




Guide d'élaboration et d'utilisation du modèle cible

Version 1.0





Cette page est laissée vierge intentionnellement.

Historique des révisions

Version	Description	Date	Auteur
V1.0	Publication du document initial	2020-09-01	Andy Shaw

Table des matières

Historique des révisions	iii
1. Titre.....	1
2. Date d'entrée en vigueur	1
3. But du présent guide	1
3.1 Objectif du modèle cible.....	1
3.2 Public cible	1
4. Introduction	2
4.1 Pourquoi créer un modèle cible?	2
4.2 Programmes sans modèle cible bien défini	3
5. Élaboration du modèle cible	4
5.1 Par quoi commencer	4
5.2 Impliquer les bonnes personnes	5
5.3 Rôles et responsabilités	5
5.4 Conception du modèle cible.....	6
5.5 Description de l'organisation complète et au-delà	7
5.6 Cohérence POTI	7
5.7 États futurs intermédiaires	8
5.8 Niveau de détail	9
5.9 Approche itérative	9
5.10 Intégrité des documents de planification.....	10
5.11 Risques, problèmes et possibilités.....	11
5.12 Analyse des options	12
6. 6. Compléter le modèle-cadre du modèle cible.....	13
6.1 Processus d'élaboration du modèle cible	13
7. Utilisation du modèle cible.....	16
7.1 Maintenir l'alignement stratégique	16
7.2 Orientation et contrôle.....	17
7.3 Intégrité des plans.....	17
7.4 Définir les exigences du projet.....	18
7.5 Réalisation des avantages	18
7.6 Réussite du programme.....	18
8. Résumé	18
Annexe A – Rôles et responsabilités en matière de modèle cible.....	19
Annexe B – Références	21

1. Titre

Guide d'élaboration et d'utilisation du modèle cible d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

2. Date d'entrée en vigueur

Ce guide entre en vigueur le 1er septembre 2020.

3. But du guide

L'objectif de ce document est de fournir des directives pour l'élaboration du modèle cible du programme, son utilisation tout au long de l'exécution du programme, et sa maintenance pour garantir qu'il décrit correctement l'état futur visé par le programme.

3.1 Objectif du modèle cible

Le modèle cible est un document de planification fondamental essentiel pour les programmes. Il décrit en détail l'état futur établi dans l'énoncé de vision du programme, il précise les résultats et les avantages souhaités décrits dans l'énoncé du programme, et il présente l'analyse découlant de l'exercice de cartographie détaillée des avantages.

3.2 Public cible

Le modèle cible du programme soutient et éclaire divers intervenants dans leur rôle, y compris ceux qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Public cible

Intervenant	Rôle pour ce document
Groupe promoteur	<ul style="list-style-type: none">▪ Consulte le modèle cible et d'autres artéfacts connexes pour décider si le programme peut passer à la tranche suivante dans le cadre de la phase 3 – Gérer les tranches.
Conseil de programme	<ul style="list-style-type: none">▪ Évalue le modèle cible pour déterminer si sa conception peut réaliser les avantages souhaités avec une analyse de rentabilisation acceptable.
Promoteur de programme	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsable du programme et de l'approbation du modèle cible.

Intervenant	Rôle pour ce document
Gestionnaire de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de l'élaboration du modèle cible en collaboration avec les gestionnaires du changement opérationnel (GCO). Travaille étroitement avec les GCO pour s'assurer que le modèle cible, le plan de programme, le plan de réalisation des avantages et le profil des avantages sont cohérents et permettent de réaliser l'analyse de rentabilisation.
Gestionnaires du changement opérationnel (GCO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigent l'élaboration du contenu du modèle cible et assument la responsabilité de la mise en œuvre de la conception de l'état futur dans les activités opérationnelles afin de réaliser les résultats et les avantages souhaités.
Cadres ministériels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sont consultés de diverses manières dans l'élaboration du modèle cible, soit par des ateliers, des groupes de travail ou d'autres formes de consultation, selon le cas.

4. Introduction

Le modèle cible est la pierre angulaire du programme. Il décrit l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui et comment elle sera dans l'avenir, une fois que le programme aura été mis en œuvre avec succès.

Cet « état futur » correspond à ce qui permettra d'atteindre les résultats et les avantages que vise le programme (et l'organisation dans son ensemble).

Le présent document fournit des directives pour l'élaboration du modèle cible d'un programme. Il propose une approche structurée, sans toutefois fournir une formule stricte : les équipes de programme peuvent adopter des approches différentes et utiliser divers moyens pour décrire et communiquer l'état futur. Malgré cette structure globale et uniforme basée sur les processus, l'organisation, la technologie et l'information, le format précis du modèle cible dépend inévitablement des caractéristiques propres à chaque programme.

4.1 Pourquoi créer un modèle cible?

Les modèles cibles décrivent, d'une part, l'état futur de l'organisation une fois la vision réalisée, et, d'autre part, l'état actuel de l'organisation. En décrivant le fonctionnement actuel et ce que l'on souhaite qu'il devienne, on établit les paramètres de ce que doit livrer le programme. Si l'objectif à atteindre n'est pas clair, le programme part du mauvais pied.

La description de l'état actuel et futur forme la base de l'analyse des écarts et de la modélisation des différentes approches pour obtenir les résultats et réaliser les avantages. La séquence selon laquelle les capacités sont livrées affecte l'ordre de réalisation des avantages, décrit dans le plan sur ce sujet. La quantité d'avantages et le calendrier des avantages souhaités constituent une partie essentielle de l'analyse de rentabilisation du programme, qui explique pourquoi le ministère devrait investir dans le programme.

La réalisation des avantages souhaités exige que le programme livre de nouvelles capacités, lesquelles sont construites à partir des extraits obtenus par les projets. La liste

des projets nécessaires à la réalisation du modèle cible constitue le dossier de projets du programme. Le plan de programme décrit comment et quand les nouvelles capacités et les projets connexes seront livrés.

En bref, un modèle cible bien défini est essentiel pour aligner les résultats et les avantages et pour élaborer le plan de réalisation des avantages, le plan du programme, le dossier de projets et l'analyse de rentabilisation du programme.

4.2 Absence d'un modèle cible bien défini

Il arrive souvent que les problèmes causés par un modèle cible mal défini ne soient pas immédiatement reconnus comme tels. L'énoncé de vision du programme donne un élan, et le programme lance les projets. L'énergie est palpable, les progrès sont manifestes, le climat est stimulant et motivant, tout le monde sent que les choses avancent.

Toutefois, des problèmes risquent de survenir plusieurs mois après la mise en œuvre du programme. L'organisation a-t-elle été correctement consultée? Les cadres supérieurs ont-ils contribué à définir l'état futur que l'organisation tente d'atteindre, et l'ont-ils approuvé avec enthousiasme? Les gestionnaires du changement opérationnel travaillent-ils sur le programme et, si oui, s'engagent-ils à mener les changements nécessaires pour obtenir les résultats et les avantages souhaités? En fait, les résultats et les avantages sont-ils bien décrits et existe-t-il un plan bien compris pour les atteindre?

À mesure que des projets sont lancés, le conseil de programme pourrait avoir à régler des problèmes de mise en œuvre plutôt que de superviser le programme et s'assurer que les activités appropriées au niveau du programme sont définies et livrées. La prise de décision, qui était rapide et énergique au début, peut ralentir, car le fondement des décisions complexes n'est pas clair – l'élan peut être perdu.

Pour certains petits programmes, il est possible de pallier l'absence d'un modèle cible bien défini par la seule volonté du promoteur. Dans ces cas, la question est de savoir si les changements apportés par le programme vont « tenir » à moyen ou long terme. Les programmes de plus grande envergure qui tentent d'avancer rapidement peuvent en arriver à constater qu'ils ont trop investi dans des efforts initiaux axés sur la mise en œuvre, s'engageant dans des contrats à grande échelle qui peuvent ou non fournir ce dont l'organisation a besoin. Sans un modèle cible bien défini et approuvé (et les documents de planification qui l'appuient), le programme peut sérieusement dévier de son cap et s'enliser. Par ailleurs, rien ne porte à croire qu'il faille remettre en cause le programme, parce qu'on ne sait pas clairement ce qu'il vise à fournir ou quand les avantages apparaîtront. Les intervenants avisés verront ce qui se passe et n'y apporteront pas leur soutien.

Exemple

Les services d'incendie britanniques ont mis en place un programme visant à créer des centres d'appel d'urgence régionaux. Les gestionnaires du changement opérationnel (GCO) du Conseil de programme étaient tout à fait les bonnes personnes, avec l'autorité nécessaire pour assumer ce rôle. Cependant, le programme était motivé par des raisons politiques et il ne disposait d'aucun modèle cible définissant son fonctionnement ni d'avantages justifiant le changement. Les GCO n'étaient pas convaincus au départ et, lorsque le programme a commencé à perdre de l'élan, ils sont devenus de plus en plus convaincus qu'il ne fonctionnerait pas et ne croyaient plus à la vision. Le programme a échoué, une lourde perte pour les contribuables.

5. Élaboration du modèle cible

Le modèle cible n'est pas un document qu'un seul auteur rédige de manière indépendante. Il doit être guidé par la vision des objectifs opérationnels, et les bonnes personnes doivent être impliquées dans sa création.

Le modèle cible doit décrire en détail l'organisation telle qu'elle sera à la suite d'un changement transformationnel important et probablement complexe. Envisager l'avenir, quel qu'en soit le degré de détail, demande de faire appel à des personnes ayant diverses expériences, connaissances et compétences. En règle générale, le gestionnaire de programme – avec le soutien entier du promoteur – réunit le bon groupe de personnes compétentes et expérimentées pour élaborer le modèle cible. Celui-ci doit être étroitement intégré et cohérent avec les autres documents clés qui forment « la charpente » du programme. Il est important d'investir le temps et les efforts collectifs nécessaires pour que le modèle cible soit bien conçu.

Exemple

Imaginez que vous participez à une de ces émissions de rénovation à la télévision. Vous venez tout juste d'acheter un bâtiment en ruine et vous croyez pouvoir en faire votre maison de rêve (votre vision). Vous n'êtes pas un architecte ni un constructeur, vous aurez donc besoin de l'aide de ces deux professionnels. Vous devrez décrire votre maison de rêve à l'architecte. Qu'attendez-vous en retour – des impressions d'artiste ou quelque chose de semblable? Lorsque ces impressions sont correctes, vous avez là un énoncé de vision. Il peut être utilisé pour aider le constructeur et votre famille à comprendre à quoi ressemblera le résultat.

L'architecte doit élaborer des plans pour les constructeurs. Pour commencer, il faut d'abord comprendre dans quel état est le bâtiment actuellement (c'est-à-dire l'état actuel du modèle cible). Les impressions d'artiste doivent ensuite devenir une conception appropriée pour le bâtiment lorsqu'il sera terminé (l'état futur du modèle cible). Mais attendez! Vous devez emménager dans la propriété avant qu'elle ne soit terminée et vendre votre maison actuelle pour payer les travaux. L'architecte va donc devoir créer un plan montrant comment une partie du bâtiment peut être achevée en premier lieu pour vous donner un espace de vie adéquat pendant que le reste des travaux est effectué. Il s'agit là d'un modèle cible intermédiaire.

5.1 Par quoi commencer

Le point de départ de l'élaboration du modèle cible est l'énoncé de vision général (contenu dans l'énoncé de programme). Cette vision consiste en une description de l'avenir, formulée en termes généraux et axée sur les intervenants, ainsi que des raisons pour lesquelles un changement est nécessaire. La vision est essentielle : elle est comme un phare indiquant ce que le programme doit entraîner, et elle est particulièrement utile pour amener les intervenants à s'impliquer entièrement. Bien qu'elle soit nécessaire pour guider le programme, elle n'est pas suffisamment détaillée pour permettre d'élaborer un ensemble complet et convaincant de plans pour réaliser la vision – c'est là que le modèle cible entre

en jeu. Le modèle cible donne de la substance et de la profondeur à la vision générale, en fournissant une description plus complète de ce à quoi ressemblera l'état futur et comment il fonctionnera concrètement.

Au moment d'élaborer le modèle cible, il importe de se référer à la vision du programme afin de s'assurer qu'elle soit bien articulée, alignée sur la stratégie organisationnelle et soutenue avec enthousiasme par la haute direction et les principaux intervenants du programme. Une vision vague, mal alignée ou non soutenue se traduira probablement par un mauvais modèle cible et nuira à la qualité des nombreux autres plans et documents que celui-ci appuie. Comme la pierre angulaire d'un bâtiment, si le modèle cible n'est pas précis, le reste du programme sera mal aligné.

5.2 Impliquer les bonnes personnes

Il est recommandé d'assigner à une personne la tâche d'élaborer le modèle cible et de maintenir l'intégrité entre celui-ci et les principaux documents de planification et de conception du programme. Ce rôle est souvent assumé par un architecte d'affaires.

Les personnes qui travailleront dans l'état futur et qui devront modifier leurs méthodes devraient être impliquées dans l'élaboration du modèle cible. Elles savent comment fonctionnent les opérations actuelles et connaissent probablement les points sensibles et les possibilités d'amélioration. Les gestionnaires du changement opérationnel – chargés de conduire le changement vers l'état futur dans leur secteur d'activité – sont essentiels et peuvent aider à cibler d'autres personnes de l'entreprise qui devraient être impliquées. Il est important que les personnes soient ciblées non seulement pour leur connaissance approfondie des opérations, mais aussi pour leur volonté et leur capacité d'envisager et d'articuler un avenir différent.

L'élaboration du modèle cible doit se fonder non seulement sur une connaissance approfondie des opérations, mais aussi sur l'expertise de l'ensemble de l'organisation, sur la technologie et sur des éléments d'information du modèle POTI. Cette expertise contribuera à approfondir le modèle cible dans des domaines essentiels pour permettre les processus nouveaux ou modifiés de la future organisation.

De plus, d'autres intervenants qui seront directement ou indirectement touchés par l'état futur devraient également être impliqués. Non seulement ils contribueront à façonner le modèle cible, mais ils peuvent aussi aider à définir les risques et les problèmes inhérents à la conception du modèle cible ou qui peuvent survenir au cours de l'exécution du programme.

5.3 Rôles et responsabilités

L'élaboration du modèle cible doit être un effort d'équipe. La description des processus de l'état futur nécessite un large éventail d'expériences, de compétences et de capacités. Les personnes qui doivent faire de l'état futur une réalité doivent participer activement à l'élaboration du modèle cible et avoir confiance en leur capacité à le mettre en œuvre. Un état futur défini uniquement par une équipe de programme qui n'est pas responsable de sa réalisation a peu de chances de se concrétiser. Les experts en matière de prestation de

services, de politiques, de technologie et de gestion de l'information, d'automatisation, de gestion des ressources humaines, de sécurité, de protection de la vie privée, d'ergonomie, doivent tous apporter leur expertise pour produire un modèle cible bien défini couvrant les quatre éléments du modèle POTI. D'autres personnes doivent aussi participer pour garantir la cohérence avec les autres documents de planification du programme que le modèle cible appuie.

On ne saurait trop insister sur l'importance pour les dirigeants d'endosser leurs responsabilités dans ces rôles. Rédiger un modèle cible est une chose; rédiger un modèle cible qui traduit une compréhension collective, pleinement approuvée et soutenue avec enthousiasme de ce que le programme apportera en est une complètement différente.

Le rôle du GCO est relativement nouveau pour EDSC et n'est pas encore largement implanté. Il vaut la peine de revoir leurs responsabilités et de s'assurer que votre programme dispose du leadership nécessaire au niveau des opérations pour définir l'état futur et le mettre en œuvre, y compris la définition et la réalisation des avantages souhaités.

Voir l'[annexe A – Rôles et responsabilités du modèle cible](#) pour davantage de détails.

5.4 Conception du modèle cible

Le modèle cible est une représentation de l'avenir de l'organisation, en particulier ses processus, sa structure, ses technologies et ses données. Ce modèle peut comporter plusieurs états futurs intermédiaires avant que l'état final souhaité (état futur final) ne soit atteint. Le modèle cible est structuré selon les caractéristiques du programme. Il est néanmoins recommandé d'utiliser une structure globale uniforme fondée sur le **modèle POTI** (processus, organisation, technologie et information).

Il est important d'être cohérent dans la façon de décrire les états actuel, futur et intermédiaire. La cohérence permet une analyse des écarts plus efficace et de déterminer ce qui est nécessaire pour faire passer l'organisation d'un état à l'autre. Le modèle POTI définit le champ d'application général de ce qui doit être inclus et intégré dans chaque état décrit dans le modèle cible :

P	Processus : modèles des opérations de prestation de produits et de services, processus de soutien et fonctions de service, introduction de nouvelles méthodes de travail et élimination progressive des anciennes.
O	Organisation : structure organisationnelle, modèles et niveaux de dotation en personnel, rôles, compétences requises, culture organisationnelle, chaîne et style d'approvisionnement, évolution des rôles, besoins en formation.
T	Technologie : bâtiments, systèmes et outils de TI, équipements, machines, locaux, approvisionnement et élimination des technologies.
I	Informations et données requises pour les futures opérations et fonctions de soutien, y compris les nouveaux rapports, les données requises pour les rapports, la législation pertinente et les données de mesure du rendement.

Les quatre éléments du modèle POTI fournissent la structure générale pour décrire les états actuel et futur. Ce ne sont pas seulement des cases dans lesquelles on doit entrer de l'information, la réalisation des éléments du modèle POTI dépend de ce que l'organisation fait maintenant et de ce qu'elle fera à l'avenir. Il doit y avoir de la cohérence et de la clarté dans la manière dont ces quatre éléments s'articulent entre eux.

Ces descriptions du modèle POTI sont étayées par tous les documents nécessaires au programme pour fournir les détails qui facilitent la planification, notamment des organigrammes, des diagrammes de flux, des diagrammes et des modèles de processus, des descriptions de l'architecture des TI, des modèles de rapports, des dessins techniques des bâtiments, des flux d'informations, etc.

5.5 Description de l'organisation complète et au-delà

Les changements transformationnels importants apportés par les programmes ont généralement des répercussions importantes sur l'organisation. Il est important que le modèle POTI décrive l'organisation dans son ensemble, et pas seulement un domaine d'activité principal sur lequel le changement peut être concentré.

Par exemple, à quoi ressembleront les fonctions de soutien interne une fois que le programme aura été mené à bien? Les capacités du programme dépendent-elles de nouvelles capacités fournies par des partenaires habilitants de l'organisation, comme les finances, les ressources humaines, les installations et les acquisitions? Les organisations de soutien aux opérations devront-elles changer pour fonctionner efficacement dans l'état futur?

Il faut aussi tenir compte des conséquences au-delà de l'organisation. De quelle manière le programme modifiera-t-il les interactions avec les fournisseurs et les autres organisations externes? Quels changements les partenaires devront-ils apporter? Le programme implique-t-il la sous-traitance d'activités qui sont traditionnellement réalisées à l'interne? Ce ne sont là que quelques-unes des questions possibles qu'un programme doit prendre en compte.

En travaillant systématiquement selon le modèle POTI – processus, organisation, technologie et information – on pourra définir tous les changements que l'organisation doit apporter, y compris la manière dont elle interagit avec les organisations externes.

5.6 Cohérence du modèle POTI

Suivre l'approche POTI permet de définir de manière cohérente la ou les capacités requises pour permettre au programme d'atteindre les états intermédiaires et final, les résultats et les avantages que le programme doit livrer.

L'efficacité et l'efficience des processus de prestation de produits ou de services et des modèles d'opération dépendent de la mise en place de l'organisation, de la technologie et des éléments d'information appropriés. Dans la description de l'état futur, il est important de réfléchir à ce qui est nécessaire pour permettre les processus nouveaux ou modifiés.

Une approche suggérée consiste à commencer par décrire l'état actuel des domaines d'activité que le programme affectera. On commence par décrire les services, et leurs processus sous-jacents, fournis par les activités. Pour chaque processus, on documente les éléments d'organisation, de technologie et d'information qui le soutiennent. Comprendre le fonctionnement actuel aidera à établir une vue d'ensemble du point de départ et à comprendre pleinement l'ampleur du changement, en veillant à ce qu'aucune lacune imprévue n'apparaisse pendant la transition. Il est important de définir les points sensibles – c.-à-d. ce qui ne fonctionne pas – et de fournir un raisonnement sur les raisons du changement et la motivation de ceux à qui l'on demande de changer leur façon actuelle de travailler.

Ensuite un remue-méninges sur les nouvelles méthodes de travail (c.-à-d. les processus) qui soutiennent la vision du programme s'impose. La compréhension des besoins des intervenants, en particulier des clients ou des destinataires des produits ou des services de l'organisation, aidera à définir les capacités de processus requises (les niveaux de service, le débit, la qualité des produits, le délai d'exécution, etc.). Plus les capacités des processus sont claires et bien comprises, plus l'équipe du programme peut définir efficacement les exigences de soutien.

Pour chaque processus nouveau ou changé, il est nécessaire d'examiner attentivement l'organisation, la technologie et les éléments d'information nécessaires pour soutenir le processus. Par exemple, un processus de demande de prestations qui prévoit un règlement instantané aura des besoins en matière d'organisation, de technologie et d'information tout à fait différents d'un processus qui prévoit un délai d'exécution de 30 jours.

La description des états finaux actuels, intermédiaires et futurs à l'aide d'une approche POTI cohérente permettra l'analyse de l'écart et la définition des capacités requises et des extrants des projets pour obtenir les résultats et les avantages souhaités.

5.7 États futurs intermédiaires

Peu de programmes apportent des changements complexes et transformationnels dans une seule approche de « big bang » : une telle méthode comporte trop de risques. Au lieu de cela, les programmes définissent des états futurs intermédiaires qui permettent à l'organisation d'opérer un changement progressif de capacité. Les états futurs intermédiaires, qui sont décrits dans le modèle cible, sont livrés à la fin de chaque tranche. Ils contribuent à raccourcir l'horizon de planification de sorte que le travail de conception détaillé soit effectué au moment opportun et que les avantages puissent commencer à se concrétiser le plus tôt possible.

Les nouvelles capacités sont livrées par étapes à travers une série de tranches, chacune faisant progresser l'organisation vers l'état futur final. Un plan de programme bien conçu, basé sur des tranches, sera le résultat d'un examen attentif des éléments suivants :

- Les études de faisabilité pour définir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude au début du programme;
- Les gains rapides – Les avantages réalisés tôt dans le programme sont précieux, ils contribuent à une analyse de rentabilisation plus convaincante et renforcent la confiance;

- Expansion progressive des capacités livrées dans les tranches précédentes.

Les décisions relatives aux états futurs intermédiaires doivent également tenir compte du degré de changement que l'organisation peut effectivement absorber sans créer de risques inacceptables. Déterminer l'ampleur de chaque étape de changement est peut-être plus un art qu'une science, mais il faut en tenir compte. Les gestionnaires du changement opérationnel jouent un rôle essentiel en réfléchissant à la séquence et au volume de changements que leurs secteurs d'activité peuvent gérer avec succès.

5.8 Niveau de détail

Le modèle cible fournit plus de détails sur l'état futur que l'énoncé de vision du programme. Il décrit également l'état actuel, l'écart entre l'état actuel et l'état futur, ainsi que tout état intermédiaire que le programme mettra en œuvre. S'il est nécessaire de donner une image claire de l'avenir, les programmes doivent éviter d'entrer dans trop de détails, car cela relève de la responsabilité des projets au sein du programme. Le modèle cible doit être suffisamment détaillé pour déterminer l'élaboration du dossier de projets, qui fournit une liste des projets nécessaires à la réalisation du modèle cible, avec des informations et des estimations générales.

5.9 Approche itérative

L'élaboration d'un modèle cible efficace nécessitera très certainement de nombreuses itérations. En partant de la vision du programme et des avantages souhaités décrits dans l'énoncé du programme, l'équipe commencera probablement par définir l'état futur. Dans un premier temps, un ensemble d'idées issues d'un remue-méninges peut être rassemblé et organisé dans le modèle POTI. Il s'agit d'un moment important pour le Conseil de programme (composé du promoteur de programme, du gestionnaire de programme et des GCO), qui doit réfléchir sérieusement pour s'assurer qu'il guide et soutient l'état futur décrit et qu'il est enthousiaste à l'idée de le réaliser.

Bien que le Conseil de programme doive se sentir engagé dans le projet de modèle cible, il doit garder l'esprit ouvert. Il est important de consulter les principaux intervenants – ceux qui ont un grand intérêt pour le programme et une grande influence sur celui-ci – pour les sensibiliser et les rallier. Les membres du Conseil du programme doivent partager le projet de modèle cible avec les principaux intervenants, en démontrant à la fois leur passion pour le programme et leur véritable intérêt à écouter les commentaires. Les consultations avec les intervenants prendront probablement plusieurs formes, notamment une large diffusion de l'information avec demande de rétroaction, des présentations collectives et des réunions en petits groupes. Tous les intervenants ne seront pas favorables au projet de modèle cible – il s'agit là d'une excellente rétroaction qui pourrait aboutir à la reformulation de la description de l'état futur ou à la détermination des endroits et des raisons pour lesquels une résistance pourrait survenir (important pour les activités de gestion du changement).

Au cours de ce travail itératif, le gestionnaire de programme travaille en étroite collaboration avec le ou les GCO pour s'assurer que le modèle cible, le plan du programme, le plan de réalisation des avantages et le profil des avantages sont cohérents les uns avec les autres et sont capables de réaliser l'analyse de rentabilisation du programme. Assurer la cohérence de la conception du modèle cible et de la manière dont il sera mis en œuvre

entraînera probablement plusieurs autres itérations. Les risques et les problèmes associés à la conception et à l'exécution doivent être saisis et gérés.

Une fois qu'un modèle cible acceptable a été élaboré, le promoteur du programme veille à ce que le groupe promoteur évalue et comprenne les implications du modèle cible et de sa mise en œuvre, y compris les risques et les problèmes repérés. Par le truchement de son analyse, le groupe promoteur doit se prononcer sur l'acceptabilité du modèle cible et sur la manière dont sa conception ou sa mise en œuvre pourrait être améliorée. Cette analyse peut mener à d'autres itérations avant la version finale.

Le modèle cible est la pierre angulaire du programme et il faudra beaucoup de temps, d'efforts et d'itérations pour le mener à bien – c.-à-d. une description de l'avenir qui soit soutenue avec enthousiasme, présentée de manière à équilibrer les risques et le rendement, et qui aura de fortes chances de produire les résultats et les avantages souhaités par l'organisation.

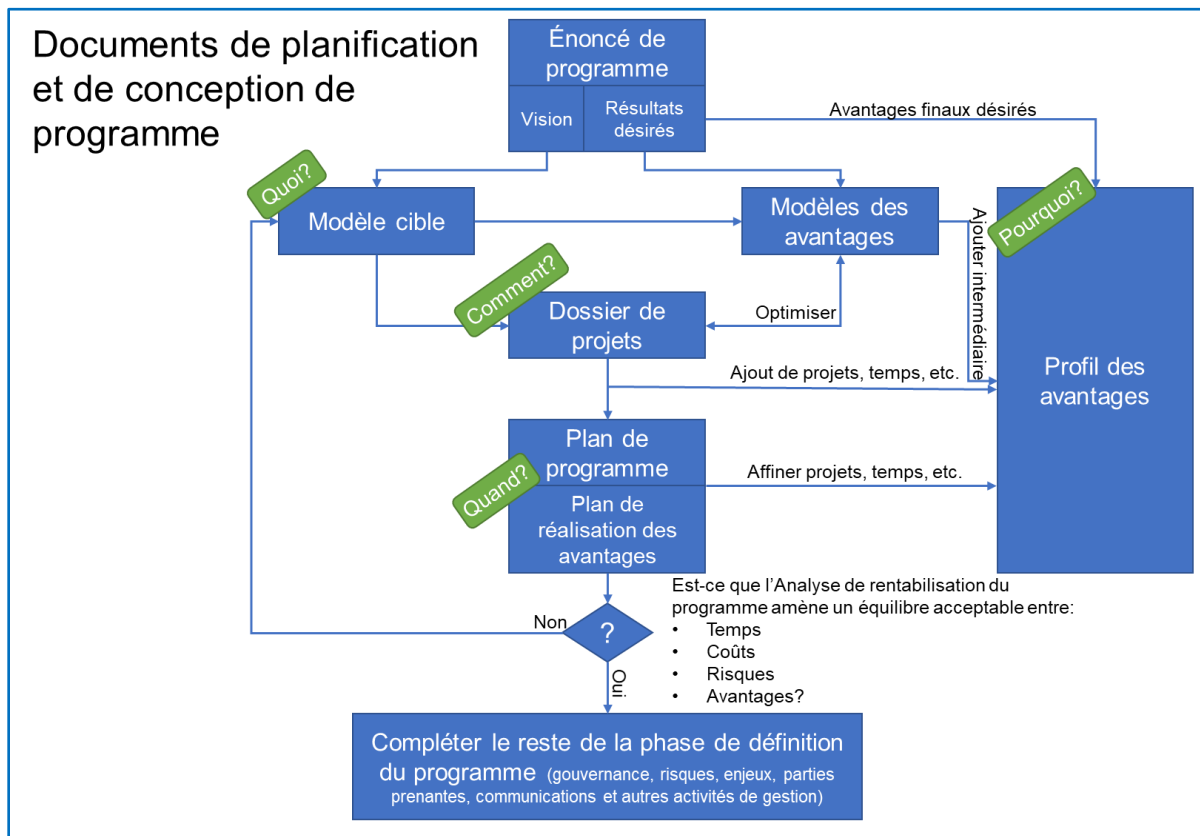
5.10 Intégrité des documents de planification

Le modèle cible appuie et se rapporte à plusieurs autres documents de planification qui, collectivement, structurent et définissent le programme. Il est très important que les documents possèdent une intégrité entre eux : le programme doit être cohérent, sinon les éléments fondamentaux de ce que le programme va réaliser – pourquoi, quand, comment et qui – seront confondus et la livraison sera compromise. L'intégrité doit rester intacte au fil du temps, au fur et à mesure que les changements sont apportés au programme.

Ce qui suit décrit brièvement la relation du modèle cible avec d'autres documents clés de planification et de conception de programme :

- L'énoncé de vision du programme fournit une description générale de l'état futur. Il est étendu et développé dans le modèle cible.
- Le plan du programme (qui comprend le plan de réalisation des avantages) décrit comment le modèle cible ou les états futurs seront réalisés grâce au regroupement et à la mise en séquence des projets en tranches. Il décrit également les avantages souhaités et le moment où ils seront réalisés, une des fonctions de la conception du modèle cible.
- Le profil des avantages décrit les avantages souhaités, qui sont rendus possibles par les capacités et les résultats décrits dans le modèle cible.
- Les profils des intervenants et la stratégie de mobilisation des intervenants décrivent les intervenants du programme, leurs intérêts et leur influence sur le programme. Le modèle cible est utilisé pour impliquer les intervenants et recueillir leur rétroaction.
- Le dossier des projets énumère et fournit des informations et des estimations générales sur les projets nécessaires à la réalisation du modèle cible. Les extraits des projets sont le moyen de combler l'écart entre l'état actuel et l'état futur et tant que les deux ne sont pas définis, le dossier de projets ne peut être achevé.
- Le modèle cible et, collectivement, tous les documents de planification ont un impact sur l'analyse de rentabilisation du programme qui sert à justifier l'investissement dans le programme. L'élaboration d'une analyse de rentabilisation acceptable exige l'intégrité de tous les documents de planification.

Le diagramme qui suit décrit la relation entre les principaux documents de planification et de conception de programme :



Le processus itératif d'élaboration du modèle cible devrait permettre à un moment donné d'arriver à une analyse de rentabilisation acceptable (c.-à-d. un équilibre acceptable entre les avantages, les coûts, le temps et les risques). Si aucune analyse de rentabilisation acceptable ne se dégage, le programme devra peut-être revoir la conception du modèle cible et les options de mise en œuvre afin d'accroître les avantages ou de réduire les coûts, les risques ou le temps nécessaire pour obtenir des avantages. Les programmes doivent examiner comment ils assureront l'intégrité de leurs documents de planification et mettre en place les contrôles nécessaires.

5.11 Risques, problèmes et possibilités

L'élaboration du modèle cible est une période clé pour le programme au cours de laquelle la vision est élargie et approfondie en une description concrète de l'avenir. Le processus d'élaboration du modèle cible permettra de découvrir une série de risques et de problèmes de gravité variable. Le programme sera bien utile pour repérer et gérer activement ces risques et problèmes dès le départ. Les « tuer dans l'œuf » permettra de réduire leur impact négatif potentiel sur la réussite du programme. Inversement, le travail d'élaboration du modèle cible conduira probablement à l'identification de nouvelles opportunités, telles que l'apport d'avantages supplémentaires.

Voici quelques exemples :

- Les principaux intervenants peuvent s'opposer activement à la vision du programme.
- Les avantages peuvent ne pas être bien définis, ce qui rend difficile la planification de leur réalisation.
- La participation des principaux dirigeants, des experts ou des intervenants à l'élaboration du modèle cible peut être insuffisante.
- La mise en œuvre du modèle cible peut reposer sur la sous-traitance de processus ou de technologies clés.
- De nouvelles technologies qui augmenteront les avantages que le programme est en mesure de fournir peuvent être disponibles.

Le programme sera bien utile pour repérer et gérer activement les risques, les problèmes et les possibilités au fur et à mesure qu'ils se présentent, grâce à l'élaboration du modèle cible et des documents de planification connexes.

5.12 Analyse des options

Le dossier de projets comprend les projets nécessaires à la réalisation du ou des états futurs décrits dans le modèle cible. Les extrants des projets fournissent les moyens de permettre à l'organisation de changer et, dans la plupart des cas, il y aura plus d'une façon de les réaliser, y compris de multiples options pour les créer ou les acquérir, diverses options de calendrier, etc. Chaque approche aura des coûts, des délais et des risques différents – et chacune permettra d'obtenir un ensemble différent de résultats et d'avantages.

Il convient d'envisager une série de solutions et d'approches différentes pour parvenir à l'état futur final décrit dans le modèle cible, notamment le regroupement et la mise en séquence des projets par tranches. Ces options devraient être modélisées de manière à démontrer quels avantages seront réalisés et quand, ainsi que l'ensemble des coûts et des risques. L'option idéale présente de faibles coûts et de faibles risques, est rapide à mettre en œuvre et présente des avantages élevés.

Pour optimiser l'approche, il faut trouver la meilleure combinaison de solutions pour livrer la nouvelle capacité dans l'état futur et définir le moment idéal pour apporter des changements par « paliers » au moyen de tranches. Pour ce faire, on procède par itérations sur les avantages, les options de calendrier, les coûts et les risques. L'analyse des options est présentée dans l'analyse de rentabilisation du programme (et non dans le modèle cible) et elle est essentielle pour achever le modèle cible. La viabilité des options doit être testée dans le cadre de l'analyse des options.

Par l'analyse des options, l'équipe du programme doit identifier les options viables qui aboutissent à une analyse de rentabilisation acceptable. Le modèle cible et les documents connexes peuvent être achevés une fois que l'option qui offre l'analyse de rentabilisation optimale du programme a été définie et acceptée.

Si aucune analyse de rentabilisation acceptable ne se dégage, il peut être nécessaire d'ajuster le modèle cible ou l'approche préconisée pour le mettre en œuvre. On pourrait envisager que les programmes soient moins ambitieux et concevoir un modèle cible avec

un écart moins important entre les états actuels et futurs. Il peut y avoir différentes approches qui permettraient de mettre en œuvre le modèle cible plus rapidement, à moindre coût, avec moins de menaces ou plus d'avantages. Si toutes les options ont été explorées, mais qu'aucune n'offre une analyse de rentabilisation acceptable, l'organisation doit clore le programme, en veillant à ce que les leçons apprises soient prises en compte pour éclairer les futurs programmes et décisions d'investissement.

6. Remplir le gabarit de modèle cible

Le gabarit de modèle cible est relativement simple : il fournit des sections pour décrire l'état actuel, l'état futur final et le ou les états intermédiaires en utilisant le modèle POTI. Bien que le gabarit lui-même soit simple, le remplir avec du contenu approprié ne l'est pas (pour les nombreuses raisons exposées ci-dessus).

Ne faites pas l'erreur de penser que les POTI (processus, organisation, technologie, information) sont de simples cases dans lesquelles on saisit des renseignements. Le modèle cible est dérivé de ce que l'organisation fait maintenant et de ce qu'elle fera à l'avenir; il doit donc être clair sur la façon dont ces éléments s'articulent.

Comme nous l'avons dit, le plan ne sera pas créé du jour au lendemain. Il est très probable qu'une ou deux personnes doivent s'y consacrer, et il évoluera au fur et à mesure que la compréhension du programme se précisera. La création d'un modèle cible nécessitera des compétences et des connaissances spécialisées, comme la conception d'entreprise, l'analyse opérationnelle, la conception technique, etc.

Différents secteurs d'opération peuvent avoir besoin de leur propre modèle cible, qui s'intègre dans un modèle cible global du programme. Ces plans doivent être présentés dans un format commun pour pouvoir être superposés et intégrés dans un seul document. Bien que le modèle cible puisse contenir un mélange de descriptions écrites, de diagrammes, de diagrammes de flux, de modèles, d'organigrammes, de diagrammes informatiques, etc., le modèle POTI devrait être utilisé comme format commun.

6.1 *Processus d'élaboration du modèle cible*

Un programme est comme un long voyage. Or, la planification d'un voyage doit tenir compte de certains éléments fondamentaux :

- D'où partez-vous? (l'état actuel)
- Quelle est votre destination finale? (l'état final souhaité)
- Où devez-vous arrêter en chemin? (le ou les états intermédiaires)

Comme tout voyage ayant une destination précise, un programme a besoin d'un modèle cible de sa destination. Comme l'a dit Yogi Berra : « Si vous ne savez pas où vous allez, vous risquez de vous retrouver ailleurs ».

L'un des problèmes est de savoir par où commencer avec le modèle cible, car ce document peut être volumineux, très complexe et technique. Souvent, le meilleur point de départ est de comprendre l'organisation actuelle, ou le secteur visé par la portée de votre programme. Il y a plusieurs raisons de procéder ainsi :

- Vous devez comprendre les parties de l'organisation actuelle qui sont « brisées » – il n'est pas recommandé de bâtir sur des opérations qui fonctionnent mal;
- En parlant avec ceux qui gèrent les opérations en cours, vous découvrirez quelles personnes doivent être impliquées;
- Une analyse structurée permettra d'obtenir une évaluation objective de ce qui est en place et d'éliminer une certaine subjectivité; vous disposerez ainsi d'une base solide pour réfléchir à ce qui sera différent dans l'état futur;
- Vous commencerez à comprendre et à bâtir des relations de travail avec ceux qui sont proches des opérations, en particulier les gestionnaires du changement opérationnel chargés de diriger l'élaboration du modèle cible et de faire la transition vers le changement dans leur domaine d'activité.

Le point de départ est de poser la question : « Que faisons-nous maintenant et comment le faisons-nous? » Il est important que ce qui en ressort soit rédigé dans un langage compréhensible par tous, plutôt que dans des termes techniques qui pourraient rebuter certaines personnes.

Pour décrire le fonctionnement futur de l'organisation, le point de départ consiste à poser les questions suivantes :

- Quels services seront modifiés, interrompus ou mis en place?
- Quelles seront les répercussions de ce changement sur le fonctionnement de l'organisation?
- Quels changements structurels devront être apportés à l'organisation, au marché et à la chaîne d'approvisionnement?
- Quels sont les changements prévus en matière de technologie, d'infrastructure, de législation ou de propriété?
- Quels sont les renseignements nécessaires pour gérer le tout et d'où viendront-ils?

L'élaboration du modèle cible peut être remplie de défis, qui doivent être considérés comme des risques pour le programme et traités comme tels. Voici certains défis :

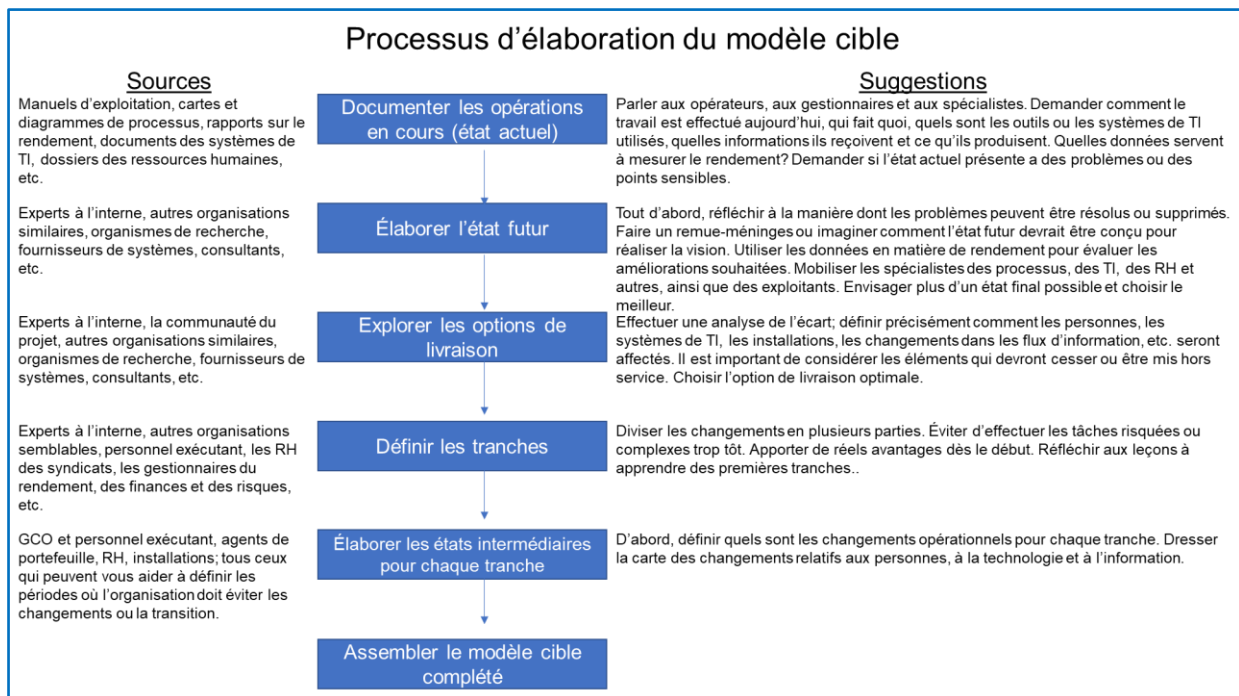
- Gérer les personnes qui souhaitent simplement « passer à l'action » – voici l'énoncé de programme, alors commençons les projets X, Y et Z;
- Difficulté à trouver des personnes qui savent vraiment comment les systèmes fonctionnent;
- Écarts entre la façon dont les gens devraient travailler et la façon dont ils travaillent réellement;
- Prise de décisions sur le niveau de changement acceptable;
- Priorités contradictoires de différents groupes conduisant à des exigences différentes;
- Désaccords entre les GCO sur la marche à suivre;
- Manque de mobilisation stratégique au chapitre des changements nécessaires;

- Projets existants qui ne sont pas alignés sur ce qui est nécessaire, mais que personne ne cherche à arrêter;
- Trouver les ressources et l'expertise nécessaires pour effectuer le travail;
- Confidentialité : certains des enjeux qui émergent peuvent être très sensibles, par exemple les impacts du programme sur les ressources humaines.

Voici quelques idées sur la manière de relever ces défis :

- Organiser des séances d'information pour expliquer ce qu'est un modèle cible, pourquoi il est important et le processus que suivra le programme pour le concevoir et le gérer;
- Utiliser des ateliers pour faire participer les gens, mais veiller à ce qu'ils soient informés de manière appropriée;
- Élaborer des questionnaires ciblés pour recueillir des avis et des détails sur le fonctionnement actuel des choses et sur les améliorations possibles;
- Utiliser la documentation existante qui décrit le fonctionnement actuel des choses.

Le tableau suivant décrit les étapes du processus d'élaboration du modèle cible et fournit des sources d'information et des suggestions possibles pour celles-ci :



7. Utilisation du modèle cible

Le modèle cible n'est PAS un document que l'on produit pour qu'il soit mis sur une tablette. Il sert à de nombreux objectifs essentiels pendant la mise en œuvre du programme. Les programmes doivent veiller à ce qu'il soit activement mis à jour et utilisé de manière efficace.

La taille et l'échéancier d'un programme sont généralement d'assez grande envergure. Pendant la durée de vie d'un programme, il est probable que les facteurs environnementaux et la manière dont l'organisation réagit changent. De nouveaux objectifs stratégiques peuvent être fixés, les attentes quant à ce que le programme doit fournir peuvent évoluer et les ressources disponibles pour le programme peuvent être affectées. En tant que pierre angulaire du programme, le modèle cible doit, pour rester utile, être tenu à jour, tout comme l'intégrité de tous les documents de planification.

7.1 Maintenir l'alignement stratégique

Définir une stratégie et la réaliser sont deux choses différentes. L'alignement stratégique est le processus qui consiste à aligner les décisions et les actions d'une organisation afin qu'elles soutiennent la réalisation des objectifs stratégiques. Il ne suffit pas d'avoir une stratégie; il faut agir pour la mettre en œuvre. Les organisations agissent en créant des initiatives – p. ex., des programmes – qui produisent des résultats et des avantages alignés sur leur stratégie.

Avant de créer un programme, l'organisation doit examiner un portefeuille d'initiatives possibles et établir celles qui ont le plus de chances de contribuer à la réalisation de sa stratégie. À mesure qu'un programme progresse, il faut s'assurer qu'il reste aligné. C'est généralement le promoteur du programme et sa participation au groupe promoteur qui permettent d'y parvenir. En tant que groupe de hauts dirigeants, le groupe promoteur doit assurer l'alignement général continu du programme sur l'orientation stratégique de l'organisation.

Le groupe promoteur doit utiliser l'état futur défini dans le modèle cible (et les documents connexes) comme base pour évaluer l'alignement du programme sur la stratégie. Il doit être clair que l'état futur du programme cadre avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Les questions que le groupe promoteur devrait envisager de poser sont les suivantes :

- Dans quelle mesure le programme soutient-il les objectifs stratégiques de l'organisation?
- Comment le programme s'intègre-t-il dans l'état futur que l'organisation souhaite atteindre?
- L'importance du programme pour l'organisation augmente-t-elle, diminue-t-elle ou reste-t-elle la même?
- Que pourrait faire le programme pour renforcer son alignement stratégique?
- Le programme reste-t-il justifié compte tenu des changements dans les objectifs stratégiques de l'organisation?

7.2 Orientation et contrôle

Lors de la mise en œuvre d'une tranche, le modèle cible est un document essentiel pour maintenir l'orientation et le contrôle. Les programmes et leurs projets peuvent parfois dévier de leur cap. Toutefois, le modèle cible fournit des points de direction et de contrôle clairement définis, c.-à-d. la description des états intermédiaires et finaux.

Les équipes de programme et les organes de gouvernance doivent utiliser le modèle cible pour comprendre ce que le programme est censé apporter. Ils doivent également l'utiliser pour suivre les progrès du programme, en comparant les états futurs décrits dans le modèle cible avec ce qui se passe dans la réalité. Le modèle cible peut également préciser le niveau de rendement de l'état actuel, afin de mesurer l'amélioration du rendement une fois que les capacités auront été transférées aux opérations.

Les objectifs stratégiques peuvent changer, la mise en œuvre des projets du programme peut rencontrer des difficultés inattendues ou les activités peuvent éprouver des difficultés en raison du degré de changement que le programme provoque – tous ces éléments peuvent entraîner des modifications du modèle cible et des documents connexes. Tout changement apporté au programme doit être analysé en fonction de son impact sur les états futurs décrits dans le modèle cible. La mise en œuvre et la supervision du programme doivent être axées sur la garantie que les états futurs définis dans le modèle cible peuvent être atteints et permettront d'obtenir les résultats et les avantages souhaités dans les limites du dossier d'analyse du programme.

Il est probable que des modifications seront apportées au programme durant son cycle de vie. Il est essentiel que le modèle cible (et les principaux documents de planification) soit tenu à jour, qu'il reflète les changements approuvés et qu'il reste un outil de contrôle valide pour le programme. Puisqu'il décrit les états futurs souhaités, le modèle cible fournit la base pour déterminer à quel moment le programme est arrivé à sa destination finale et quand il faut envisager sa clôture.

7.3 Intégrité des plans

Comme décrit précédemment, le modèle cible est utilisé dans l'élaboration d'autres documents de planification clés. Conçu pour réaliser les avantages que l'organisation attend, le modèle cible a un impact direct sur la sélection et la définition des projets, comme il est décrit dans le dossier des projets. L'état futur final et les « changements par étapes » pour y parvenir ont une influence directe sur le plan du programme et le plan de réalisation des avantages. La conception et la réalisation du modèle cible comportent des risques et des problèmes qui ont une incidence sur l'analyse de rentabilisation du programme. Étant donné l'importance du modèle cible pour une planification réussie, il est véritablement la pierre angulaire du programme.

Pendant l'exécution du programme, le modèle cible est un document clé pour garantir que le programme et ses projets restent sur la bonne voie. Les projets « héritent » du modèle cible du programme et l'utilisent pour élaborer les chartes de projet du programme, c.-à-d. ce que chaque projet doit mettre en œuvre. Au fur et à mesure que les projets évoluent et produisent leurs extrants, le modèle cible fournit une base (avec la charte de projet de programme) pour déterminer si les extrants des projets sont adaptés à leur objectif.

7.4 Définir les exigences du projet

Le modèle cible fournit la base sur laquelle repose l'élaboration des exigences relatives aux projets. Alors que les mandats des projets sont définis dans le dossier de projets, le modèle cible fournit des éléments pour les chartes de projet plus détaillées du programme. Le modèle cible fournira la majorité des exigences pour les projets et l'acceptation des extrants des projets devrait être mesurée par rapport à leur faculté de satisfaire les capacités définies dans le modèle cible. En tant que tel, le modèle cible fournit des critères de qualité clés pour les projets.

7.5 Réalisation des avantages

L'état actuel décrit dans le modèle cible définit la base de référence du rendement de l'organisation avant les changements apportés par le programme. Il s'agit de données importantes pour les mesures de la base de référence du profil des avantages. À mesure que le programme progresse, l'amélioration du plan de référence du rendement montre les progrès réalisés vers l'état futur et les bénéfices souhaités.

7.6 Réussite du programme

Le succès d'un programme est mesuré en fonction de la cohérence de ses capacités à produire les avantages souhaités, comme ils sont définis dans le modèle cible. L'examen final du programme doit vérifier comment il a été contrôlé et s'il a été couronné de succès ou non. Il devrait se concentrer non seulement sur la question de savoir si le modèle cible a été mis en œuvre, mais aussi si le programme a géré efficacement les changements d'orientation. L'état final peut sembler très différent de ce qui était envisagé dans le premier modèle cible, mais la version finale du modèle cible doit refléter ce qui existe maintenant.

8. Résumé

Le modèle cible est un document de planification essentiel pour chaque programme. La description de l'état futur définit ce que le programme est censé achever. D'autres documents de planification essentiels sont élaborés à partir du modèle cible. Le modèle cible fournit une base pour obtenir les résultats et les avantages souhaités et vérifier que le programme est sur la bonne voie.

Les modèles cibles sont la pierre angulaire d'un programme et sont utilisés tout au long de ce dernier. Ils doivent rester alignés sur la stratégie de l'organisation et fournir une orientation et un contrôle pour l'exécution et la supervision du programme. Le modèle cible fournit la base des exigences du projet, déterminant si les extrants du projet ont été livrés comme prévu et si le programme a été couronné de succès ou non.

Les programmes sans modèle cible bien défini et approuvé n'ont pas de destination précise et risquent sérieusement de ne pas atteindre leurs buts et objectifs.

Annexe A – Rôles et responsabilités en matière de modèle cible

Responsable de la réussite du programme, le promoteur du programme :

- Fournit l'orientation stratégique pour la conception du modèle cible et l'analyse des options de mise en œuvre;
- Veille à ce que le groupe promoteur autorise l'état futur et s'y engage;
- Veille à ce que le modèle cible reste aligné avec l'orientation stratégique;
- Fournit l'interface avec le groupe promoteur et les autres principaux intervenants, en maintenant leur appui;
- Fournit des conseils et des orientations au gestionnaire de programme et aux gestionnaires de changement opérationnel (GCO) selon les besoins, y compris les risques ou les questions définis lors de la conception et de la mise en œuvre du modèle cible;
- Veille à ce que le conseil du programme évalue et comprenne les implications du modèle cible et de sa mise en œuvre.

Le directeur de programme s'assure que le modèle cible du programme est élaboré avec l'expertise appropriée et il :

- Veille à ce que le document du modèle cible soit rédigé et assemblé en collaboration avec les gestionnaires du changement opérationnel (GCO);
- Travaille étroitement avec les GCO pour s'assurer que le modèle cible, le plan du programme, le plan de réalisation des avantages et le profil des avantages sont cohérents et capables de réaliser l'analyse de rentabilisation du programme;
- S'assure que le programme a accès à des ressources compétentes pour créer le modèle cible;
- Assure une analyse appropriée des options pour sélectionner les états final et intermédiaire optimaux;
- Veille à ce que l'impact de tout changement sur le modèle cible soit évalué;
- Communique les détails du modèle cible aux projets concernés;
- S'assure que les changements d'étapes prévus sont clairement compris par les équipes de projet;
- S'assure que les incertitudes et les ambiguïtés liées au modèle cible sont prises en compte en tant que risques;
- Contribue à la gestion des attentes des intervenants.

Les GCO jouent un rôle essentiel dans l'élaboration du modèle cible. Plus précisément, ils :

- Dirigent l'élaboration du contenu du modèle cible et assurent la responsabilité de la livraison aux opérations;
- Obtiennent le soutien de hauts dirigeants pour l'état « à venir »;
- S'assurent que les changements d'étapes prévus sont clairement compris par les opérations;
- Fournissent, coordonnent ou rédigent les contributions essentielles au modèle cible, avec un personnel expérimenté ou des spécialistes;
- Veillent à ce que les informations « actuelles » et « à venir » soient utilisées pour établir le profil des avantages;

-
- Alignent la création des capacités décrites dans le modèle cible avec la réalisation des avantages par l'approbation des extraits de projet;
 - Assurent que les changements opérationnels apportés durant le cycle de vie du programme sont énoncés dans « l'état actuel » compris dans le modèle cible.

Annexe B – Références

Réussir la gestion de programme (MSP®), Axelos, Rod Sowden, 2015

MSP® Survival Guide for Business Change Managers, Rod Sowden, 2014

MSP® Survival Guide for Programme Managers, Rod Sowden, 2016

POTI: A Model for Programme Blueprints, Elizabeth Harrin, 2010

<https://pmtips.net/article/poti-model-programme-blueprints>

Programme Management : Using A Programme Blueprint, Elizabeth Harrin, 2016

<https://www.strategyex.co.uk/blog/pmoperspectives/programme-management-using-programme-blueprint/>

The blueprint – a cornerstone of programmes and MSP, Sue Taylor, 2017

<https://www.axelos.com/news/blogs/may-2017/the-blueprint-a-cornerstone-of-programmes-and-msp>

The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organisations,

Muneera Mohamed Al Khalifa, 2016

[file:///C:/Users/ashaw/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/FulltextThesis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ashaw/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/FulltextThesis%20(1).pdf)

Why blueprints steer good programme delivery, Rod Sowden, 2011

<https://aspireeurope.files.wordpress.com/2011/11/msp-sound-bites-why-programmes-without-blueprints-are-out-of-control.pdf>