésor

- *Politique sur la planification et la gestion des investissements*
- *Politique sur les résultats*
- *Directive sur la gestion des projets et des programmes*

### 12.3 Directives d'Emploi et Développement social Canada

- *Directive sur la gestion des avantages*
- *Directive sur la gestion de projet (en cours d'élaboration)*
- *Directive sur le Programme de développement des compétences en gestion de projet*
- *Directive sur la gestion de programme (en cours d'élaboration)*
- *Directive sur l'assurance de projet (en cours d'élaboration)*

### 12.4 Autre document d'information d'Emploi et Développement social Canada

- *Norme sur le système de gestion de la qualité (en cours d'élaboration)*

## 13 Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements au sujet de la présente politique peuvent être transmises au directeur du Bureau de gestion des projets de l'entreprise, au sein de la Direction générale du dirigeant principal des finances.

## 14 Annexe A : Définitions

**Activité opérationnelle** : Activité permanente produisant des extrants répétitifs, comme remplir des demandes de services standards ou assurer la continuité des opérations, dont la maintenance normale de l'infrastructure des applications et des systèmes. Ce sont normalement dans les opérations que sont réalisés les avantages résultant des investissements dans les projets et les programmes.

**Amélioration** : Ajout d'une fonctionnalité à titre de nouvelle exigence ou mise à jour d'un processus visant à rehausser le rendement, l'apparence, le fonctionnement, l'utilisation, la plateforme ou la convivialité d'une solution existante.

**Coût de projet** : Coût total prévu pour terminer un projet ou une tâche, y compris les frais directs et indirects (p. ex. rémunération des employés, dépenses non salariales, régime de prestations aux employés, frais ministériels, fonds de contingence, taxe sur les produits et services ou taxe de vente harmonisée) engagés pour définir, exécuter, transférer et clore le projet (les frais engagés aux étapes de la planification et de l'identification ne font pas partie des coûts du projet pour les besoins de l'approbation).

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

**Gestion de projet** : Planification, organisation et contrôle systématiques des ressources attribuées pour accomplir les résultats et les objectifs du projet. La gestion du projet est habituellement réservée aux 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. (Conseil du Trésor)

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

Il peut s'agir d'une légère modification d'une procédure opérationnelle, d'un achat important ou de l'introduction d'un outil; d'un changement législatif, réglementaire ou politique qui touche l'exécution et les destinataires d'un programme; d'un projet ou d'un programme qui change complètement la façon dont le Ministère fournit des prestations et des services.

Une initiative est conçue pour aider l'organisation à atteindre ses cibles de rendement. Elle ne fait pas partie des opérations quotidiennes, qui visent des résultats précis et mesurables.

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

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

**Projet d'investissement** : Projet géré par point de contrôle et financé pour concrétiser une proposition d'investissement et ainsi obtenir des avantages alignés sur le cadre stratégique ministériel.

**Projet non géré par point de contrôle** : Activité ou une série d'activités qui doit produire des extrants et des résultats définis pour appuyer un objectif politique public suivant un calendrier précis et un plan de ressources. À EDSC, ce type de projet est encadré d'un calendrier, d'un budget et de critères de rendement et est régi à l'intérieur d'une direction générale.