

NON CLASSIFIÉ

Guide de préparation de votre analyse de rentabilisation de programme

Autorité d'approbation :	Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement
Propriétaire fonctionnel :	Gestionnaire principal, Services-conseils en gestion de programme
Version :	1.0
Date de la version :	1 ^{er} décembre 2020





Historique des révisions

Version	Description	Date	Autorité d'approbation	Propriétaire fonctionnel
1.0	Publication initiale approuvée	1 ^{er} décembre 2020	Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement	Directeur, Services-conseils en gestion de programme



Table des matières

Historique des révisions	iii
Table des matières.....	iv
Titre 1	
Date d'entrée en vigueur	1
À propos du guide	1
Objectif du guide	1
Public cible	2
Utilisation du guide	2
Preuves requises.....	3
But de l'analyse de rentabilisation du programme.....	3
En quoi consiste une analyse de rentabilisation de programme?.....	3
Différence entre une analyse de rentabilisation de programme et une analyse de rentabilisation de projet de programme	4
Quels sont les avantages d'une analyse de rentabilisation de programme?	4
Quand faut-il préparer une analyse de rentabilisation de programme?	5
Qui doit préparer l'analyse de rentabilisation du programme?	5
Aperçu du processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme	5
Intervenants	7
Processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme	7
Approbation et autorisation.....	8
Prochaines étapes et mises à jour du processus d'analyse de rentabilisation du programme	8
Étape 1 – Contexte stratégique.....	9
Environnement stratégique.....	9
Aperçu de l'organisation	9
Objectifs du programme	10
Facteurs de changement.....	10
Besoins opérationnels	11
Concordance stratégique.....	12
Hypothèses	13
Contraintes.....	14
Dépendances	14
Avantages escomptés	15

Énoncé de risque général du programme.....	16
Estimation du coût du programme.....	16
Calendrier de haut niveau.....	17
Étape 2 – Analyse et recommandations.....	18
Analyse des options.....	18
Options proposées.....	19
Description de l'option.....	19
Liste des critères de sélection.....	20
Sélection des options.....	21
Établissement du coût des options.....	22
Analyse des avantages des options.....	23
Évaluation.....	25
Définition préliminaire des risques des options.....	26
Option retenue.....	27
Critères d'évaluation.....	27
Évaluation sommaire des options.....	28
Recommandation.....	30
Valeur des avantages.....	31
Risques liés à la réalisation des avantages.....	31
Coût de la mise en œuvre du modèle cible/modèle opérationnel cible.....	31
Financement du programme.....	31
Calendrier de réalisation.....	32
Marchés et approvisionnement.....	32
Étape 3 – Gestion et capacités.....	33
Dispositions claires en matière de gouvernance.....	33
Approche de gestion de programmes.....	34
Stratégies et plans de gouvernance des programmes.....	34
Annexe A – Rôles et responsabilités dans l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme.....	36
ANNEXE B – Références.....	38
Documents du CT.....	38
Autres sources.....	38
Annexe C – Structure de la carte logique d'investissement (exemplaire).....	39



Titre

Emploi et Développement social Canada (EDSC) – Guide de préparation de votre analyse de rentabilisation de programme

Date d'entrée en vigueur

La date de prise d'effet du présent guide est le 1^{er} décembre 2020.

À propos du guide

Le Guide de préparation de votre analyse de rentabilisation de programme (ci-après appelé « le guide ») fait partie d'une série de documents d'orientation qui appuient l'application de la Directive et de la Norme sur la gestion de programme d'EDSC. Ces documents d'orientation visent à aider les responsables des programmes à mettre en œuvre avec succès des changements et des améliorations aux activités opérationnelles.

L'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme est la première étape pour garantir que la prise des décisions en matière d'investissement reste axée sur les résultats et les avantages. Cette analyse soutiendra les décisions d'investissement du fait qu'elle sera comparée à un ensemble d'options et qu'elle sera définie par une approche optimale pour maximiser les avantages, le tout assorti de coûts, de risques et de délais acceptables.

Le guide peut s'appliquer à toutes les tailles et à tous les types d'analyses de rentabilisation de programme (transformation numérique, changements de politique ou de législation, etc.). L'analyse de rentabilisation du programme doit être adaptée au cas par cas en fonction de la taille, de la complexité, du niveau de risque et du coût estimé. La portée du guide s'étend des phases initiales du processus d'investissement, où l'analyse est utilisée pour appuyer une décision de financement, à l'analyse rétrospective des avantages d'un investissement après sa réalisation.

Objectif du guide

Le guide a été conçu pour aider toute personne participant à un programme à comprendre le travail nécessaire pour démontrer le bien-fondé d'un investissement. Cela permettra à l'analyse de rentabilisation du programme de devenir ce qu'elle devrait être : un document qui soutient une prise de décision fondée sur des données probantes.

Il est fortement encouragé d'utiliser ce guide, car il fournit une approche axée sur les pratiques exemplaires pour l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme.

L'analyse de rentabilisation du programme devrait s'articuler autour du concept de « commencer par la fin », c'est-à-dire qu'elle devrait se concentrer sur les objectifs de l'intervention plutôt que de chercher à justifier une certaine option. Stephen Jenner

Un certain nombre de documents de référence et de pratiques exemplaires ont été consultés et se trouvent à [l'annexe B – Références](#) du présent guide.



Public cible

Le présent guide est destiné aux cadres supérieurs et aux dirigeants responsables de la conception, de l'exécution et de l'approbation des programmes, y compris les promoteurs et les gestionnaires de programmes, les responsables de l'analyse de rentabilisation, les examinateurs (aux points de contrôle et les tiers externes) et les vérificateurs. Il peut également être utile aux membres de la direction générale et aux autres intervenants qui peuvent soit avoir une influence sur les décisions d'investissement, ou avoir un intérêt dans la mise en œuvre réussie du changement.

Utilisation du guide

Le guide fournit des suggestions et un plan d'action recommandé pour aider à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme et peut faire référence à des éléments obligatoires et consultatifs.

La structure du guide reflète celle du modèle d'analyse de rentabilisation de programme d'EDSC, chaque section (étapes 1 à 3) faisant référence aux exigences minimales figurant dans le modèle. Le guide comporte quatre sections principales:

1. Information générale sur l'analyse de rentabilisation de programme et sur son processus d'élaboration.
2. Étape 1 – Contexte stratégique
3. Étape 2 – Analyse et recommandation
4. Étape 3 – Gestion et capacité

Conventions d'indication utilisées dans le présent guide



Ne pas oublier



Conseil rapide



Information trouvée dans un artefact de programme

Définitions



Ateliers offerts par les Services-conseils en gestion de programme

De plus, les conventions suivantes ont été utilisées dans ce guide, dans le but de dénoter certaines intentions :

Terme	Intention
Doit/sera/devra	Une exigence : un élément obligatoire
Devrait	Une forte recommandation : un conseil
Peut/pourra/pourrait	Une situation potentielle : une possibilité

REMARQUE : Quelles que soient la taille et la portée du programme, et que l'approbation du Conseil du Trésor soit demandée ou non, ce document devrait être utilisé pour orienter l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme.

Preuves requises

Il est important d'étayer l'analyse de rentabilisation du programme par des preuves. Toutefois, ne répétez pas les détails du contenu des artéfacts existants du programme (p. ex. le modèle cible, le modèle opérationnel cible, le profil des avantages, etc.); fournissez simplement des références aux documents existants avec un résumé.

Les renseignements provenant d'autres artéfacts du programme peuvent être utilisés pour aider à l'analyse et éviter le chevauchement des travaux. Si l'information n'est pas documentée, le promoteur du programme et le groupe de promoteurs doivent se demander si le Ministère est prêt à aller de l'avant ou s'il devrait entreprendre des travaux en dehors du programme pour résoudre le problème.

But de l'analyse de rentabilisation du programme

En quoi consiste une analyse de rentabilisation de programme?

*Une **analyse de rentabilisation de programme** est une proposition documentée utilisée pour confirmer le lancement d'un programme et sa viabilité continue. Elle contient l'analyse des avantages, des coûts, des risques, des échéances et des hypothèses liés à diverses options d'investissement pour les résultats et avantages attendus afin d'éclairer la prise des décisions, la mise en œuvre future, la surveillance et l'évaluation.*

L'analyse de rentabilisation du programme évolue tout au long de la durée d'un programme donné. Elle ne doit pas être un document qui est créé puis oublié; il s'agit d'un « document de travail », revu et mis à jour tout au long de la durée de vie du programme afin d'en confirmer la viabilité continue. L'examen de l'analyse de rentabilisation du programme doit être une activité continue menée par le gestionnaire du programme et le ou les gestionnaires du changement opérationnel, et tenue à jour par le Bureau de gestion de programme.

Le promoteur du programme utilisera l'analyse de rentabilisation du programme pour obtenir l'autorisation de commencer l'exécution de la première tranche. L'analyse devrait également être revue et mise à jour à la fin de chaque tranche, avant d'obtenir l'autorisation de commencer les travaux de la tranche suivante, ce qui permet de garantir que les décisions sont fondées sur des données probantes et de renforcer la responsabilisation.



Les meilleures analyses et la documentation la plus exhaustive auront peu d'utilité à moins que les décideurs accordent leur appui à l'analyse de rentabilisation du programme et donnent l'autorisation requise.

Différence entre une analyse de rentabilisation de programme et une analyse de rentabilisation de projet de programme

Analyse de rentabilisation de programme

Les programmes visent à gérer des changements complexes avec une vision stratégique et une feuille de route pour y parvenir. Ils permettent de gérer l'incertitude et les interrelations complexes dans un environnement dynamique tout en assurant une certaine souplesse dans la démarche.

Les programmes sont composés d'un certain nombre de projets et d'activités connexes qui seront réalisés en plusieurs tranches tout au long d'une période prolongée afin que soient obtenus des résultats et réalisés des avantages supérieurs à la somme de ses parties.

Analyse de rentabilisation de projet de programme

Par opposition à un programme, un projet est un ensemble de tâches interdépendantes à exécuter sur une période déterminée pour atteindre un ensemble d'objectifs. L'analyse de rentabilisation de projet de programme est donc axée sur la viabilité de la réalisation de ses extrants.

Quels sont les avantages d'une analyse de rentabilisation de programme?

L'analyse de rentabilisation du programme fournit à la haute direction un outil pour prendre des décisions transparentes et fondées sur des preuves, ainsi que pour assurer la coordination, l'exécution, le suivi et l'évaluation des extrants, des résultats et des avantages.

Une analyse de rentabilisation de programme bien préparée :

- oriente les activités du programme vers la concrétisation de la vision;
- permet à l'organisation et à ses principaux intervenants de comprendre et d'influencer l'orientation du programme dès le début du processus de planification;
- améliore la prise des décisions grâce à un examen tôt dans le processus des questions clés et des données probantes disponibles;
- facilite la réalisation des avantages et la gestion des risques pour l'ensemble du programme plutôt que pour un seul projet;
- démontre la viabilité continue du programme aux cadres supérieurs et aux intervenants;
- aide les décideurs à éviter d'engager des ressources dans des projets qui ne devraient pas aller de l'avant;
- se traduit par une amélioration de la manière dont les projets du programme sont mis en place pour réussir, et par un meilleur lien entre l'exécution et la stratégie;
- éclaire le choix des bons projets, présentés au bon moment pour soutenir l'option la plus viable aux fins de l'exécution;
- rationalise les tâches et les ressources nécessaires à la préparation des analyses de rentabilisation des projets du programme.



Le niveau de détail, le langage et le ton de l'analyse de rentabilisation du programme doivent être adaptés au public. Le public doit disposer de suffisamment de renseignements pour prendre une décision, sans se sentir submergé par les détails techniques ou procéduraux. Il ne s'agit pas de copier et coller de grandes sections du modèle cible, du modèle opérationnel cible ou du profil des avantages, etc.

Quand faut-il préparer une analyse de rentabilisation de programme?

Une analyse de rentabilisation de programme est préparée lors de la phase 2 « définition du programme », et soumise comme l'un des artéfacts pour le point de contrôle de cette phase. Elle doit également être mise à jour et soumise de nouveau à chaque tranche ou point de contrôle, tout au long du cycle de vie du programme.

Qui doit préparer l'analyse de rentabilisation du programme?

Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte dictant qui doit rédiger l'analyse de rentabilisation du programme, c'est la responsabilité du gestionnaire de programme, qui doit rendre compte au promoteur du programme à cet égard.



Il est important de disposer de ressources expérimentées lors de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme.

La rétroaction et la consultation sont importantes lors des premières étapes. Élaborer une analyse de rentabilisation de programme relève d'un travail de collaboration entre les intervenants participant à l'exécution du programme et ceux touchés par ses résultats et avantages. Ils doivent aussi prendre part aux efforts des experts en matière qui savent quels sont les besoins opérationnels à combler et quels sont les coûts et les risques à évaluer.

Comme le promoteur du programme est responsable de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation, il est recommandé de ne pas confier la tâche à un tiers, mais de faire appel plutôt à un expert-conseil externe qui aidera à sa rédaction lorsque le niveau requis de compétences et de ressources n'est pas disponible au sein d'EDSC (p. ex. responsables de l'analyse de rentabilisation, compétences en comptabilité et en analyse financière).

Aperçu du processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme

L'analyse de rentabilisation du programme est un document stratégique clé qui rassemble des renseignements tirés de la documentation de base du programme pour former un texte narratif.

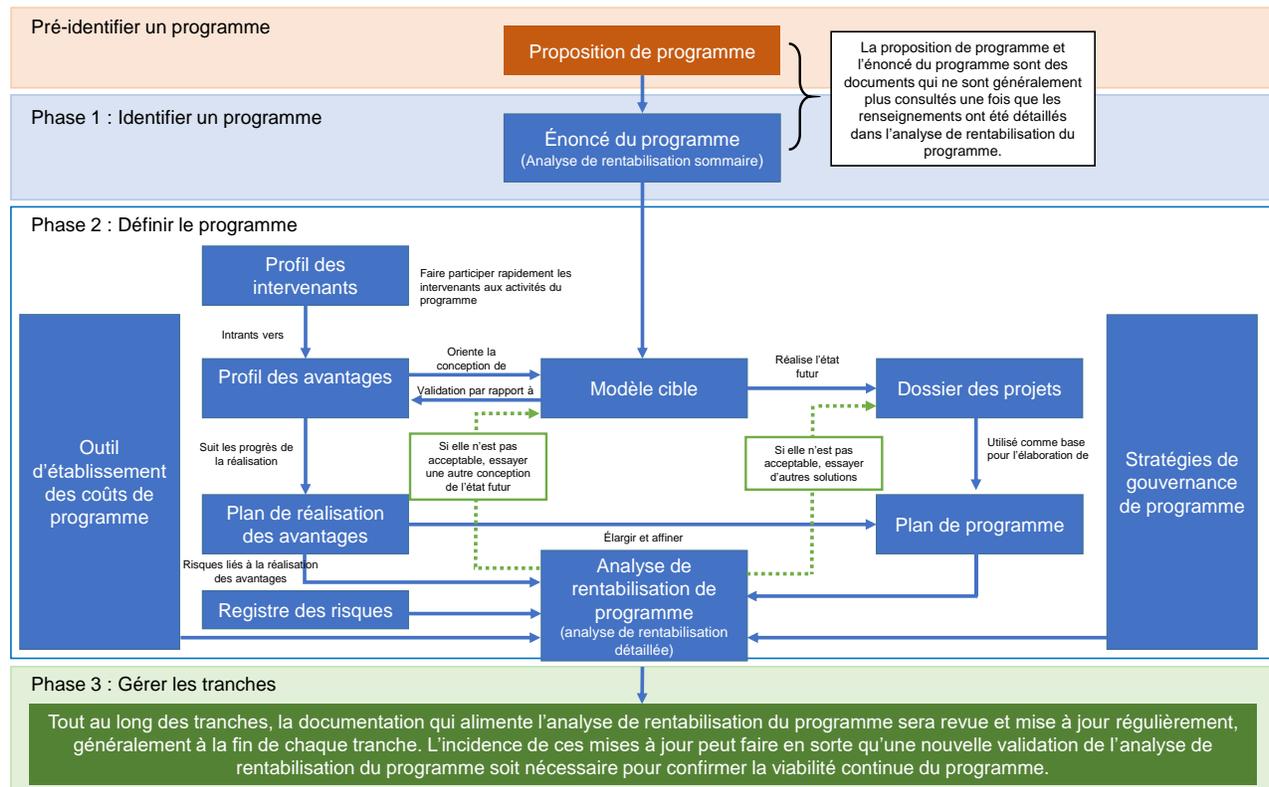
L'alimentation en information de l'analyse de rentabilisation du programme commence après l'approbation de la proposition de programme par le Conseil des grands projets et investissements (CGPI), qui déclenche officiellement le lancement du programme. L'énoncé du programme, également appelé l'analyse de rentabilisation sommaire, développe le concept du programme et fournit la base d'une première évaluation de la viabilité et de la faisabilité du programme.

La proposition et l'énoncé de programme doivent être préparés conformément au cadre de gestion de programme d'EDSC¹, car ils contiennent tous deux des renseignements clés qui serviront de base au contexte stratégique de l'analyse de rentabilisation du programme.

¹ Le cadre de gestion de programme d'EDSC est composé de nombreux documents, notamment la Politique sur la gestion de projet et de programme, la Directive sur la gestion de programme, la Norme sur la gestion de programme et de multiples guides à l'appui. Veuillez consulter iService pour tous les documents relatifs aux programmes.

La figure 1 ci-dessous montre le flux d'information entre les documents du programme créés lors de la phase 2 qui constituent des sources d'information essentielles pour l'analyse de rentabilisation du programme.

Figure 1 : Flux d'information soutenant l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme



Bien que la plupart des renseignements requis pour l'analyse de rentabilisation du programme soient contenus dans les documents sources présentés à la figure 1, élaborer une analyse de rentabilisation convaincante fondée sur des preuves est une tâche complexe. L'accent devrait être mis sur la présentation d'options claires, chacune d'entre elles étant tracé tout en indiquant son degré de contribution aux objectifs stratégiques d'EDSC.



Facteurs de réussite pour le processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme

- Clarté des avantages opérationnels visés
- Harmonisation claire avec la stratégie et les priorités opérationnelles d'EDSC
- Mobilisation et soutien continus des cadres supérieurs
- Disponibilité des ressources et des compétences appropriées
- Un partenariat dynamique défendu par le promoteur du programme
- Définition claire des rôles et des responsabilités pour l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme
- Participation, dès le début et en continu, des intervenants clés
- Les artéfacts du programme contiennent des renseignements de qualité, appuyés par des données précises et des contributions des principaux intervenants, et validés par les cadres supérieurs

Intervenants

Les analyses de rentabilisation de programme peuvent être complexes et couvrir un large éventail de domaines qui concerneront un nombre important d'intervenants. Il est recommandé de consulter les principaux intervenants tôt afin de s'assurer que l'analyse de rentabilisation du programme est aussi exhaustive et robuste que possible.

Les personnes qui doivent être consultées vont dépendre du type de programme. Les profils des intervenants contiennent des renseignements sur ceux qui contribuent ou influencent davantage les résultats du programme et sur ceux qui sont les plus touchés par ces résultats. Il est essentiel de prendre en considération les intervenants qui seront touchés par les changements proposés, et d'évaluer dès le début leur degré d'engagement envers le programme.

Les programmes interagissent avec plusieurs organisations de services internes (c.-à-d. des partenaires habilitants). Ces organisations ont la mise en œuvre et la réussite des programmes d'EDSC à cœur. Ce sont des ressources bien informées qui peuvent aider à clarifier quelles politiques et normes sont susceptibles d'avoir une incidence sur les options proposées ou d'imposer des contraintes, notamment en ce qui concerne :

- la sécurité;
- le respect de la vie privée;
- l'accessibilité;
- l'architecture d'entreprise;
- la gestion de l'information.

Les incidences et les contraintes cernées par les partenaires habilitants doivent être prises en compte dans le cadre de l'évaluation de chaque option proposée.

Processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme

L'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme se fait en trois étapes :

Étape 1 – Contexte stratégique

Étape 2 – Analyse et recommandation

Étape 3 – Gestion et capacité



Une analyse de rentabilisation de programme est un document évolutif qui doit être régulièrement révisé et mis à jour au fil du temps en fonction de la disponibilité et de l'exactitude des renseignements. La figure ci-dessous montre les étapes du processus d'élaboration, y compris l'objectif, l'approche et les extraits.

Figure 2 : Processus d'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme



Une approche progressive est recommandée pour faire évoluer le programme en fonction de sa concordance stratégique, des avantages proposés, des risques et de sa capacité générale à fournir des résultats. En plus, cela garantit des interactions régulières avec le groupe promoteur ou avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour évaluer si le programme doit passer à la phase ou à la tranche suivante.

L'examen de l'analyse de rentabilisation du programme doit être une activité effectuée de façon continue par le gestionnaire du programme, le ou les gestionnaires du changement opérationnel et le Bureau de gestion du programme. L'analyse doit également être confirmée à la fin de la phase 2 et de chaque tranche par le promoteur et le conseil du programme.

Approbation et autorisation

L'analyse de rentabilisation du programme doit être signée à chaque phase ou tranche par le promoteur du programme. Le groupe promoteur approuve l'analyse et confirme son engagement à affecter les ressources nécessaires à l'exécution du programme.

Prochaines étapes et mises à jour du processus d'analyse de rentabilisation du programme

Une fois que l'analyse de rentabilisation du programme a été achevée, soumise et approuvée, son utilisation ne s'arrête pas là. L'analyse de rentabilisation du programme fait partie d'un processus

itératif qui évolue dans le temps; elle doit donc être régulièrement révisée et mise à jour pour refléter les changements. Cela doit être fait pour se préparer aux examens de point de contrôle ou chaque fois qu'il y a un changement important qui affecte les coûts ou les avantages prévus du programme, y compris les hypothèses ou les risques, dus aux changements dans l'orientation ou les objectifs stratégiques du Ministère.

L'analyse de rentabilisation du programme doit être utilisée pour prendre des décisions transparentes et fondées sur des preuves, ainsi que pour assurer la coordination, l'exécution, le suivi et l'évaluation des extrants, des résultats et des avantages.

Étape 1 – Contexte stratégique

L'objectif du contexte stratégique est de résumer en un seul endroit la manière dont le programme s'inscrit dans la stratégie d'entreprise d'EDSC, comme définie et approuvée initialement dans la proposition et l'énoncé du programme, et de confirmer à nouveau le « pourquoi » du changement. La réussite d'un programme repose sur une stratégie d'entreprise claire qui tient compte des éléments suivants :

- Où en sommes-nous?
- Où voulons-nous nous rendre?
- Quel est le besoin opérationnel?
- Qu'est-ce qui a déclenché le besoin de changement?
- Qu'est-ce que nous essayons de réaliser?
- Quelle est la concordance stratégique?

Les renseignements contenus dans le contexte stratégique sont similaires, à quelques exceptions près, à ceux contenus dans le Guide sur l'analyse de rentabilisation du SCT.

Environnement stratégique

L'environnement stratégique donne un aperçu de l'organisation actuelle et des arguments pour le changement, en soulignant les problèmes, les difficultés et les possibilités liés à la situation actuelle.

Selon le type de proposition d'investissement, il pourrait s'agir de décrire les dispositions existantes et d'expliquer comment les services sont actuellement organisés et fournis. Il faut inclure tous les détails contextuels pertinents sur les intervenants, les fournisseurs, les clients, le rendement du service, ainsi que la disponibilité, l'utilisation et l'état des actifs. Des preuves doivent être fournies pour étayer les problèmes et les possibilités qui sont décrits.

Cette description servira également de base pour établir l'option « statu quo » ou « ne rien faire » comme point de référence pour la mesure du succès du changement.

Aperçu de l'organisation

Cette section devrait donner un aperçu de l'organisation. Les domaines clés qui devraient être abordés sont les suivants :

- le but de l'organisation, y compris sa mission et ses objectifs stratégiques, ses objectifs opérationnels et ses principaux intervenants;
- la gamme des services actuellement fournis, y compris les principaux clients, les niveaux de service, la demande actuelle et le taux de roulement annuel;



- la structure organisationnelle de haut niveau, y compris les dispositions en matière de dotation et de gouvernance;
- la capacité actuelle, en matière de ressources financières et humaines.



Les renseignements contenus dans cette section devraient être recueillis à partir de documents existants du programme. Ces documents devraient être brièvement résumés ou joints en annexe à l'analyse de rentabilisation du programme.

Objectifs du programme

Un programme est généralement un investissement important qui devrait grandement contribuer à la réalisation des objectifs ministériels stratégiques. Les programmes sont conçus pour atteindre ces objectifs par l'entremise d'une gestion et d'une exécution réussies des projets et des activités.

Énumérez les objectifs du programme qui se concentrent sur les résultats à atteindre pour soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation. Ils doivent être clairs, concis et fondés sur des critères SMART.

Analyser une proposition de cette manière permet d'établir un argumentaire convaincant pour le changement, fondé sur les besoins opérationnels plutôt que sur l'argument « c'est une bonne chose à faire et cela apportera des avantages ».



SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, and time-constrained*) – objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps

Facteurs de changement

Quels sont les facteurs qui ont déclenché le besoin de changement? Quelles sont les lacunes qui seront comblées par une mise en œuvre réussie du programme?

Les facteurs de changement sont initialement décrits dans la proposition de programme et s'inscrivent généralement dans l'un des contextes stratégiques suivants :

- Politique
- Économique
- Social
- Technologique
- Juridique
- Environnemental

Les facteurs de changement devraient être révisés et liés aux besoins opérationnels. Ils concernent généralement un ou plusieurs des facteurs génériques suivants justifiant l'investissement. Les voici :

- **Efficacité** – améliorer la qualité des services publics en offrant de meilleurs résultats sociaux (p. ex. répondre aux nouvelles initiatives politiques et aux objectifs opérationnels)
- **Efficiences** – améliorer la prestation des services publics par une meilleure utilisation des intrants et des extrants (p. ex. améliorer le débit des services tout en réduisant les coûts unitaires)

- **Économies** – réduire le coût des services publics (p. ex. les dépenses consacrées aux technologies novatrices)
- **Conformité** – répondre aux exigences légales, réglementaires ou organisationnelles et aux pratiques exemplaires acceptées (p. ex. nouvelle loi en matière de santé et de sécurité ou nouvelles normes de construction)
- **Remplacement** – pour fournir à nouveau des services afin d'éviter une panne de service. (p. ex. acquérir à nouveau un service existant ou le remplacement d'un actif).

Besoins opérationnels

Dans cette section, le programme doit définir les besoins opérationnels en ce qui concerne les améliorations et les changements nécessaires pour que le programme atteigne ses objectifs. Une technique utile pour articuler les besoins opérationnels du programme consiste à remplir le tableau suivant.

Objectifs du programme	Décrivez les résultats que vous cherchez à atteindre.
Problèmes/possibilités	Que doit-on changer?
Besoins opérationnels	Décrire les possibilités et les problèmes liés à la situation actuelle – écart entre l'état actuel et futur.
Principales exigences	Décrire les problèmes à résoudre pour améliorer les capacités de l'organisation.

Il est de bonne pratique d'établir l'ordre de priorité des exigences, en consultation avec les secteurs d'activité, de la façon suivante :

- **Exigences de base** : exigences « indispensables ». Ce sont des changements essentiels sans lesquels le programme sera jugé infructueux.
- **Exigences souhaitables** : exigences « à examiner en fonction des coûts et des avantages ». Il s'agit de modifications supplémentaires que le programme peut justifier en s'appuyant sur une évaluation coûts-avantages/de l'optimisation des ressources.
- **Exigences facultatives** : exigences « susceptibles d'être acceptées si les coûts sont exceptionnellement bas ». Il s'agit de changements possibles, que le programme pourrait justifier sur la base d'un coût exceptionnellement bas, d'un risque nul et d'un prix abordable.



Dans un environnement de programme, le besoin opérationnel et les exigences de haut niveau sont définis dans modèle cible/modèle opérationnel cible, qui décrit l'écart entre l'état actuel et l'état futur. Le meilleur moyen d'y parvenir est par un effort collaboratif, réalisé dans le cadre de divers ateliers, avec les principaux intervenants désignés du programme.



*Un **service d'aide à l'élaboration d'un modèle cible** est actuellement offert à EDSC pour les programmes; communiquez avec les Services-conseils en gestion de programme pour obtenir de plus amples renseignements.*

Concordance stratégique

Dans cette section de votre analyse de rentabilisation de programme, vous devez démontrer comment le programme proposé s'inscrit dans le contexte plus large et contribue aux buts et objectifs stratégiques du Ministère – la preuve de cela est au centre de l'énoncé du programme.

L'analyse de rentabilisation du programme doit fournir les éléments suivants :

- Décrire les raisons pour lesquelles ce programme est proposé, par exemple s'il découle :
 - d'un changement opérationnel (p. ex. la nécessité de réduire les coûts);
 - d'une transformation technologique (p. ex. la numérisation d'un processus manuel);
 - d'un changement de réglementation ou de politique (p. ex. loi sur la santé et la sécurité).
 - Apporte-t-il des avantages environnementaux (p. ex. réduction des émissions de carbone)?
- Définir clairement les objectifs du programme proposé et expliquer comment il contribue aux objectifs stratégiques d'EDSC :
 - qu'essayez-vous de réaliser?
 - quand saurez-vous que vous y êtes parvenu? – établir des cibles.
 - y a-t-il des degrés de succès?
- Déterminer s'il faut mettre en œuvre le programme maintenant ou s'il peut être reporté.
- Déterminer les répercussions d'un report.
- Indiquer les autres partenaires qui ont participé ou qui devront participer.



Incluez toute donnée de recherche ou d'analyse à l'appui de votre argumentation. Ce document doit être inclus en annexe dans votre analyse de rentabilisation de programme.

L'utilisation d'une carte logique d'investissement (CLI) est un bon moyen de représenter la concordance stratégique d'un programme et les avantages qu'il est censé apporter.

L'établissement de la CLI est une technique pour s'assurer qu'une discussion et une réflexion solides sont menées à l'avance, ce qui permet de bien définir le problème, avant de trouver des solutions et de prendre une décision en matière d'investissement.

Les principaux artéfacts qui alimentent la CLI sont la proposition de programme, l'énoncé du programme et le plan de réalisation des avantages.

La CLI peut aider le promoteur du programme à définir et à confirmer le besoin opérationnel et les avantages que la solution est censée apporter afin que le groupe promoteur comprenne le lien entre les objectifs du programme et les capacités requises pour mettre en œuvre le changement.



Généralement, la CLI du programme est intégrée au document de définition du programme. Un exemple est fourni à l'annexe C, Structure de la carte logique d'investissement.

Hypothèses

Dressez la liste de toutes les hypothèses, décrivez-les et expliquez les répercussions qu'elles pourraient avoir sur le programme si elles ne sont pas prises en compte.

Les hypothèses sont tenues pour acquises, ou acceptées comme la vérité, sans preuve. Elles constituent donc un risque pour le programme, car elles peuvent ne pas se produire.

Toutes les hypothèses susceptibles d'influencer profondément (positivement ou négativement) le programme, ainsi que leurs répercussions directes (positives ou négatives) doivent être clairement formulées. Un exemple est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Hypothèses affectant le programme

Hypothèses affectant le programme			
N° d'hypothèse	Il est présumé que :	Effets sur le programme	Niveau de fiabilité Élevé, moyen, faible
H-1	<i>(p. ex. les changements législatifs seront en place et entreront en vigueur en janvier 2022, conformément à la mise en œuvre de la première tranche)</i>	<i>(p. ex. la transition de la première tranche est retardée, ce qui a une incidence sur le début de la deuxième tranche et de ses projets et sur la réalisation initiale des avantages)</i>	<i>(p. ex. moyen)</i>



Les hypothèses devant être consignées sont nombreuses, mais il est néanmoins important d'aborder celles qui concernent les sources de financement et les objectifs de financement du programme. Comme ces hypothèses peuvent avoir une incidence sur les livrables, les avantages et les échéances du programme, elles doivent être documentées dans cette section et être mises à jour au fur et à mesure que des changements surviennent durant le cycle de vie du programme.

Contraintes

Dressez la liste de toutes les contraintes qui imposent des limites ou des conditions au programme et décrivez ces contraintes.

Les contraintes sont les restrictions ou les limites par lesquelles le programme est lié.

Les contraintes peuvent inclure des décisions politiques, des considérations d'ordre éthique et juridique, des règles et des règlements, ainsi que les délais dans lesquels le programme doit être mis en œuvre. Les contraintes relatives abordable peuvent inclure des limites convenues pour les dépenses en capital et les dépenses de revenus.

Les contraintes qui pèsent sur le programme doivent être gérées dès le départ, car elles peuvent limiter les options envisagées pour l'exécution du programme. Les contraintes devraient être classées par catégorie, par exemple :

Contraintes		
Numéro	Catégorie :	Contrainte :
Contrainte 1	(p. ex. le calendrier)	(p. ex. l'organisation des Jeux olympiques exige que le programme soit exécuté avant...)
Contrainte 2	(p. ex. juridique)	(p. ex. tous les permis de construction doivent être obtenus deux semaines avant que les travaux ne commencent sur les projets de la première tranche)
Contrainte 3	(p. ex. financement)	(p. ex. un pourcentage de tous les contrats servira de retenue de garantie)

Chaque programme est soumis à certaines contraintes financières. Comme il est rare qu'un programme, surtout s'il est à long terme, reçoive tout son financement au début, les fonds devraient être fournis à des jalons prédéterminés et indiqués ici en tant que contrainte.

Dépendances

Les dépendances sont des influences externes sur le succès du programme, où le succès dépend des actions futures d'autres parties. D'autres initiatives peuvent également dépendre des actions de ce programme.

Énumérez et décrivez toutes les dépendances du programme, qui ne sont pas propres à l'une des options proposées, et dont dépend le succès du programme. Cela pourrait comprendre :

- **Intra-dépendances, avec d'autres programmes ou projets**



- Ces dépendances sont externes au programme, mais restent sous le contrôle de l'environnement d'EDSC. Elles sont très probablement liées à la portée d'un autre programme ou projet du portefeuille stratégique du Ministère.
- **Dépendances externes, à l'extérieur de l'environnement de programme**
 - Ces dépendances dépassent les limites du programme et du contrôle d'EDSC et peuvent concerner des organisations partenaires et des facteurs externes comme la législation, les décisions stratégiques et l'approbation.



Les dépendances constituent une incertitude, et sont donc des risques pour le programme.

Avantages escomptés

Dans cette section, vous devez décrire les principaux avantages du programme, tant financiers que non financiers, et la manière dont ils seront mesurés.

Les avantages clés sont ceux qui apportent la plus grande contribution à la fois au programme et aux objectifs stratégiques de l'organisation. En appliquant la règle de 80/20, le programme peut se concentrer sur 20 % des avantages, qui représentent 80 % de la valeur.

Dans la mesure du possible, l'analyse de rentabilisation du programme doit inclure des avantages quantifiables, mais on reconnaît que certains programmes peuvent n'avoir que des avantages qualitatifs (p. ex. amélioration de la sécurité ou du moral du personnel).

Lorsque vous avez défini les avantages et les inconvénients financiers, ceux-ci doivent être inclus dans la section de l'analyse des options, car ils sont susceptibles de réduire ou d'augmenter le coût du programme et doivent être pris en compte dans le processus décisionnel.

Dans cette section de l'analyse de rentabilisation, vous devez fournir les éléments suivants :

- avantages que le programme est censé apporter;
- comment ces avantages seront mesurés;
- des cibles quantifiables;
- facteurs essentiels à la réussite.

Vous devrez également indiquer dans quelle mesure les objectifs doivent être atteints pour que le programme soit considéré comme étant un succès (c'est-à-dire que si les objectifs ne sont pas entièrement atteints, cela signifie-t-il que le programme a échoué? Le programme est-il toujours considéré comme étant un succès si un objectif n'est atteint qu'à 80 %)?



Les renseignements sur les avantages prévus sont entrés à la fois dans les profils des avantages et dans le plan de réalisation des avantages. Les deux documents contiennent des renseignements qui seront utilisés pour éclairer l'analyse des options.

Énoncé de risque général du programme

Dans cette section, vous devez examiner tous les risques qui pourraient empêcher ou avoir une incidence sur le succès du programme. Votre analyse de rentabilisation de programme comporte deux domaines de risque :

- les risques liés au programme, quelle que soit l'option choisie;
- les risques liés à certaines options.

Soyez réaliste et n'indiquez que les principaux risques. Concentrez-vous sur le 20 % des risques qui sont susceptibles de représenter 80 % du risque pour le programme. Une fois que vous avez établi les risques, vous devez indiquer comment vous allez les gérer.

Chaque risque devrait être évalué en fonction de la probabilité qu'il se produise et de ses répercussions potentielles. Cela doit être indiqué dans votre registre des risques du programme.



Lorsque vous avez cerné les risques susceptibles de se produire et d'avoir une incidence importante sur le programme, vous devez inclure le coût lié à la gestion de ces risques dans l'établissement du coût des options.

Estimation du coût du programme

Le coût estimé dans une analyse de rentabilisation du programme devrait inclure les coûts totaux des projets et le coût de la fonction de gestion du programme (frais généraux) au moment où l'analyse de rentabilisation du programme est présentée. Le tableau suivant donne un aperçu des coûts généralement consignés par le programme. Les estimations des coûts devraient reposer sur le coût total de propriété tout au long du cycle de vie de l'investissement.

Tableau 2 : Coûts à inclure dans l'analyse de rentabilisation du programme

Type	Description	Source possible d'information
Coûts du projet	Coûts connus du projet liés à la production des extraits du projet, y compris les éventualités	<ul style="list-style-type: none"> – Dossier des projets – Plan de programme – Ébauche de la charte de programme – Analyse de rentabilisation de projet de programme*
Coûts de la réalisation des avantages	<p>Coût de la préparation et de la mise en œuvre des mesures, de la surveillance et des rapports sur la réalisation des avantages</p> <p>Autres coûts encourus pour obtenir les avantages (p. ex. régimes de rémunération du personnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Stratégie de gestion des avantages – Profils des avantages – Plan de réalisation des avantages

Coûts de transition et de changement opérationnel	<p>Coûts pour la préparation, la formation, le déménagement et le soutien d'une unité opérationnelle jusqu'à ce que les nouvelles pratiques soient intégrées et pleinement fonctionnelles. Cela pourrait inclure les ressources opérationnelles provisoires nécessaires pour l'intégration du changement et le coût de la gestion de la continuité des activités et de l'équipe de changement opérationnel.</p> <p>De plus, au fur et à mesure que la transition est effectuée et que les avantages sont réalisés, il peut y avoir des coûts cachés liés à la maintenance, aux garanties et à des pratiques de travail différentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de programme - Plan de gestion des ressources - Profils des avantages
Coûts de la fonction de gestion du programme	<p>Coûts liés au gestionnaire de programme et aux rôles de chaque membre du bureau de gestion du programme.</p> <p>Ces coûts pourraient aussi inclure les locaux à bureaux et les outils du programme pour suivre et rendre compte des progrès.</p> <p>Provision pour aléas pour faire face aux risques et aux changements.</p> <p>Coûts liés aux examens d'assurance, à l'approvisionnement et aux communications</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestion des ressources - Stratégie de gestion de l'information - Plan de communication du programme - Stratégie en matière d'assurance et de qualité - Plan de programme
Coûts en capital	<p>Les coûts en capital sont normalement des immobilisations corporelles dont le coût sera souvent amorti sur un certain nombre d'années.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle cible/modèle opérationnel cible**
Coûts de fonctionnement	<p>Les coûts de fonctionnement désignent les dépenses liées à l'entretien et à l'administration des activités au quotidien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Outil d'établissement des coûts de programme

* L'analyse de rentabilisation des projets du programme fournit des renseignements supplémentaires sur le calcul des coûts et doit être intégrée à l'analyse de rentabilisation du programme.

** Les immobilisations corporelles se trouvent souvent dans la rubrique « technologie » du modèle cible ou du modèle opérationnel cible.

Pour chaque option viable, l'analyse de rentabilisation du programme devrait intégrer tous les types de coûts, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Calendrier de haut niveau

Vous devez fournir des détails sur le calendrier de haut niveau proposé en indiquant les dates d'achèvement de chacun des principaux jalons.

Vous devez également indiquer comment le programme ou certains produits livrables clés seront mis en œuvre. Cela pourrait comprendre :

- à l'interne ou à l'externe (p. ex. Services partagés Canada);
- par impartition;
- s'il s'agit d'une acquisition à l'externe, le type de méthode d'approvisionnement.

On suppose qu'au moment où l'analyse de rentabilisation du programme sera terminée, les renseignements sur les principaux jalons du programme se trouveront dans le plan du programme.

Étape 2 – Analyse et recommandations

L'analyse et les recommandations sont considérées comme étant le cœur de l'analyse de rentabilisation et se concentrent sur les points suivants :

- l'analyse des options;
- les options proposées;
- l'option retenue.

Analyse des options

L'analyse des options consiste à examiner la meilleure voie à suivre pour réaliser les avantages prévus.

Dans cette section de votre analyse de rentabilisation du programme, vous devez examiner les différentes options disponibles pour atteindre les objectifs du programme. Dans le cadre de l'élaboration du modèle cible ou du modèle opérationnel cible, il est souvent nécessaire d'envisager plus d'une conception pour la future organisation et d'examiner les différentes approches possibles pour exécuter les capacités.

Les considérations relatives à chaque approche proposée pour l'état futur devraient être consignées dans l'analyse de rentabilisation du programme et évaluées en tant qu'options à prendre en considération. Chacune de ces options sera évaluée en fonction d'un ensemble de critères d'évaluation afin de déterminer l'option à retenir.

Il est préférable d'établir les options envisagées pour l'analyse de rentabilisation du programme dans le cadre d'ateliers animés avec les principaux intervenants et les membres de l'équipe du programme lorsqu'une image claire se dégage du modèle cible/modèle opérationnel cible, tant pour l'état actuel que pour l'état futur. Les participants à l'atelier doivent examiner attentivement toutes les façons par lesquelles le programme pourrait être mis en œuvre.

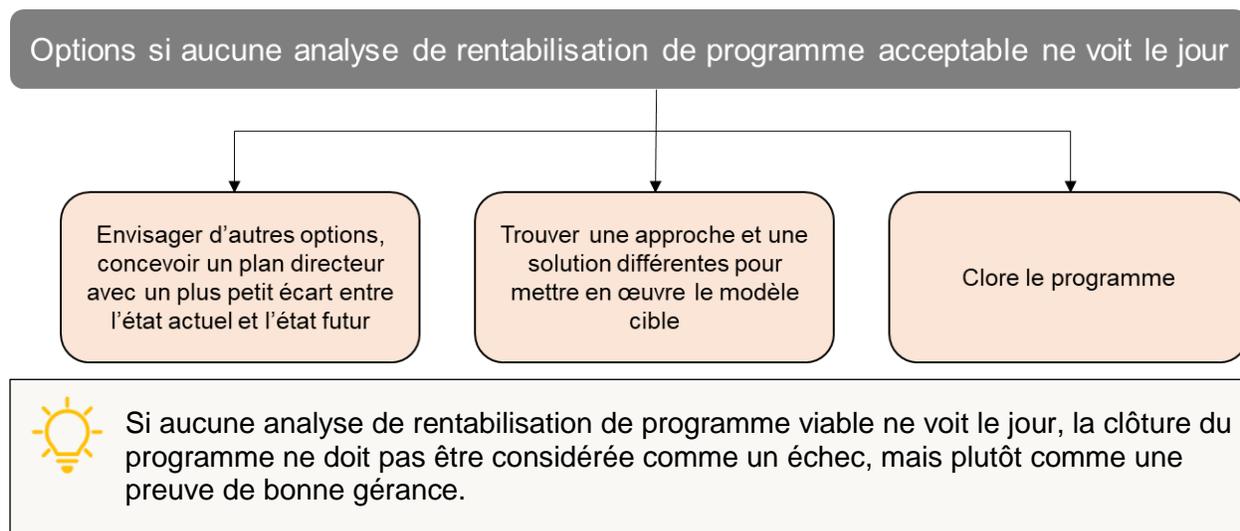
L'analyse de rentabilisation du programme évolue en même temps que le modèle cible/modèle opérationnel cible jusqu'à la fin de la phase 2 (définition du programme), lorsque l'option recommandée est approuvée.



Élaborer l'analyse de rentabilisation du programme parallèlement au modèle cible/modèle opérationnel cible permet au programme de sélectionner la combinaison de projets et d'activités la plus optimale et d'organiser efficacement l'exécution de ces capacités.

Dans certaines circonstances, il se peut qu'une analyse de rentabilisation de programme viable n'émerge pas immédiatement; il sera alors nécessaire d'ajuster le modèle cible/modèle opérationnel cible ou l'approche. La figure suivante montre les trois options possibles.



Figure 3 : Options possibles si l'analyse de rentabilisation du programme n'est pas viable

Options proposées

Vous devrez démontrer que dans le cadre de l'analyse de rentabilisation du programme, on a exploré un éventail raisonnable d'options avant de choisir l'option à retenir. Dans un environnement de programme, cela signifie généralement une liste de trois à cinq options. Il devrait y avoir quelques options principales avec des descriptions exhaustives, y compris une option « ne rien faire » et une option « s'en tenir au minimum ».

L'option « ne rien faire » (également appelée « statu quo ») peut souvent être source de confusion; elle ne signifie PAS qu'il faut cesser le travail en cours, mais qu'il faut continuer comme avant. Par exemple, si un bien est actuellement entretenu, l'option « ne rien faire » consisterait à poursuivre cet entretien.

Chaque option doit être évaluée par rapport aux critères de sélection afin d'exclure toute solution (capacités) à haut risque et à coût élevé qui comporte peu ou pas d'avantages. Ces options sont soumises à une analyse coûts-avantages ou à une analyse coûts-efficacité, selon le cas, afin de déterminer l'option qui offre la meilleure valeur globale.

Cette section précise comment l'option préconisée sera choisie, en fonction de ce qui suit :

- la liste des options possibles et leur description;
- les coûts établis pour chaque option proposée;
- l'analyse des avantages pour chaque option proposée;
- les risques préliminaires décelés pour chaque option proposée.

Description de l'option

Fournir un résumé décrivant chaque option et en quoi elle est harmonisée avec les capacités décrites dans le modèle cible/modèle opérationnel cible. Cela permettra au groupe promoteur de bien comprendre les principales caractéristiques de la solution proposée et en quoi elle diffère des autres options présentées.

Principales questions à se poser

- Quelles options a-t-on envisagées?
- Pourquoi chaque option a-t-elle été retenue ou rejetée?
- Avez-vous envisagé des options qui renforcent la durabilité?

Lignes directrices

- Décrivez la portée de chaque option, y compris l'option « ne rien faire », et expliquez pourquoi vous avez choisi les options qui ont été envisagées.
- Pour l'option « ne rien faire », expliquez les répercussions de cette option et quels sont ses effets à long terme dans le secteur d'activité, y compris l'incidence sur les objectifs stratégiques.
- Une mobilisation rapide des responsables des avantages lors de l'élaboration des options aidera à garantir ce qui suit :
 - les options proposées s'appuient sur des enseignements tirés des activités;
 - les avantages liés à chaque option sont réalistes et réalisables.
- Avez-vous envisagé d'utiliser des actifs existants pour répondre à votre exigence (s'en tenir au minimum)? Cela doit être inclus parmi vos options.
- Décrivez chacune des options envisagées.

Exemple : Description d'une option proposée

Nom et n° d'option*	Description
Option 1 : Ne rien faire	<Fournir une description de la portée des travaux, et expliquer pourquoi l'option est envisagée.>
Option 2 : S'en tenir au minimum	<Fournir une description de la portée des travaux, et expliquer pourquoi l'option est envisagée.>
Option 3 : Titre de la portée	<Fournir une description de la portée des travaux, et expliquer pourquoi l'option est envisagée.>
Option 4 : Titre de la portée	<Fournir une description de la portée des travaux, et expliquer pourquoi l'option est envisagée.>

*Répéter pour toutes les options envisagées

Liste des critères de sélection

Les critères de sélection décrivent les exigences minimales pour une solution acceptable. Ils permettent de faire en sorte que l'on ne perde pas de temps ni de ressources en examinant une solution à l'aide de laquelle on n'atteindra pas l'état futur décrit dans le modèle cible/modèle opérationnel cible. Une façon simple d'élaborer des critères de sélection est de prévoir une question de type « oui ou non » pour chaque catégorie, ce qui permet de rejeter une solution possible si elle ne répond pas à un des critères de sélection.



La collecte et l'évaluation d'information sont des activités continues réalisées tout au long du processus d'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme. Recueillez tous les renseignements dont vous avez besoin pour élaborer les critères de sélection.

Fournissez une liste des critères de sélection (facteurs essentiels à la réussite) auxquels toute solution viable devrait répondre, avec une brève description pour chacun.

Voici quelques exemples de facteurs essentiels à la réussite à prendre en compte :

- fonctionnalité;
- sécurité et protection des renseignements personnels;
- rendement;
- fiabilité, disponibilité et maintenabilité;
- des exigences relatives à la conformité aux politiques, à la stratégie, aux normes et de l'architecture, comme la convivialité, la flexibilité, l'extensibilité et l'interopérabilité;
- les principales interfaces externes et les interdépendances.

Ces exigences fournissent les critères permettant de comparer les options. Un exemple de tableau des critères de sélection est présenté ci-après.

Exemple : Critères de sélection

	Critère	Description
Critères obligatoires		
Critères essentiels		
Critères souhaitables		

Sélection des options

En fonction des options proposées et de la liste des critères de sélection susmentionnée, évaluez chaque option par rapport aux critères de sélection. L'application d'un processus de sélection aidera à garantir que seules les options les plus prometteuses seront analysées. Toute option proposée ne répondant pas aux critères obligatoires doit être immédiatement écartée. Pour chaque option viable, une analyse plus approfondie sera envisagée à la [Section 7.3.2 – Évaluation sommaire des options](#).

Exemple : Tableau sommaire de sélection des options

Mesure dans laquelle chaque option proposée répond aux critères de sélection						
	Rouge	L'option ne répond pas au critère	Jaune	L'option répond partiellement au critère	Vert	L'option devrait répondre pleinement au critère
	Critère	Option 1 <i>Ne rien faire</i>	Option 2 <i>S'en tenir au minimum</i>	Option 3 <i>Intermédiaire</i>	Option 4 <i>Maximum</i>	
Critères obligatoires	<i>P. ex. concordance stratégique</i>					
Critères essentiels						
Critères essentiels						
	Résumé	Conservée à titre de référence	Viable ou rejetée	Viable ou rejetée	Viable ou rejetée	

*Répéter pour toutes les options envisagées

Une fois que chaque option proposée a été évaluée par rapport aux critères de sélection, il convient d'offrir une explication et une justification claires pour chaque option viable afin de faire preuve de diligence raisonnable.

Établissement du coût des options

Donnez une description exhaustive des coûts connus pour chaque option viable proposée. Les estimations des coûts doivent reposer sur le coût total de propriété : le total des coûts du programme et les coûts permanents tout au long du cycle de vie de l'investissement. Veuillez consulter le Tableau 2 : Coûts à inclure dans l'analyse de rentabilisation du programme pour voir les types de coûts généralement saisis au niveau du programme.

Principales questions à se poser

- Quel est le coût total du cycle de vie de l'investissement pour chaque option viable proposée?



- Quels sont les coûts initiaux, les coûts récurrents et les économies de coûts qui ont été pris en compte?

Lignes directrices

- Fournir les estimations approximatives des coûts pour chaque option viable proposée, car les décideurs s'attendent à obtenir la meilleure indication possible du financement requis et de son abordabilité.
- Envisagez d'embaucher ou de recourir aux services d'un ou plusieurs analystes financiers spécialisés pour élaborer un modèle de projection (prévision) pour chaque option viable. Il est essentiel de disposer d'agents financiers avec une expertise en matière d'établissement des coûts et connaissant bien le secteur d'activité.
- Les résultats de l'analyse des coûts de cette section seront utilisés pour effectuer l'évaluation, la mise en œuvre, l'analyse des capacités et l'évaluation des risques des options viables.



Les estimations des coûts pour les analyses de rentabilisation du programme et les présentations au Conseil du Trésor devraient être préparées conformément au Guide d'établissement des coûts, le document de référence officiel du SCT à cet égard. La participation de votre conseiller en gestion financière sera essentielle tout au long de ce processus afin de garantir l'application d'un bon jugement en matière de coûts.



La décision de choisir une option plutôt qu'une autre n'est pas toujours liée au coût. Les avantages non financiers joueront également un rôle important dans le choix de l'option à retenir.

Exemple : Coût proposé pour chaque option

Nom et n° d'option*	Estimation approximative du coût
Option 1 : Ne rien faire	<Fournir une estimation approximative du coût pour cette option>.
Option 2 : S'en tenir au minimum	<Fournir une estimation approximative du coût pour cette option>.
Option 3 : Intermédiaire	<Fournir une estimation approximative du coût pour cette option>.
Option 4 : Maximum	<Fournir une estimation approximative du coût pour cette option>.

*Répéter pour toutes les options envisagées

Analyse des avantages des options

L'objectif de cette section est de poser les bases d'une analyse des options et d'une évaluation de l'investissement éclairées. Une grande partie de l'analyse entreprise ici devrait être consignée dans le plan de réalisation des avantages et dans les profils des avantages.



L'importance de ceci ne peut être surestimée car elle jette les bases de ce qui suit. Si nous partons de prévisions inexactes et peu fiables concernant les avantages, l'analyse des options de l'analyse de rentabilisation du programme devient totalement inexacte.

Principales questions à se poser :

- Quels sont les avantages proposés?
- Comment les avantages seront-ils réalisés?
- Comment la prestation des avantages est-elle liée aux objectifs stratégiques du ministère?
- Quels sont les inconvénients qui pourraient en découler?
- Quelles sont les répercussions financières des avantages et des inconvénients?

Lignes directrices

- Lorsqu'une CLI est utilisée, les avantages mentionnés doivent être cohérents avec ceux indiqués dans l'analyse de rentabilisation du programme. Envisagez d'inclure la CLI en annexe.
- Tout inconvénient important doit également être consigné.
- Des renseignements sur la manière dont l'avantage sera mesuré doivent être inclus (p. ex. un lien vers le plan de réalisation des avantages ou un résumé de celui-ci). Cela permettra de démontrer comment et quand le programme sera couronné de succès.



L'approbation de l'analyse de rentabilisation du programme doit dépendre de l'approbation du plan de réalisation des avantages par le promoteur du programme; cette approbation doit à son tour dépendre de l'approbation des profils des avantages par le ou les responsables des avantages.

Exemple : Avantages obtenus par rapport aux options proposées

Indiquez dans quelle mesure chaque option devrait permettre d'obtenir chaque avantage proposé. Envisagez d'utiliser un code de couleur pour les résultats.

Rouge	L'option ne permettra pas de réaliser l'avantage.	Jaune	L'option permettra de réaliser partiellement l'avantage.	Vert	L'option devrait permettre de réaliser pleinement l'avantage.
--------------	---	--------------	--	-------------	---

Principaux avantages	Options proposées*			
	Option 1 Ne rien faire	Option 2 S'en tenir au minimum	Option 3 <i>Intermédiaire</i>	Option 4 <i>Maximum</i>
<Nom de l'avantage> + <Brève Description>				



<Nom de l'avantage> + <Brève Description>				
<Nom de l'avantage> + <Brève Description>				
<Nom de l'avantage> + <Brève Description>				
Sommaire**				

*Répétez pour toutes les options et pour tous les avantages examinés.

** En fonction du nombre d'avantages et de résultats rouges/jaunes/verts pour chaque option, déterminez le nombre acceptable d'avantages pour un résumé des résultats rouges/jaunes/verts.

Évaluation

L'évaluation joue un rôle essentiel pour éclairer les décisions d'investissement et soutenir l'évaluation des options.



La première étape pour les personnes qui participent à l'évaluation devrait être de confirmer quelles approches sont imposées par le Ministère, le cas échéant. Ces personnes doivent également réfléchir à la méthode d'évaluation la plus appropriée compte tenu du type d'initiative et des avantages escomptés.

Il existe de multiples techniques d'évaluation qui peuvent être appliquées lors de l'évaluation de chaque option dans le cadre d'une analyse de rentabilisation de programme. En général, ces approches sont les suivantes :

- analyse coûts-avantages;
- analyse des options réelles;
- analyse coûts-efficacité;
- analyse multidimensionnelle.

Si les coûts et les avantages quantifiables constituent l'élément clé d'une analyse coûts-avantages, les coûts et les avantages qualitatifs doivent également être inclus. Dans certains cas, un programme peut comporter un nombre important d'avantages qualitatifs qui ne peuvent être exprimés en termes monétaires; il peut également y avoir des objections à leur monétisation. Le document « Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation » fournit des directives supplémentaires pour ces situations.

Chacune des approches proposées a ses propres avantages et inconvénients qui devraient être pris en compte par ceux qui effectuent l'évaluation et ceux qui financent les options retenues de l'analyse de rentabilisation du programme.



Demandez l'aide d'experts financiers; leur expérience et leurs connaissances seront nécessaires pour élaborer l'analyse coûts-avantages. Cela devrait être harmonisé avec les directives fournies actuellement par le SCT, dans la mesure du possible.

Définition préliminaire des risques des options

Chaque option viable (y compris celle du statu quo) comporte un ensemble de risques pouvant affecter tant l'organisation que les intervenants. À ce titre, les risques doivent être systématiquement définis et évalués, et des mesures d'intervention doivent être préparées pour chaque option. L'approche de la gestion des risques devrait être harmonisée avec la stratégie de la gestion des risques et des problèmes du programme proposé.

Principales questions à se poser

- Quels sont les principaux risques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des avantages et affecter les résultats de chaque option?

Lignes directrices

- Vous devez tenir compte de deux domaines de risque dans votre analyse de rentabilisation :
 - les risques liés au programme, quelle que soit l'option choisie;
 - les risques liés à certaines options.
- Soyez réaliste et :
 - déterminez quels sont les quatre à sept risques les plus importants en ce qui a trait à l'incidence et à la probabilité. Cela devrait inclure le 20 % des risques qui représentent 80 % du risque total du programme;
 - indiquez la méthode que vous proposez pour gérer les risques;
 - rédigez des plans d'action pour gérer les risques.
- Réexaminez les risques initialement définis dans la proposition de programme. L'accent doit être mis ici sur les principaux risques pour la réalisation des résultats et des avantages, et non sur les risques liés à l'exécution.
- Les renseignements du registre des risques doivent être cohérents avec ceux de cette section.
- Les risques élevés supplémentaires doivent être inclus en annexe dans votre analyse de rentabilisation de programme.
- N'oubliez pas : lorsque vous avez cerné les risques susceptibles de se produire et d'avoir une incidence importante, vous devez inclure le coût lié à la gestion de ces risques dans l'évaluation financière.



Une évaluation rigoureuse des risques associés aux options viables prend en compte les hypothèses, les contraintes et les dépendances et en mesure l'incidence sur le programme proposé.

Exemple : Répercussions des principaux risques et mesures d'atténuation possibles

Nom et n° d'option*	Principaux risques	Incidence**	Mesures d'atténuation possibles
Option 1 : Ne rien faire			
Option 2 : S'en tenir au minimum			

Option 3 : Intermédiaire			
Option 4 : Maximum			

*Répéter pour toutes les options envisagées

** Les degrés d'incidence comprennent (Rouge – élevé) (Jaune – moyen) et (Vert – faible)

Option retenue

Cette section doit comprendre un résumé de l'évaluation de chaque option, en mettant en évidence l'option retenue et en expliquant pourquoi cette option est recommandée.

Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont utilisés pour différencier les options possibles qui ont passé les critères de sélection et pour déterminer quelle option proposée offre la meilleure valeur globale.

Des critères d'évaluation doivent être établis et utilisés pour évaluer chaque option afin de déterminer laquelle est la plus acceptable. Ils doivent être élaborés en collaboration avec les principaux intervenants et avec le conseil du programme, et approuvés par le groupe promoteur.

Il n'y a pas de limite fixée au nombre de critères d'évaluation à comparer, mais l'accent doit être mis sur ceux qui sont jugés « obligatoires ».



Consultez les partenaires habilitants d'EDSC, il s'agit de ressources bien informées qui peuvent fournir des conseils et un soutien concernant certaines politiques et normes qui pourraient devoir être prises en compte dans l'évaluation. Cela peut inclure des questions de sécurité, de confidentialité, d'accessibilité, de gestion de l'information et d'architecture d'entreprise, pour n'en citer que quelques-unes.

Principales questions à se poser

- Quels sont les principaux critères d'évaluation pour déterminer l'option à retenir?
- Quels sont les critères considérés comme étant obligatoires, essentiels et souhaitables?

Lignes directrices

Vous trouverez ci-dessous certains des critères d'évaluation les plus couramment utilisés pour évaluer les options proposées.

- Les critères d'évaluation (obligatoires) qui influencent l'approbation de l'analyse de rentabilisation du programme comprennent les suivants :
 - les avantages;
 - le coût;
 - le risque;
 - la contribution aux résultats stratégiques du Ministère.
- D'autres critères d'évaluation (importants, mais non obligatoires) à envisager qui pourraient avoir une influence :
 - la capacité (interne) d'exécution;

- les compétences des fournisseurs et leur capacité d'exécution;
- la faisabilité;
- le temps;
- le niveau d'incidence du changement;
- la complexité (p. ex. nombre d'intervenants, organisations concernées);
- une solution éprouvée par rapport à une solution novatrice.
- Les facteurs clés ci-dessus doivent être convenus avec le groupe promoteur avant de procéder à l'analyse et de soumettre l'analyse de rentabilisation du programme aux fins d'approbation.
- Un processus de sélection utilisant des critères d'évaluation obligatoires, essentiels et souhaitables garantit qu'une analyse appropriée peut être effectuée, ce qui permet de déterminer l'option la plus viable.
- Pour chaque critère d'évaluation, fournir une description générale.

L'analyse de rentabilisation du programme doit fournir les preuves supplémentaires suivantes :



- mentionner toute étude de faisabilité et/ou tout travail de découverte entrepris;
- décrire l'approche utilisée pour déterminer et évaluer les options et les rôles des intervenants.

L'évaluation doit être documentée et incluse en annexe pour permettre à l'examineur d'évaluer le niveau d'analyse et de réflexion qui sous-tend les options proposées.

Évaluation sommaire des options

L'objectif de l'évaluation sommaire est de déterminer et d'évaluer les options pour la mise en œuvre du programme et de recommander l'option la plus susceptible d'offrir le meilleur rapport qualité-prix. Présentez les options viables (y compris celle du statu quo en tant que scénario de référence) et comparez-les en fonction d'un ensemble normalisé de critères (financiers et non financiers).

Il serait peut-être préférable de présenter les résultats dans un tableau. Voir l'exemple ci-dessous.



Exemple : Évaluation sommaire des options

Chaque critère doit être assorti d'un facteur pondéré qui permettra de déterminer l'option à retenir.

Option proposée	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Description de l'option	Ne rien faire	S'en tenir au minimum	Intermédiaire	Maximum
Objectif stratégique				
1. Objectif stratégique 1				
2. Objectif stratégique 2				
3. Objectif stratégique 3				
4. Objectif stratégique 4				
Sélection des options Facteurs critiques de succès (FCS)				
Caractère abordable (découle du coût proposé pour chaque option) *				
Optimisation des avantages (résultats du sommaire des avantages)				
Évaluation des risques (résultats de la détermination des risques)				
Autres critères pertinents <ul style="list-style-type: none"> - Capacité et aptitudes - Temps - Niveau de complexité - etc. 				
Cote				
Sommaire**				

* Une feuille de calcul détaillant le coût de chaque option devrait être fournie en annexe.

** Pour chaque option, indiquez dans la ligne du sommaire si l'option est écartée, possible ou retenue.

Le sommaire de l'évaluation des options doit clairement désigner l'option retenue sur la base des critères d'évaluation. Le promoteur du programme doit en définitive décider quelle est la meilleure option à ses yeux (le conseil du programme peut donner son avis). En fin de compte, le groupe promoteur doit approuver l'option recommandée.

Recommandation

La justification de la recommandation de l'option à retenir doit être claire et fondée sur des preuves. Une analyse plus approfondie n'est pas nécessaire ici, mais il convient de fournir des preuves suffisantes pour la sélection, ainsi qu'une piste de vérification claire pour que les examinateurs puissent vérifier les hypothèses, les preuves et les calculs ayant conduit à la sélection. Les intervenants et les décideurs doivent également avoir l'assurance que l'analyse est solide.

Fournir un aperçu de l'option recommandée. Cela suppose de déterminer et de décrire le travail nécessaire pour faire en sorte que :

- le groupe promoteur comprend ce qui sera réalisé et le niveau de risque d'investissement qui sera pris en charge par le programme;
- tous les travaux raisonnablement prévisibles dans le cadre du programme ont été établis.

Il est également utile de préciser ce qui est exclu du programme. C'est important parce qu'en établissant clairement ce que vous ne voulez pas inclure, vous contribuerez à maintenir une compréhension commune de la portée du programme.

Aperçu de la portée

- **Les activités principales qui sont attendues du programme :**
 - reflètent les éléments essentiels qui doivent être fournis avec succès.
- **Les conditions souhaitables à remplir :**
 - sont les exigences qui apporteraient une valeur ajoutée et des avantages supplémentaires, mais qui ne sont pas essentielles à la réussite.
- **Les éléments suivants ne font pas partie de la portée :**
 - nommez les éléments qui sont exclus de ce programme; Il s'agit d'un outil puissant pour prévenir la dérive des objectifs.

Principales questions à se poser

- Comment l'option recommandée contribue-t-elle à l'atteinte des principaux objectifs, y compris les objectifs généraux du gouvernement?
- Qu'est-ce qui constituera la réussite du programme et comment sera-t-elle mesurée?
- Comment les avantages seront-ils réalisés?
- Quelles répercussions générales le programme aura-t-il?
- Comment l'option recommandée apportera-t-elle les avantages souhaités?
- Quelles sont les activités du programme qui contribuent le plus à la réalisation des avantages?
- Quand les avantages du programme seront-ils réalisés?
- Quelles considérations ou actions ont été prises pour déterminer les personnes qui participeront à l'exécution du programme?

Lignes directrices

- Démontrer comment l'option recommandée apporte de la valeur (p. ex. les avantages du programme proposé l'emportent sur son coût).
- Démontrer comment l'option retenue est liée au modèle cible/modèle opérationnel cible proposé.

- Indiquer le coût financier total du programme en fournissant un tableau récapitulatif tiré du sommaire des coûts du programme.
- Indiquer comment le programme sera financé.
- Indiquer tout accord ou arrangement en place avec d'autres ministères, le cas échéant.

Valeur des avantages

Dresser la liste et donner un aperçu des avantages indiqués dans la CLI.



Dans un environnement de programme, le document de définition du programme doit contenir une CLI.

Risques liés à la réalisation des avantages

Fournir un aperçu des risques qui ont été cernés pour l'option recommandée et des éléments supplémentaires sur le contexte pour soutenir l'évaluation globale des risques. Cela comprend les résultats de l'évaluation des risques et le plan d'atténuation pour chaque risque contrôlable.

Tous les risques déterminés dans l'analyse de rentabilisation du programme devraient être pris en compte dans le registre des risques du programme.

La capacité du programme de réaliser les avantages prévus est liée à la manière dont les risques connexes sont évalués, surveillés et gérés tout au long du cycle de vie du programme. La stratégie de gestion des risques et des problèmes énonce la manière dont les risques, dans ce cas, seront gérés dans un environnement de programme afin que des réponses appropriées aux risques puissent être élaborées, consignées et ensuite mises en œuvre.

Une copie de la stratégie de gestion des risques et des problèmes devrait être soumise pour étayer la manière dont le programme gèrera ses risques.

Coût de la mise en œuvre du modèle cible/modèle opérationnel cible

Fournir un sommaire des estimations de coûts et les associer à chaque capacité du modèle cible/modèle opérationnel cible ainsi qu'à tout autre coût de gestion du programme mentionné dans le Tableau 2 : Coût à inclure dans l'analyse de rentabilisation du programme.

Il est important de limiter les détails du calcul des coûts à un aperçu général; votre analyste de gestion financière peut fournir un tableau financier sommaire en annexe de cette section.

Financement du programme

Les décideurs s'attendent à recevoir la meilleure indication possible du financement nécessaire et de son caractère abordable. Veiller à ce que les principales sources de financement du programme soient définies, y compris les combinaisons entre les différentes organisations. Déterminer les lacunes en matière de financement et les domaines dans lesquels les décideurs devront prendre d'autres décisions de financement.

Les questions clés à aborder sont les suivantes :

- Quels financements externes ont été recherchés et obtenus?

- Comment l'initiative sera-t-elle financée (c.-à-d. financement provenant d'EDSC ou du SCT)?

En outre, le montant du financement requis et les dates clés associées au financement externe doivent être indiqués, y compris toute condition relative aux sources de financement.

Pour les programmes, on s'attend, en raison de leur taille, de l'échelle de temps et de leur complexité, à ce qu'un financement externe soit nécessaire. Si ce n'est pas le cas, une explication complète doit être donnée sur la manière dont on a l'intention de financer le programme.



La disponibilité et la provenance du financement sont un élément clé du processus de décision en matière d'investissement. Toutes les hypothèses relatives au financement devraient être clairement prises en compte dans l'analyse de rentabilisation du programme, car elles pourraient influencer la décision qui sera prise.

Calendrier de réalisation

Fournir un aperçu général des principaux jalons du programme pour l'exécution des capacités et la réalisation des avantages.



Dans un environnement de programme, le plan du programme contient des informations sur le calendrier global du programme, y compris l'enchaînement relatif de tous les projets mentionnés dans le dossier des projets et le plan de réalisation des avantages détaillant quand chaque avantage (ou désavantage) sera réalisé.

Le plan du programme sert à évaluer et à suivre l'état d'avancement et l'exécution du programme ainsi que ses résultats. Il décrit comment, quand et par qui un projet, une étape ou un ensemble d'objectifs précis seront atteints. Il s'agit de l'analyse détaillée de la manière dont les objectifs, les jalons, les et les produits livrables du programme seront atteints sur le plan des délais, des coûts et de la qualité.

La version la plus récente du plan du programme devrait être résumée et jointe à l'analyse de rentabilisation du programme.

Marchés et approvisionnement

L'approvisionnement a pour but d'explorer les possibilités du marché et de mettre en œuvre des stratégies qui offrent le meilleur résultat possible à l'organisation, à ses intervenants et à ses clients.

L'analyse de rentabilisation du programme doit démontrer qu'il existe sur le marché une voie d'approvisionnement viable et que les fournisseurs intéressés sont disposés à fournir des capacités similaires à celles proposées dans l'option retenue.

Cette analyse devrait également comprendre une évaluation de la structure d'approvisionnement pour fournir les meilleurs résultats au Ministère, y compris la mesure dans laquelle la répartition

des risques² est convenue entre le Ministère et les fournisseurs. Il s'agit d'un facteur essentiel qui doit être pris en compte dans un environnement de programme.



Il est important de mobiliser la Planification de l'approvisionnement et Services-conseils d'EDSC pour assurer la conformité avec la réglementation et le processus de passation des marchés afin d'éviter les contestations inutiles et le gaspillage d'efforts pendant le processus d'attribution.

L'analyse de rentabilisation du programme doit fournir une déclaration concernant les mécanismes à utiliser pour l'acquisition des différentes ressources requises par le programme (p. ex. les méthodes d'approvisionnement et les offres à commandes existantes).



La Stratégie de gestion des ressources établit comment le programme entend acquérir et gérer les ressources nécessaires à l'exécution du changement opérationnel. Il convient de déterminer le type et la quantité de ressources nécessaires pour chaque phase du programme. Les ressources peuvent comprendre des personnes, des finances, des infrastructures, des services, des technologies et des informations.

Étape 3 – Gestion et capacités

La section sur la gestion et la capacité décrit les dispositions mises en place pour la bonne exécution du programme et des projets qui le composent. Elle doit comprendre une série d'activités qui sont décrites plus en détail ci-dessous.



Il est recommandé de ne pas répéter le contenu détaillé de la documentation existante sur le programme et de plutôt fournir un sommaire et des références. Utilisez les annexes pour fournir des détails supplémentaires lorsque cela est indiqué dans le document d'analyse de rentabilisation du programme. Lorsque les annexes sont un extrait (p. ex. un registre des risques) ou un sommaire (p. ex. un plan de programme général démontrant les principaux jalons), veuillez noter que la version complète est disponible sur demande.

Dispositions claires en matière de gouvernance

Des dispositions claires en matière de gouvernance sont un élément essentiel pour la bonne mise en œuvre d'un programme donné. À ce titre, l'analyse de rentabilisation du programme doit décrire la gouvernance du programme, notamment :

- la structure de gouvernance;
- les principaux rôles et responsabilités;
- les mécanismes d'établissement de rapports;
- les modalités d'assurance à l'appui.
- Toute collaboration externe doit être formalisée et documentée.

² La répartition des risques prévoit qu'un accord est conclu entre le Ministère et les fournisseurs sur le degré de risque qu'assume chaque partie.

Dans le cadre du programme, les modalités de gouvernance doivent être revues de façon continue et les rajustements nécessaires doivent être apportés pour tenir compte des nouvelles circonstances (p. ex. pour chaque tranche) ayant une incidence sur le programme.

Approche de gestion de programmes

Le cadre de gestion de programmes d'EDSC a été élaboré conformément à la méthode Réussir la gestion de programmes (Managing Successful Programmes ou MSP®), recommandée pour la mise en œuvre d'un changement transformationnel. Tout écart par rapport à cette méthode doit être consigné et approuvé par le cadre supérieur désigné.

Stratégies et plans de gouvernance des programmes

Il faut fournir la preuve selon laquelle on dispose d'une approche saine de gestion du programme et des projets connexes tout au long du cycle de vie de la gestion du programme. L'analyse de rentabilisation du programme doit être soutenue par des stratégies de gouvernance clés, qui définissent les normes et les contrôles (p. ex. le « pourquoi » et le « quoi ») du programme et des projets qui doivent être mis en place pour garantir que les choses sont faites correctement. En voici quelques exemples :

- Stratégie de surveillance et de contrôle
- Stratégie de gestion des risques et des enjeux
- Stratégie en matière d'assurance et de qualité
- Stratégie de gestion des ressources
- Stratégie de mobilisation des intervenants
- Stratégie de gestion des avantages
- Stratégie de gestion de l'information



EDSC a mis sur pied une stratégie de gouvernance « générique » qui s'harmonise avec les mécanismes de gouvernance et les processus ministériels existants. Cependant, tous les programmes sont uniques et les stratégies devront être adaptées à chaque environnement de programme particulier.

La stratégie de gouvernance du programme est soutenue par le plan du programme qui définit les modalités précises (p. ex. « qui », « quand » et « comment ») pour gérer le programme et les équipes de projet. Au sein d'EDSC, le plan du programme contient d'autres plans, notamment les suivants :

- Plan de gestion des ressources
- Plan de gestion de l'information
- Plan de la qualité et de l'assurance
- Plan de communication du programme
- Plan de réalisation des avantages

La version la plus récente du plan du programme doit être résumée et jointe à l'analyse de rentabilisation du programme.

Il est recommandé de ne pas répéter le contenu détaillé de la documentation existante sur le programme et de plutôt fournir un sommaire et des références. Utilisez les annexes pour fournir des détails supplémentaires lorsque cela est indiqué dans le document d'analyse de rentabilisation du programme. Lorsque les annexes sont un extrait (p. ex. un registre des risques) ou un

sommaire (p. ex. un plan de programme général démontrant les principaux jalons), veuillez noter que la version complète est disponible sur demande.



Annexe A – Rôles et responsabilités dans l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme

Pendant toute la durée du programme, il est essentiel que les personnes travaillant au programme comprennent quel rôle elles ont à jouer pour assurer une exécution réussie de ce dernier. Le tableau ci-dessous présente les principaux rôles et responsabilités aux fins de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme.

Tableau 3 : Rôles et responsabilités clés dans l'élaboration d'une analyse de rentabilisation d'un programme

Rôle	Description des responsabilités
Promoteur du programme*	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte au groupe promoteur relativement à l'exécution réussie du programme et à la réalisation de l'analyse de rentabilisation du programme • Obtenir l'investissement/le financement du programme • Veiller à ce que l'analyse de rentabilisation du programme soit vérifiée et à ce qu'une assurance soit mise en place pour tenir compte des changements au fur et à mesure du développement du programme • Analyser les perspectives opérationnelles entourant le programme pour déceler les enjeux qui permettront de réorienter le programme • Veiller à ce que la progression du programme soit harmonisée avec l'analyse de rentabilisation • Consulter le groupe promoteur pour cerner tôt dans le processus tout indicateur de changement qui pourrait compromettre la réalisation de l'analyse de rentabilisation du programme • Lancer des examens d'assurance indépendants de la viabilité de l'analyse de rentabilisation du programme
Gestionnaire du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'analyse de rentabilisation du programme • Soutenir le promoteur du programme dans la validation et l'examen continu de l'analyse de rentabilisation du programme • Gérer les dépenses du programme par rapport à l'investissement global défini dans l'analyse de rentabilisation du programme • Trouver des possibilités d'optimiser l'analyse de rentabilisation du programme
Gestionnaire du changement opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire les avantages et les inconvénients et les coûts connexes • Veiller à ce que les avantages restent valables en examinant régulièrement l'analyse de rentabilisation du programme • Veiller à ce que le coût total du changement soit pris en compte dans l'analyse de rentabilisation du programme • Déterminer les risques opérationnels du programme et s'assurer qu'ils sont maîtrisés • Mesurer les avantages au début du programme et en assurer le suivi tout au long pour déterminer les avantages nets • Gérer les coûts du changement des activités, les coûts de réalisation des avantages et les avantages escomptés
Bureau de gestion de programme	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le promoteur et le gestionnaire du programme dans le regroupement et la mise à jour de l'analyse de rentabilisation du programme

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Recueillir et tenir à jour des informations relatives à l'analyse de rentabilisation du programme• Faciliter l'examen des analyses de rentabilisation du programme |
|---|

* À EDSC, le « promoteur » peut également être appelé « responsable principal » du programme.

D'autres rôles clés sont généralement considérés comme essentiels dans l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de programme :

- **Expertise financière** – Soutient et assure le respect des procédures comptables organisationnelles ou aide à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du programme (notamment par l'évaluation de chaque option proposée, telle que l'analyse coûts-avantages).
- **Expertise technique** – Fournit une expertise et des conseils dans un domaine particulier (TI, biens immobiliers, etc.) afin d'assurer la conformité et l'harmonisation appropriées avec les politiques et les normes du Ministère (p. ex. une solution technique viable harmonisée avec l'architecture d'entreprise d'EDSC et l'architecture intégrée du GC).
- **Expertise en matière d'approvisionnement** – Fournit des conseils et des directives pour s'assurer que les moyens appropriés ont été mis en œuvre pour l'exécution de l'option proposée.
- **Gestion des risques** – Fournit une expertise et un soutien de gestion dans la détermination et la gestion des risques.
- **Ressources humaines** – Fournit des conseils et des directives sur la capacité des ministères à exécuter le programme.



ANNEXE B – Références

Documents du CT

- *Guide sur l'analyse de rentabilisation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009)*
- *Guide d'analyse coûts-avantages pour le Canada : Propositions de réglementation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007)*

Autres sources

- *Guide to Developing the Programme Business Case, HM Treasury (2018)*
- *Réussir la gestion de programmes (MSP®), AXELOS Limited, Rod Sowden (2011)*
- *Managing Benefits, APMG, Stephen Jenner (2012)*
- *Benefits Realization Management, Gower Publishing, Gerald Bradley (2010)*





Annexe C – Structure de la carte logique d’investissement (exemplaire)

Structure de la carte logique d’investissement

