



NON CLASSIFIÉ / UNCLASSIFIED

Norme sur la gestion de programme

Autorité d'approbation :	Directeur principal Gestion des investissements et du rendement Direction générale du dirigeant principal des finances
Propriétaire fonctionnel :	Gestionnaire principal Services-conseils en gestion de programme
Version :	v1.0
Date :	30 mars 2020



Historique des révisions

Version	Description	Date	Auteur	Autorité d'approbation
1.0	Version initiale approuvée	30 mars 2020	Nadine Adams-Austin	Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement

Table des matières

Historique des révisions	ii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
Glossaire	vi
1 Titre	1
2 Date d'entrée en vigueur	1
3 Autorités	1
4 Application	1
5 Contexte	1
6 Cycle de vie de la gestion de programme	2
6.1 Processus de gestion de programme à EDSC	3
6.1.1 Artéfacts de programme	3
6.1.2 Grille des responsabilités	4
6.1.3 Projets dans un programme	4
6.1.4 Examens d'assurance	4
6.2 Pré-identifier un programme.....	5
6.3 Phase 1 – Identifier un programme	6
6.3.1 Identifier un programme – Déroulement	7
6.3.2 Identifier un programme – Artéfacts	7
6.3.3 Identifier un programme – Responsabilités	9
6.4 Phase 2 – Définir le programme.....	9
6.4.1 Définir le programme – Déroulement.....	10
6.4.2 Définir le programme – Artéfacts	10
6.4.3 Définir le programme – Responsabilités	14
6.5 Phase 3 – Gérer les tranches.....	15
6.5.1 Gérer les tranches – Déroulement.....	16
6.5.2 Gérer les tranches – Artéfacts.....	16
6.5.3 Gérer les tranches – Responsabilités	17
6.5.4 Livrer les capacités et réaliser les avantages	18
6.6 Phase 4 – Clore le programme.....	20
6.6.1 Clore le programme – Déroulement	21
6.6.2 Clore le programme – Artéfacts.....	21
6.6.3 Clore le programme – Responsabilités.....	22
7 Organisation de programme	22

7.1	Structure de gouvernance du programme	22
7.2	Rôles et responsabilités de programme	23
7.2.1	Fonctions de gestion de programme	24
7.2.2	Rôles de gestion de programme.....	25
8	Gestion du changement dans un programme.....	28
8.1	Gestion de programme et Norme sur la gestion du changement organisationnel d'EDSC	29
8.2	Rôles et responsabilités de gestion du changement dans un programme	29
8.2.1	Groupe promoteur et Conseil de programme	29
8.2.2	Promoteur de programme	30
8.2.3	Gestionnaire de programme.....	30
8.2.4	Gestionnaires et équipes du changement opérationnel	30
8.3	Artéfacts de gestion du changement dans un programme.....	32
8.3.1	Stratégie de mobilisation des intervenants	32
8.3.2	Plan de communication du programme	33
8.3.3	Profils des intervenants	33
8.3.4	Plan de transfert des capacités	33
8.3.5	Autres artéfacts de programme liés à la gestion du changement.....	34
8.3.6	Diffusion et mise à jour du contenu de gestion du changement.....	35
9	Projets dans un programme.....	35
9.1	Projet de programme – Déroulement	35
9.2	Projet de programme – Artéfacts.....	36
9.2.1	Projet de programme – Artéfacts de point de contrôle.....	38
9.3	Gouvernance du projet de programme.....	39
9.3.1	Projet de programme – Rôles et responsabilités	39
9.3.2	Examens d'assurance de projet	41
9.4	Structure hiérarchique	41
10	Références.....	42
10.1	Instruments de politiques d'EDSC	42
10.2	Autres documents pertinents.....	42
11	Demandes de renseignements.....	42
	Annexe A – Définitions	43
	Annexe B – Mandat du groupe promoteur (exemple).....	48
	Annexe C – Mandat du Conseil de programme (exemple).....	51

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principales données opérationnelles d'une proposition de programme	5
Tableau 2 : Total des coûts du programme	8
Tableau 3 : Identifier un programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs	8
Tableau 4 : Identifier un programme – Modèle RACI	9
Tableau 5 : Définir le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs	14
Tableau 6 : Définir le programme – Modèle RACI	14
Tableau 7 : Gérer les tranches – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs	17
Tableau 8 : Gérer les tranches – Modèle RACI	17
Tableau 9 : Livrer les capacités – Modèle RACI	19
Tableau 10 : Réaliser les avantages – Modèle RACI	20
Tableau 11 : Clore le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs	21
Tableau 12 : Clore le programme – Modèle RACI	22
Tableau 13 : Artéfacts de point de contrôle d'un projet de programme	38
Tableau 14 : Projet de programme – Modèle RACI	40

Liste des figures

Figure 1 : Cycle de vie de gestion de programme	3
Figure 2 : Identifier un programme – Déroulement	7
Figure 3 : Définir le programme – Déroulement	10
Figure 4 : Renseignements clés pour préparer l'analyse de rentabilisation d'un programme	11
Figure 5 : Gérer les tranches – Déroulement	16
Figure 6 : Livrer les capacités et réaliser les avantages	19
Figure 7 : Clore le programme – Déroulement	21
Figure 8 : Organisation de programme	23
Figure 9 : Leadership, coordination et exécution du changement	31
Figure 10 : Quatre artéfacts clés de gestion du changement	32
Figure 11 : Projet de programme – Déroulement	36
Figure 12 : Processus d'un projet de programme	37
Figure 13 : Structure hiérarchique d'un projet de programme	41

Glossaire

Acronyme	Définition
ADKAR	Awareness (sensibilisation), Desire (désir), Knowledge (connaissance), Ability (aptitude), Reinforcement (renforcement)
AU	Autorité
BGPg	Bureau de gestion de programme
CEAE	Conseil d'examen de l'architecture d'entreprise
CGM	Comité de gestion ministérielle
CGP	Conseil de gestion du portefeuille
CGPI	Conseil des grands projets et des investissements
CGPg	Conseiller en gestion de programme
CGS	Comité de gestion des services
CPS	Comité des politiques stratégiques
CSD	Cadre supérieur désigné
CT	Conseil du Trésor
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
ECRP	Évaluation de la complexité et des risques des projets
EDSC	Emploi et développement social Canada
EIR	Énoncé d'imputabilité et de responsabilité
GC	Gouvernement du Canada
GCO	Gestion du changement organisationnel
GCOp	Gestionnaire du changement opérationnel
GIPA	Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement
GIR	Gestion des investissements et du rendement
OGA	Ordre de grandeur approximatif
PGPP	Politique sur la gestion de projet et de programme
POTI	Processus, Organisation, Technologie, Information
RACI	Responsable; Autorité; Consulté; Informé
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA	Sous-ministre adjoint

1 Titre

Norme sur la gestion de programme d'Emploi et Développement Social Canada (EDSC).

2 Date d'entrée en vigueur

La Norme sur la gestion de programme entre en vigueur le 30 mars 2020.

3 Autorités

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

L'administrateur général a délégué au cadre supérieur désigné (CSD) le pouvoir d'instaurer de telles normes opérationnelles, en fonction des besoins. Le CSD responsable de la gestion des projets et des programmes, de l'approvisionnement, des services immobiliers et de la gestion du matériel est le dirigeant principal des finances d'EDSC.

C'est au directeur principal, Gestion des investissements et du rendement, qu'est délégué le pouvoir de modifier ou d'annuler les procédures obligatoires relatives à la présente norme.

4 Application

La présente norme est conforme à la Politique sur la gestion de projet et de programme (PGPP) d'EDSC, publiée au titre de la section 4 de la Directive sur la gestion de projets et programmes du Conseil du Trésor. Elle décrit les exigences clés que doivent respecter les employés d'EDSC travaillant dans un environnement de programme.

La présente directive s'applique à tout le personnel d'EDSC dont les obligations et les responsabilités s'inscrivent dans un environnement de programme, selon la section 5 de la PGPP d'EDSC.

5 Contexte

À EDSC, les sous-ministres adjoints sont responsables de la gestion efficace des programmes au sein de leur direction générale. À cet effet, la Norme sur la gestion de programme établit des exigences qui doivent obligatoirement être appliquées à l'échelle du Ministère.

La présente norme doit être lue de concert avec la Politique sur la gestion de projet et de programme ainsi qu'avec toutes les autres politiques et directives applicables, énoncées à la [section 10 : Références](#).

Rédigée à partir des pratiques exemplaires en gestion de programme, cette norme dresse une liste d'artefacts adaptés à l'environnement de gestion de programme d'EDSC.

Tous les programmes sont assujettis à cette norme.

6 Cycle de vie de la gestion de programme

Le cycle de vie de la gestion de programme comporte une série de phases, de tranches, de points de contrôle (points de décision) et d'étapes par lesquels un programme doit passer. Voici les quatre phases de ce cycle de vie :

- Phase 1 – Identifier un programme;
- Phase 2 – Définir le programme;
- Phase 3 – Gérer les tranches;
- Phase 4 – Clore le programme.

Chaque **phase** représente un processus précis. Il peut arriver que la phase 3 – Gérer les tranches se répète plusieurs fois avant que le programme passe à la phase suivante.

Une **tranche** est un groupe de projets et d'activités de changement conçus pour ajouter une nouvelle capacité (un important changement sur le plan du rendement) aux activités opérationnelles. Souvent, le programme permettra d'instaurer pleinement un changement au moyen de plusieurs nouvelles capacités, chacune étant planifiée et mise en œuvre de façon séquentielle dans le cadre de multiples tranches.

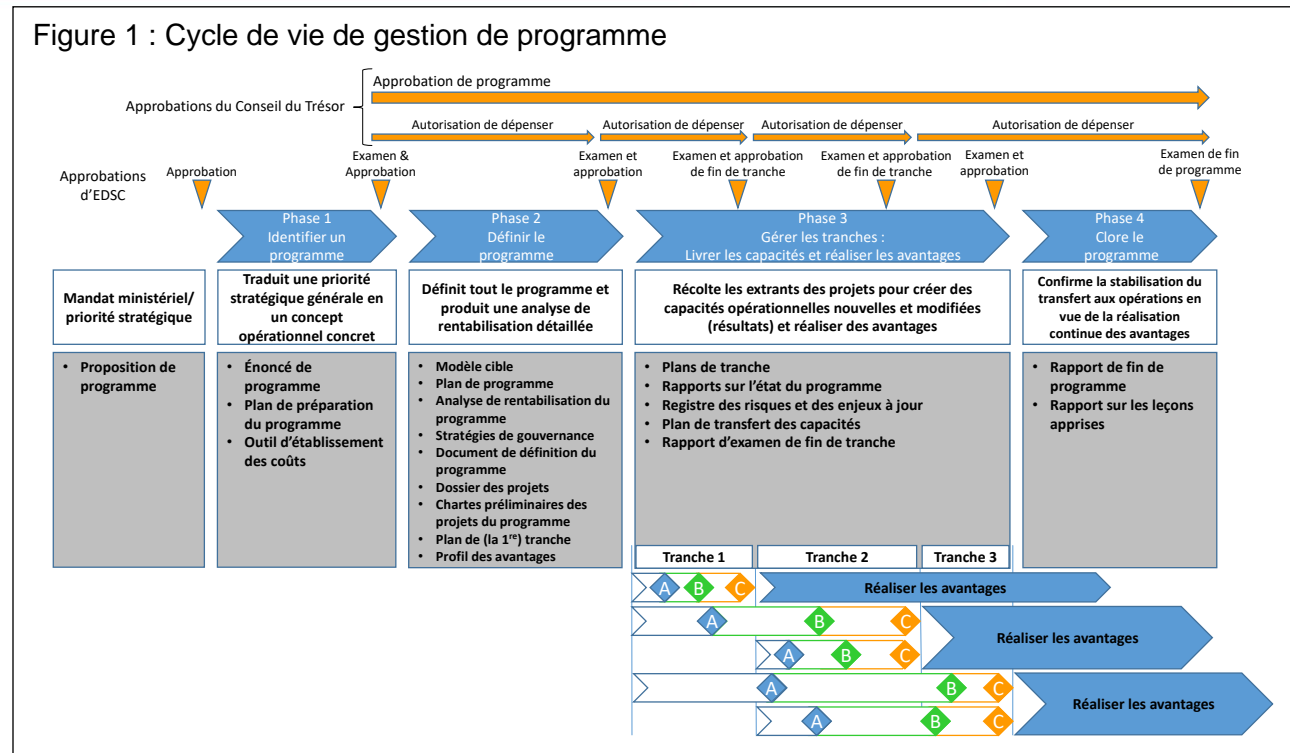
Un **point de contrôle** désigne un moment précis du cycle de vie de gestion de programme où une décision doit être prise, par le comité de gouvernance approprié, à savoir si le programme doit se poursuivre ou non. Il existe deux grands types de points de contrôle dans l'environnement de programme :

- **Point de contrôle de phase** : le point de contrôle de phase désigne le point de décision à la fin d'une phase ou d'une tranche du programme. Le nombre de points de contrôle de phase varie d'un programme à l'autre, selon la quantité de tranches. Cependant, tous les programmes comptent au moins quatre (4) points de contrôle de phase.
- **Point de contrôle d'étape** : le point de contrôle d'étape désigne le point de décision à la fin d'une étape d'un projet.

Les **étapes** désignent les stades d'élaboration d'un projet au sein d'un programme et sont caractérisées par une série d'activités précises. Les étapes par lesquelles passe un projet de programme sont la Planification (étape A), l'Exécution (étape B) et le Transfert et la clôture (étape C). Ces trois étapes de projet se déroulent durant la phase 3 (Gérer les tranches) du programme.

La [Figure 1](#) illustre le cycle de vie pour la gestion d'un programme.





6.1 Processus de gestion de programme à EDSC

Le modèle du processus de gestion de programme d'EDSC¹ vient bonifier le cycle de vie en y ajoutant des activités à réaliser et des documents clés à produire, lesquels sont essentiels pour bien identifier, définir, exécuter et clore les programmes à EDSC. Le modèle comprend les éléments suivants :

- Artéfacts justificatifs de programme;
- Grille des responsabilités pour les activités clés;
- Projets faisant partie du processus de gestion de programme;
- Examens d'assurance.

6.1.1 Artéfacts de programme

La documentation de programme doit contenir assez d'information pour faire état des progrès réalisés. Pour chaque phase du cycle de vie de gestion de programme, des artéfacts sont produits pour appuyer l'exécution et la progression du programme. Il y a deux (2) types d'artéfacts :

- Les **artéfacts de point de contrôle** sont des documents obligatoires qui servent à réaliser l'examen à chaque point de contrôle de phase (au niveau du programme) et d'étape (au niveau des projets du programme);

¹ Le modèle du processus de gestion de programme d'EDSC est fourni dans la Directive sur la gestion de programme d'EDSC.

- Les **artéfacts justificatifs** sont aussi obligatoires, mais ils ne sont pas requis pour obtenir l'approbation au point de contrôle; toutefois, ils peuvent être utilisés durant un examen d'assurance du programme.

La présente norme décrit le contenu exigé à chaque phase ainsi que les documents qui sont absolument essentiels à la saine gestion et à l'exécution réussies d'un programme à EDSC. Les gabarits des artéfacts de programme se trouvent dans le Dépôt de connaissances d'EDSC.

6.1.2 Grille des responsabilités

À chaque phase du cycle de vie de gestion de programme, une grille des responsabilités axée sur les rôles est élaborée pour décrire les activités clés de l'environnement d'exécution du programme. Chaque rôle est défini selon le modèle RACI décrit ci-dessous :

- **(R)** Responsable : personne qui accomplit le travail;
- **(A)** Autorité : personne qui doit en bout de ligne rendre compte de l'exécution correcte et complète d'un produit livrable ou d'une tâche;
- **(C)** Consulté : personne que l'on consulte avant ou pendant l'exécution des tâches ou des livrables;
- **(I)** Informé : personne que l'on avise et tient au courant des progrès, mais que l'on ne consulte pas à ce sujet.

La [section 7 : Organisation de programme](#) décrit d'autres responsabilités axées sur les rôles à l'extérieur de l'environnement d'exécution du programme.

6.1.3 Projets dans un programme

À quelques exceptions près, on utilise les gabarits existants de documents de gestion de projet pour les projets qui font partie d'un programme. Toutefois, des gabarits propres aux projets qui s'inscrivent dans un programme ont été créés pour les documents suivants :

- Charte du projet de programme;
- Analyse de rentabilisation du projet de programme;
- Plan de gestion du projet de programme.

Les projets faisant partie d'un programme sont amorcés dans une tranche et comprennent trois étapes (étapes A, B et C). Chaque étape se conclut par un point de contrôle, qui permet d'autoriser le début de la prochaine étape, d'attribuer les ressources et de confirmer le financement. Les projets d'un programme sont approuvés par le promoteur de programme, conformément aux limites établies pour le programme. Pour en savoir davantage, veuillez consulter la [section 9 : Projets dans un programme](#).

6.1.4 Examens d'assurance

Il faut au minimum réaliser un examen d'assurance à la fin de chaque phase ou tranche. Cet examen doit être effectué par une fonction externe au programme, afin de garantir un degré adéquat d'indépendance et d'objectivité. Si le ministère ne dispose pas des capacités ou de l'expertise nécessaires, il peut faire appel à des consultants ou à un fournisseur externe.

L'examen d'assurance est obligatoire pour les projets d'un programme et est appelé « examen au point de contrôle d'étape ». On effectue un examen au point de contrôle d'étape à la fin des étapes A, B et C du projet.

Les activités d'assurance sont assumées par différentes fonctions. Pour connaître les types d'examens d'assurance, veuillez consulter [l'annexe A – Définitions](#).

6.2 Pré-identifier un programme

Pour qu'une initiative soit considérée comme un programme, il faut que la valeur ajoutée soit suffisamment justifiée pour insérer un niveau de gestion supplémentaire entre la gestion de portefeuille et la gestion de projet.

À cet effet, un programme doit :

- répondre à un besoin stratégique;
- faciliter la réalisation des avantages et en assurer la gestion;
- exiger un haut niveau de leadership et de direction, en raison de son ampleur et de sa complexité;
- comprendre un éventail de projets, de volets de travail et d'activités de changement opérationnel qui, ensemble, produisent les changements et les résultats requis pour obtenir les avantages recherchés.
- reposer sur l'un des éléments suivants :
 - une « vision » (p. ex. innovation, stratégie ministérielle, priorité politique);
 - un besoin de « conformité », une nécessité à remplir (p. ex. introduire des changements pour rendre EDSC conforme à une nouvelle loi ou à une loi modifiée);
 - une exigence « nouvelle » qui émerge de projets distincts simultanés, regroupés à des fins de cohésion et/ou d'efficacité dans la gestion.

La proposition de programme décrit de façon générale les facteurs stratégiques organisationnels et les politiques applicables; elle fait office de justification pour permettre au ministre, par l'entremise du CGPI, d'approuver et d'amorcer la phase 1 – Identifier le programme. La proposition de programme contient des renseignements opérationnels clés qui expliquent la valeur qu'apportera l'initiative. L'information que doit contenir la proposition de programme est décrite dans le tableau 1 : Principales données opérationnelles d'une proposition de programme. Certains des renseignements à inclure dans la proposition de programme sont tirés de documents et rapports existants, comme les plans et les priorités ministériels.

La proposition de programme doit être confirmée par un sous-ministre adjoint; il s'agit habituellement du propriétaire fonctionnel responsable du principal secteur opérationnel touché par le programme. La proposition doit ensuite être approuvée et signée par le CGPI, qui confirme par le fait même que le programme peut passer à la phase 1 – Identifier un programme.

Tableau 1 : Principales données opérationnelles d'une proposition de programme

Principales données opérationnelles d'une proposition de programme	
Mandat du programme (besoin opérationnel)	Le mandat du programme sert à décrire les résultats que devra produire le programme proposé, en fonction des objectifs liés aux stratégies ou aux politiques. Le mandat du programme peut découler d'une stratégie ministérielle, d'une transformation opérationnelle ou de la création d'une nouvelle politique.

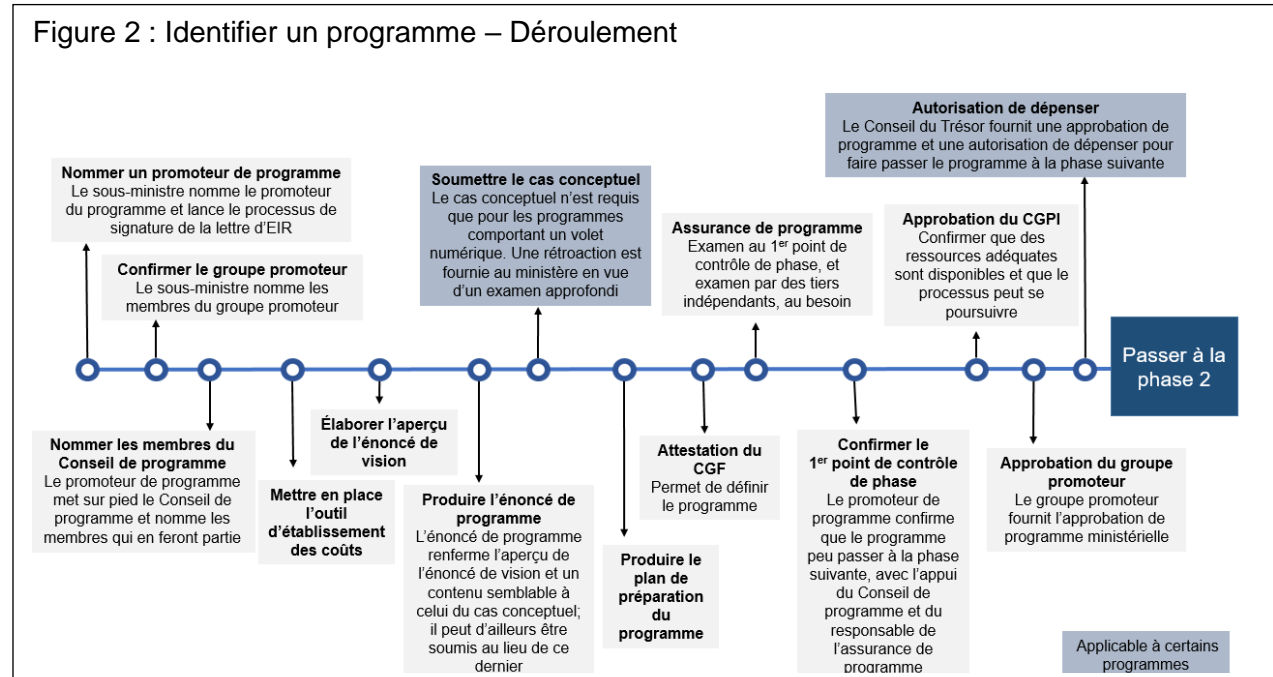
Principales données opérationnelles d'une proposition de programme	
Contexte stratégique	<p>Le contexte stratégique du programme proposé doit préciser en quoi le programme proposé s'inscrit stratégiquement dans l'une ou l'autre des perspectives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique • Économique • Sociale • Technologique • Juridique • Environnementale <p>Il faut consigner toutes les décisions visant à appuyer le programme proposé qui ont été prises jusque-là (p. ex. stratégie ministérielle approuvée, ou exigence de conformité avec une politique du Conseil du Trésor).</p>
Sommaire de l'état actuel	Le sommaire de l'état actuel présente les capacités existantes ainsi qu'une description générale des changements que l'organisation doit mettre en place pour atteindre l'état futur souhaité (p. ex. les processus [modèle d'affaires des opérations]; l'organisation [structure organisationnelle, compétences requises, culture, etc.]; la technologie [bâtiments, systèmes et outils de TI]; l'information [renseignements et données requis pour les opérations futures]).
Avantages préliminaires du programme	Les avantages préliminaires du programme fournissent un aperçu des avantages que le programme devrait offrir, ainsi que de la manière dont ils contribueront aux objectifs stratégiques de l'organisation. Elle peut aussi expliquer en quoi les avantages du programme proposé cadrent avec d'autres initiatives (p. ex. projets ou programmes existants).
Impacts et intervenants du programme	Les impacts et intervenants du programme désignent les personnes, les groupes et/ou les ministères et organisations qui ont un intérêt dans le changement proposé et qui peuvent exercer une influence ou un impact sur sa réussite.
Facteurs de succès essentiels au programme	Les facteurs de succès essentiels décrivent les critères par rapport auxquels le programme sera évalué.
Structure de gouvernance proposée	La structure de gouvernance proposée dresse la liste des cadres affectés au programme. Toute dérogation à la structure standard de gouvernance de programme doit y être indiquée.
Projets dans le programme	Les projets existants ou potentiels qui devraient faire partie du programme proposé (s'ils sont connus).
Établissement des coûts du programme	L'établissement des coûts du programme fournit de l'information sur le coût estimatif de la phase 1 – Identifier un programme, et décrit en détail la stratégie de financement potentielle du programme proposé. De plus, il faut donner un ordre de grandeur approximatif (OGA) du coût total du programme, avec justification à l'appui.
Échéancier général du programme	L'échéancier général du programme illustre à quels moments les principaux objectifs, jalons et tâches doivent être réalisés.
Prochaines étapes	Cette section fournit des détails sur les activités, le temps et les ressources nécessaires pour mener à bien la phase 1 – Identifier un programme.

6.3 Phase 1 – Identifier un programme

Une fois que le CGPI a approuvé la proposition de programme, la phase 1 – Identifier un programme commence. À ce moment-ci, le sous-ministre nomme un promoteur de programme; ensemble, ils établissent la lettre d'énoncé d'imputabilité et de responsabilité (EIR) propre au programme. Le sous-ministre forme également le groupe promoteur.

Ce groupe sera dorénavant chargé d'approuver le passage à la phase ou à la tranche suivante.

6.3.1 Identifier un programme – Déroulement



6.3.2 Identifier un programme – Artéfacts

Voici la liste des artéfacts créés durant la phase 1 – Identifier un programme, ainsi qu'une description de leur but.

6.3.2.1 Énoncé de programme

L'énoncé de programme contient l'aperçu d'énoncé de vision du programme et sert de fondement officiel pour évaluer si le programme proposé est viable et réalisable. Il aide le groupe promoteur à décider s'il faut lancer les travaux de conception et de planification détaillée en vue de définir entièrement le programme. L'énoncé de programme appuie aussi la présentation d'un cas conceptuel au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), dans le cas des programmes qui proposent une solution numérique.

6.3.2.2 Plan de préparation du programme

Le plan de préparation du programme explique comment se déroulera le processus de définition du programme, y compris ce qui sera livré et la façon dont les activités seront gérées. Plus précisément, ce plan établit les activités, les échéanciers, les coûts et les ressources qui seront nécessaires pour bien définir le programme. Il est soumis à l'examen et à l'approbation du groupe promoteur en même temps que l'énoncé de programme.

6.3.2.3 Mandat du groupe promoteur

À EDSC, le rôle du groupe promoteur est habituellement assumé par l'un des comités de gouvernance de niveau 2 déjà en place (p. ex. le Comité de gestion des services [CGS] ou le Comité de gestion ministérielle [CGM]). Le mandat du groupe promoteur sert à définir les dispositions de travail et les principales activités décisionnelles en lien avec le programme. Vous trouverez un exemple de mandat à [l'annexe B – Mandat du groupe promoteur](#).

6.3.2.4 Mandat du Conseil de programme

Le mandat du Conseil de programme établit l'engagement qu'ont pris les membres du Conseil à appuyer le promoteur et à contribuer à l'atteinte des objectifs et des avantages du programme. Vous trouverez un exemple de mandat à [l'annexe C – Mandat du Conseil de programme](#).

6.3.2.5 Outil d'établissement des coûts

L'outil d'établissement des coûts du programme est créé et tenu à jour par le gestionnaire de programme tout au long de sa durée de vie. On y décrit les types de coût suivants :

Tableau 2 : Total des coûts du programme

Total des coûts du programme			
Coûts liés à la gestion du programme	Coûts liés à la transition/ au changement opérationnel	Coûts liés à la réalisation des avantages*	Coûts liés aux projets
<ul style="list-style-type: none"> - Bureau de gestion de programme (ressources, outils et technologie) - Examens d'assurance par des tiers - Équipe de programme - Mesures d'adaptation (au besoin) - Fonds de contingence lié aux risques du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et transfert de connaissances - Planification de la transition - Ressources opérationnelles nécessaires pour implanter le changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et mesure des avantages - Surveillance des avantages et rapports connexes, jusqu'à la clôture du programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût total d'exécution des étapes A, B et C des projets
*Les coûts liés à la réalisation des avantages se rapportent à des activités telles que la définition et la mesure de la réalisation des avantages.			

Avant que l'outil d'établissement des coûts ne soit soumis, le CGF doit le passer en revue et confirmer les paramètres financiers du programme dans son ensemble (établissement des coûts, financement, risques financiers, achèvement, mobilisation des intervenants).

6.3.2.6 Identifier un programme – Points de contrôle et artéfacts justificatifs

Le [tableau 3 : Identifier un programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs](#) dresse la liste des principaux documents qu'il faut créer et soumettre au premier point de contrôle de phase.

Tableau 3 : Identifier un programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Artéfacts de programme	Créer ou mettre à jour	Artéfact de point de contrôle	Artéfact justificatif
Énoncé de programme	Créer	√	
Plan de préparation du programme	Créer	√	
Mandat du groupe promoteur	Créer		√
Mandat du Conseil de programme	Créer		√
Outil d'établissement des coûts du programme	Créer	√	

6.3.3 Identifier un programme – Responsabilités

Le tableau 4 : Identifier un programme – Modèle RACI décrit les principales activités à effectuer durant la phase 1 – Identifier un programme.

Tableau 4 : Identifier un programme – Modèle RACI

Activités de programme	Sous-ministre	Groupe promoteur	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme*	Gestionnaires du changement opérationnel
Nommer le promoteur de programme	A				
Rédiger la lettre d'EIR**	A		C		
Confirmer la composition du groupe promoteur	A		C		
Nommer le Conseil de programme		I	A		
Préparer l'outil d'établissement des coûts du programme			A	R	C
Rédiger l'aperçu d'énoncé de vision			A	C	R
Produire l'énoncé de programme			A	R	R
Élaborer le plan de préparation du programme			A	R	R
Réaliser l'examen d'assurance de programme***			A/R	C	C
Approuver le passage à la prochaine phase		A	R	C	C

*À ce stade-ci, il se peut que le gestionnaire de programme n'ait pas encore été nommé. Les responsabilités reviendraient alors au promoteur de programme ou à d'autres ressources identifiées possédant les compétences nécessaires pour produire les artéfacts.

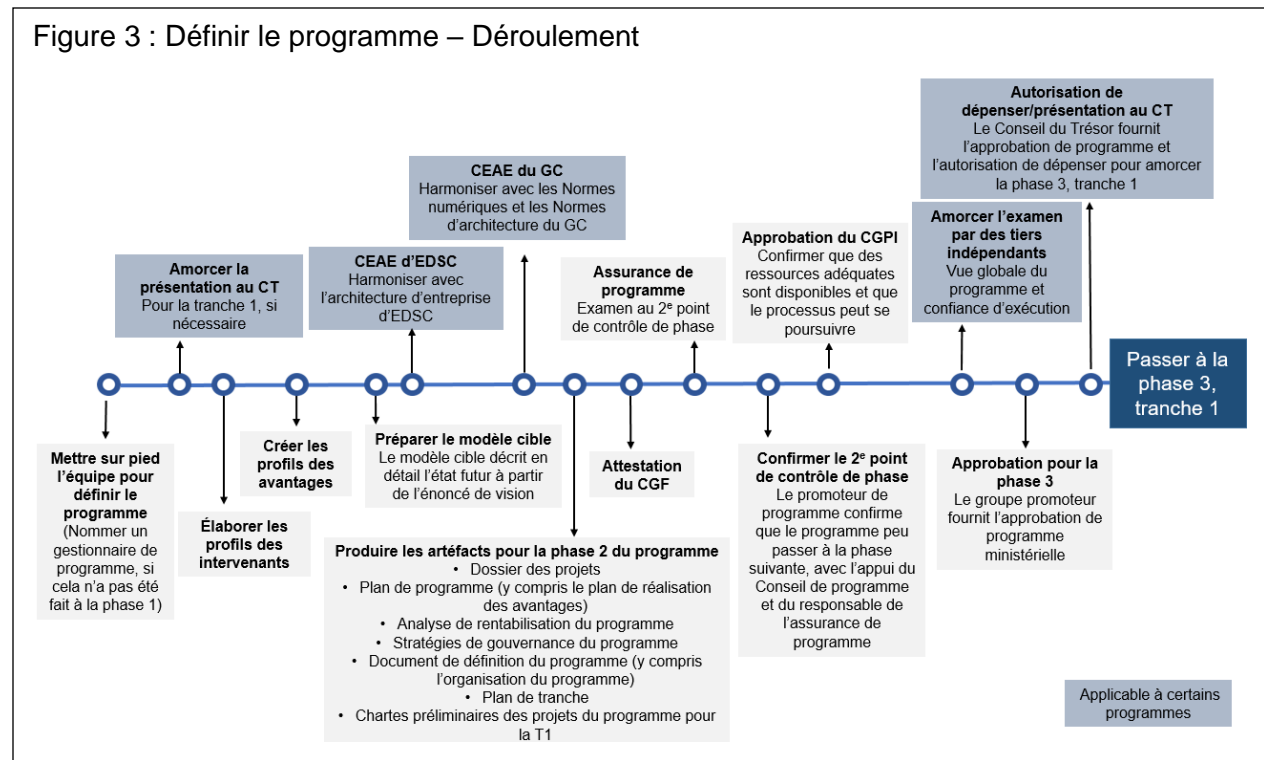
**En consultation avec le CSD.

***L'assurance de programme comprend un examen au point de contrôle de phase et, dans le cas des programmes nécessitant l'autorisation de dépenser et l'approbation du CT, un examen par des tiers indépendants.

6.4 Phase 2 – Définir le programme

Une fois que le groupe promoteur a donné son approbation au premier point de contrôle de phase, la phase 2 – Définir le programme peut commencer. Le déroulement de cette phase est illustré à la figure 3 : Définir le programme – Déroulement.

6.4.1 Définir le programme – Déroulement



6.4.2 Définir le programme – Artéfacts

Cette section décrit les artéfacts créés durant la phase 2 – Définir le programme. Les documents produits dans cette phase reposent souvent sur de l'information provenant d'autres documents. Le modèle cible, les profils des avantages, le dossier des projets et le plan de programme sont préparés ensemble, et ils alimentent tous l'analyse de rentabilisation du programme. La figure 4 : Renseignements clés pour préparer l'analyse de rentabilisation d'un programme illustre bien les liens qui existent entre les différents artéfacts.

6.4.2.1 Profils des intervenants

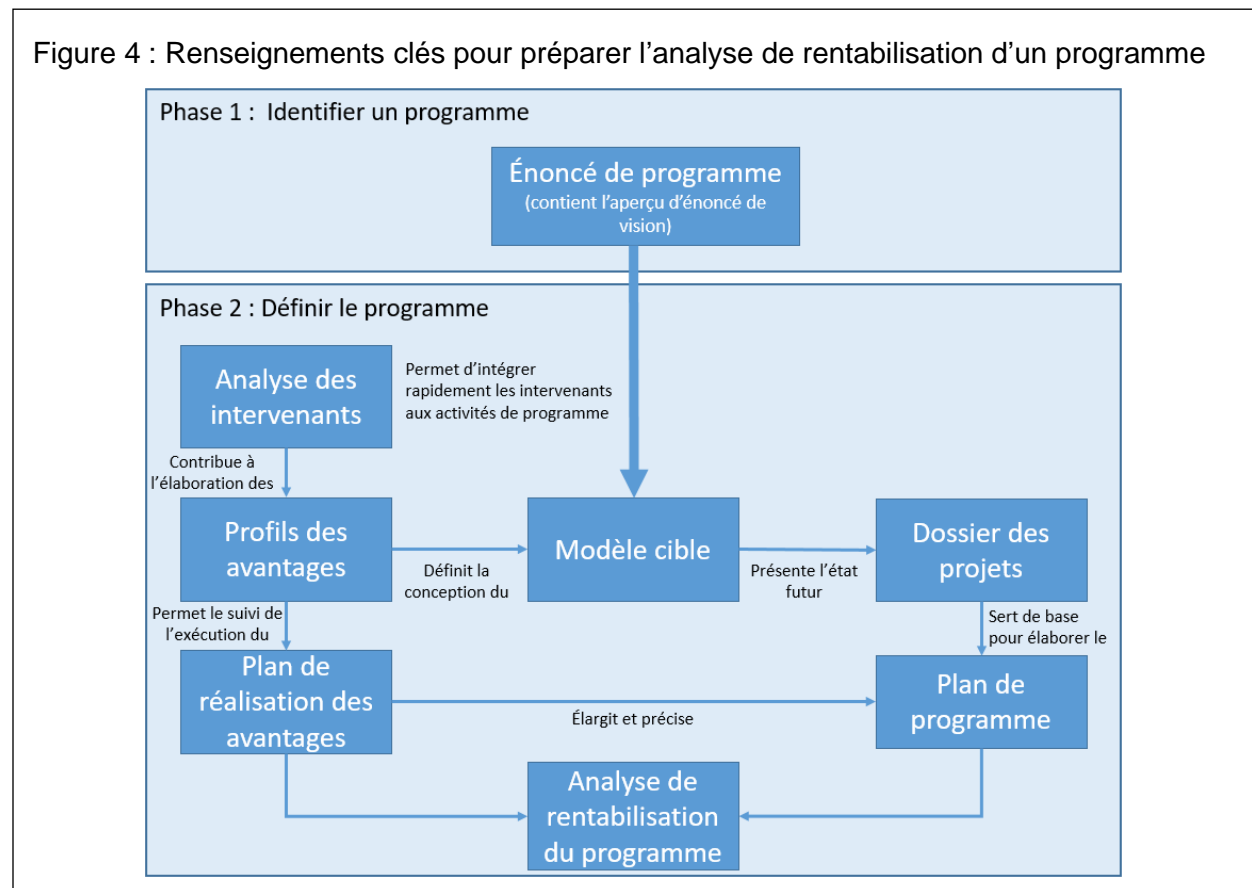
Les Profils des intervenants appuient la Stratégie de mobilisation des intervenants en fournissant des renseignements importants sur les intervenants, leurs intérêts dans le programme et leur influence sur celui-ci, des facteurs qui doivent absolument être pris en compte pour concevoir et exécuter un changement transformationnel efficace.

L'identification des intervenants dès le début de la phase Définir le programme est essentielle à l'élaboration d'une bonne analyse de rentabilisation et à l'exécution du programme dans son ensemble. Une mobilisation rapide permet aux intervenants de contribuer à définir le programme, de s'engager envers la réalisation des résultats et des avantages, de déterminer comment ils appuieront ces objectifs, et de prévoir et surmonter les obstacles qui pourraient nuire à l'évolution, au développement et au succès du programme. La rétroaction des intervenants devrait être sollicitée tout au long de l'exécution du programme.

6.4.2.2 Profils des avantages

Le Profils des avantages définit en détail chaque avantage et désavantage et la façon de réaliser les avantages prévus.

Il faut créer un profil pour chaque avantage et désavantage, et le promoteur de programme doit le signer pour confirmer qu'il l'accepte.



6.4.2.3 Modèle cible

Le Modèle cible du programme fournit des détails sur l'état futur recherché. Il se fonde sur l'énoncé de vision, les résultats prévus et les avantages souhaités que contient l'énoncé de programme ainsi que sur l'analyse de la schématisation détaillée des avantages.

Il permet au Conseil de programme de décider si le concept de programme est adéquat pour réaliser les avantages désirés.

Le modèle cible du programme présente un aperçu de l'organisation futur en ce qui concerne les processus, les capacités organisationnelles, la technologie (y compris l'infrastructure) et l'information (POTI). Il est possible d'élaborer plusieurs modèles POTI pour décrire des états opérationnels intermédiaires et l'état futur final que permettra d'atteindre le programme. Par souci d'uniformité, il faut utiliser le modèle POTI pour décrire l'état intermédiaire et final de tous les programmes.

Une fois le modèle cible élaboré, l'information est soumise à l'examen du Conseil d'examen de l'architecture d'entreprise (CEAE) d'EDSC. Dans le cas des programmes nécessitant l'approbation du CT, le modèle cible doit aussi être évalué par le CEAE du gouvernement du Canada (CEAE du GC) avant d'être présenté au CT.

6.4.2.4 Dossier des projets

Une fois que le modèle cible a été créé, le Dossier des projets peut être préparé. Ce dossier, qui décrit sommairement les projets à accomplir pour réaliser le modèle cible, devra être mis à jour selon les changements apportés tout au long du cycle de vie du programme.

6.4.2.5 Plan de programme

Le Plan de programme sert à assurer le contrôle et le suivi de l'évolution et de l'exécution du programme et des résultats obtenus. Les plans des projets faisant partie du programme seront harmonisés avec le Plan du programme, mais ils n'y sont pas intégrés à proprement parler.

Le Plan de programme peut renfermer d'autres plans, par exemple :

- plan de réalisation des avantages;
- plan de gestion de l'information;
- plan de gestion de la qualité et d'assurance;
- plan de gestion des ressources;
- plan de communication du programme.

Dans le cas de programmes plus complexes, ces plans doivent toutefois être présentés dans des documents distincts pour faciliter leur mise à jour régulière.

6.4.2.6 Analyse de rentabilisation du programme

L'analyse de rentabilisation du programme sert à valider que le programme peut commencer. À mesure que le programme progresse dans son cycle de vie, l'analyse de rentabilisation du programme permet d'évaluer s'il demeure viable.

Ce document est activement tenu à jour tout au long du programme, de nouveaux renseignements sur les avantages, les coûts et les risques y étant constamment ajoutés. L'analyse de rentabilisation du programme contient des renseignements provenant du dossier des projets, qui sont eux-mêmes utilisés pour élaborer l'analyse de rentabilisation de chaque projet. L'analyse de rentabilisation du programme doit faire l'objet d'un examen au moins à la fin de chaque tranche, afin d'évaluer s'il demeure viable et s'il doit être revalidé. À la phase 4 – Clore le programme, on évalue le programme pour confirmer que les critères établis dans l'analyse de rentabilisation ont été remplis.

L'analyse de rentabilisation regroupe divers renseignements sur le programme :

- valeur des avantages;
- risques liés à la réalisation des avantages;
- coûts associés à l'atteinte du modèle cible;
- échéanciers d'achèvement.

L'analyse de rentabilisation se fonde sur d'autres documents du programme, comme l'illustre la figure 4 : Renseignements clés pour préparer l'analyse de rentabilisation d'un programme.

Elle précise par ailleurs le coût associé aux changements opérationnels requis et à la réalisation des avantages.

6.4.2.7 *Stratégies de gouvernance du programme*

Les stratégies de gouvernance du programme définissent les modalités de gouvernance qui seront appliquées au programme, en précisant « comment » et « pourquoi » le programme réalisera ses résultats et avantages. Il existe sept (7) stratégies de gouvernance de programme :

- La *stratégie de gestion de l'information* décrit les mesures, les systèmes et les techniques qui serviront à contrôler et à tenir à jour l'information sur le programme.
- La *stratégie de surveillance et de contrôle* explique comment les mécanismes de contrôle interne seront appliqués au programme lui-même.
- La *stratégie de gestion de la qualité et d'assurance* définit et établit les activités d'assurance et de gestion de la qualité qui seront mises en place à l'échelle du programme.
- La *stratégie de gestion des risques et des enjeux* décrit l'approche employée pour la gestion des risques et des enjeux dans le programme.
- La *stratégie de mobilisation des intervenants* sert à définir l'approche à adopter pour assurer une mobilisation efficace des intervenants et une bonne communication avec ceux-ci.
- La *stratégie de gestion des avantages* précise comment seront réalisés les avantages et le cadre dans lequel ils le seront.
- La *stratégie de gestion des ressources* décrit comment seront acquises et gérées les ressources nécessaires à la réalisation du changement opérationnel.

Les programmes utilisent un ensemble standard de stratégies de gouvernance, conforme aux instruments de politiques d'EDSC et sur la base duquel sont régis tous les programmes d'EDSC. Tout changement proposé aux stratégies de gouvernance standards doit être consigné dans le document de définition du programme.

6.4.2.8 *Document de définition du programme*

Le document de définition du programme regroupe et résume l'information qui définit le programme. Il doit aussi contenir toute modification apportée aux stratégies de gouvernance standards.

6.4.2.9 *Plan de tranche*

Un plan de tranche doit être préparé avant le début de chaque tranche du programme. Il explique comment la nouvelle capacité sera livrée, transférée en opérations et stabilisée, réalisant par le fait même l'état intermédiaire ou final décrit dans le modèle cible du programme. Des chartes préliminaires des projets du programme doivent être créées pour chaque projet mentionné dans le plan de tranche.

Pour chaque projet du programme, il faut élaborer une charte qui définit les exigences du programme que permettra de remplir ce projet en particulier.

6.4.2.10 Définir le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Le tableau 5 : Définir le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs dresse la liste des principaux documents qu'il faut créer, mettre à jour et soumettre au deuxième point de contrôle de phase.

Les deux (2) artéfacts propres aux projets – soit la charte préliminaire et l'outil d'établissement des coûts – sont créés en même temps que les artéfacts de programme et doivent être examinés au deuxième point de contrôle de phase.

Tableau 5 : Définir le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Artéfacts de programme	Créer ou mettre à jour	Artéfact de point de contrôle	Artéfact justificatif
Profils des intervenants	Créer		√
Profils des avantages	Créer	√	
Modèle cible	Créer	√	
Analyse de rentabilisation du programme	Créer	√	
Document de définition du programme	Créer	√	
Stratégies de gouvernance du programme	Créer	√	
Dossier des projets	Créer	√	
Plan du programme	Créer	√	
Chartes préliminaires des projets du programme	Créer	√	
Plan de tranche	Créer	√	
Registre des leçons apprises du programme	Créer		√
Registre des risques du programme	Créer		√
Registre des enjeux du programme	Créer		√
Liste de vérification relative à la vie privée	Créer		√
Demande d'immobilisation en cours*	Créer		√
Demande d'information*	Créer		√
Outil d'établissement des coûts du ou des projets	Créer		√
Outil d'établissement des coûts du programme	Mettre à jour	√	
*Au besoin.			

6.4.3 Définir le programme – Responsabilités

Le tableau 6 : Définir le programme – Modèle RACI décrit les principales activités à effectuer durant la phase 2 – Définir le programme.

Tableau 6 : Définir le programme – Modèle RACI

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement (opérationnel)	Bureau de gestion de programme
Mettre sur pied l'équipe chargée de définir le programme	A	R	C	C
Préparer les profils des intervenants	A	R	C	C
Créer les profils des avantages	A	C	R	C

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement (opérationnel)	Bureau de gestion de programme
Élaborer le modèle cible	A	R	C	C
Élaborer le plan de réalisation des avantages	A	R	C	I
Monter le dossier des projets	A	R	C	C
Élaborer le plan de programme	A	R	C	C
Préparer et confirmer l'analyse de rentabilisation du programme	A	R	C	I
Établir les stratégies de gouvernance	A	R	C	C
Définir l'organisation du programme	A	R	C	C
Créer le document de définition du programme	A	R	C	C
Préparer le plan de la tranche 1	A	R	C	C
Élaborer les chartes préliminaires de projet du programme pour la tranche 1	A	R	C	C
Créer l'outil d'établissement des coûts pour chaque projet de la tranche 1	A	R	C	C
Mettre à jour l'outil d'établissement des coûts du programme	A	R	C	C
Réaliser l'examen d'assurance de programme*	A	C	C	I
Approuver le passage à la prochaine phase	R	C	C	I
*L'assurance de programme comprend un examen au point de contrôle de phase et, dans le cas des programmes nécessitant l'autorisation de dépenser et l'approbation du CT, un examen par des tiers indépendants.				

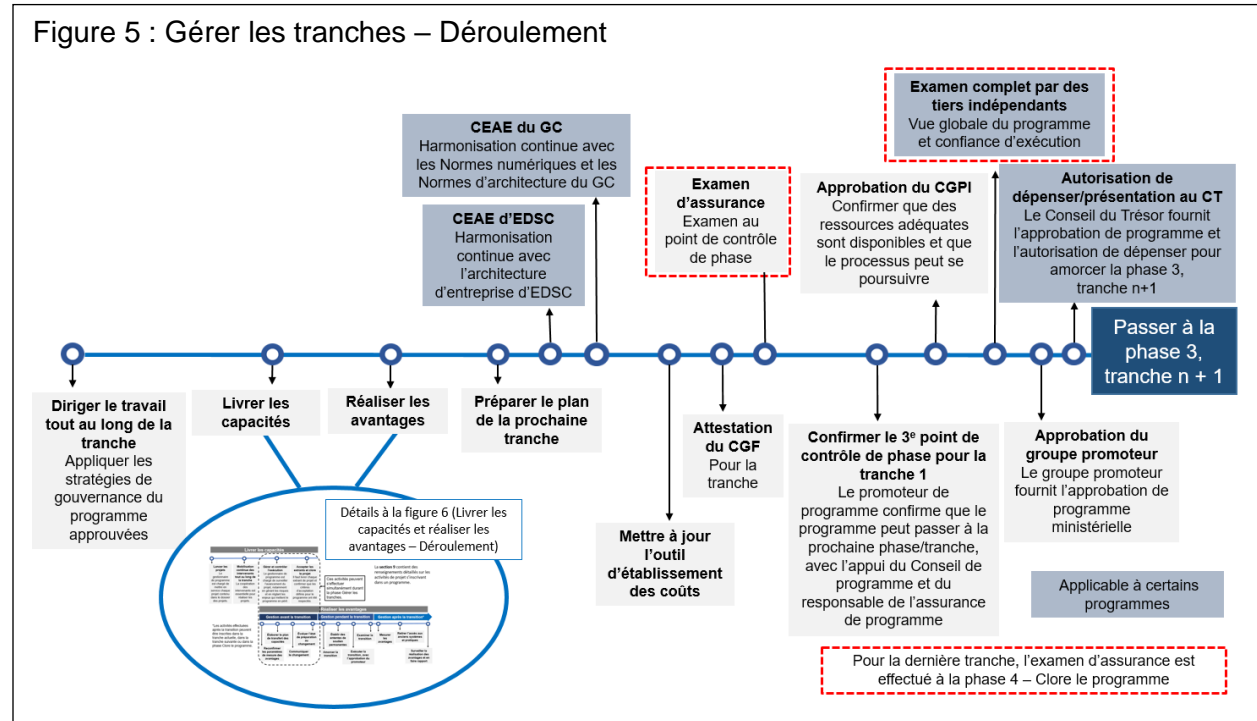
6.5 Phase 3 – Gérer les tranches

Les objectifs de la phase de gestion des tranches sont les suivants :

- garantir la mise en œuvre efficace des stratégies de gouvernance du programme;
- veiller à ce que les projets s'enchaînent et se réalisent efficacement pour créer la nouvelle capacité, conformément à l'orientation stratégique de l'organisation;
- permettre le transfert de la capacité en opérations ainsi que la réalisation des avantages.

Les composantes Livrer les capacités et Réaliser les avantages, les deux volets de la phase Gérer les tranches, sont conçues pour permettre la réalisation réussie des résultats de la tranche.

6.5.1 Gérer les tranches – Déroulement



6.5.2 Gérer les tranches – Artéfacts

Les artéfacts présentés ci-dessous sont des documents de programme créés durant la phase 3 – Gérer les tranches. Les documents de projet créés durant le volet Livrer les capacités sont expliqués à la [section 9 : Projets dans un programme](#).

6.5.2.1 Plan de transfert des capacités

Le Plan de transfert des capacités décrit comment la capacité livrée à l'issue de la tranche sera convertie avec succès en opérations. Le plan décrit les activités réalisées avant, pendant et après la transition.

6.5.2.2 Plan de tranche

Avant le début de chaque tranche du programme, il faut préparer un Plan de tranche qui décrit comment la nouvelle capacité sera livrée, transférée et stabilisée dans les opérations, réalisant ainsi les états intermédiaire et final décrits dans le modèle cible du programme.

6.5.2.3 Chartes préliminaires des projets du programme

Une Charte préliminaire est produite pour chaque projet de programme décrit dans le plan de tranche.

6.5.2.4 Rapport d'examen de fin de tranche

Le Rapport d'examen de fin de tranche permet de veiller à ce que les extraits de projet prévus à la fin de la tranche en cours ont été obtenus, approuvés et acceptés, et qu'ils ont été transférés avec succès dans les opérations. Ce rapport, avec les chartes préliminaires de projet

et le plan de la prochaine tranche, est utilisé pour étayer la décision d'autoriser la conclusion de la tranche actuelle et d'approuver le passage à la tranche suivante ou à la phase 4 – Clore le programme.

6.5.2.5 Gérer les tranches – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Un programme aura probablement besoin de plusieurs tranches pour produire des changements. Le tableau 7 : Gérer les tranches – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs dresse la liste des principaux documents qu'il faut créer, mettre à jour et soumettre à la fin de chaque tranche de la phase 3.

Tableau 7 : Gérer les tranches – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Artéfacts de programme	Créer ou mettre à jour	Artéfact de point de contrôle	Artéfact justificatif
Plan de transfert des capacités	Créer	√	
Rapport d'examen de fin de tranche	Créer	√	
Demande de proposition*	Créer		√
Plan de la tranche suivante*	Créer	√	
Chartes préliminaires des projets du programme (pour la tranche suivante)*	Créer	√	
Analyse de rentabilisation du programme	Mettre à jour	√	
Outil d'établissement des coûts du programme	Mettre à jour	√	
Modèle cible	Mettre à jour	√	
Document de définition du programme	Mettre à jour	√	
Dossier des projets	Mettre à jour	√	
Plan de programme	Mettre à jour	√	
Stratégies de gouvernance du programme	Mettre à jour	√	
Registre des leçons apprises du programme	Mettre à jour		√
Registre des risques du programme	Mettre à jour		√
Registre des enjeux du programme	Mettre à jour		√
Profils des intervenants	Mettre à jour		√
Profils des avantages**	Mettre à jour	√	
*Documents non requis pour la dernière tranche.			
**Les profils des avantages mis à jour peuvent faire état de nouveaux avantages.			

6.5.3 Gérer les tranches – Responsabilités

Le tableau 8 : Gérer les tranches – Modèle RACI décrit les principales activités à effectuer durant la phase 3 – Gérer les tranches.

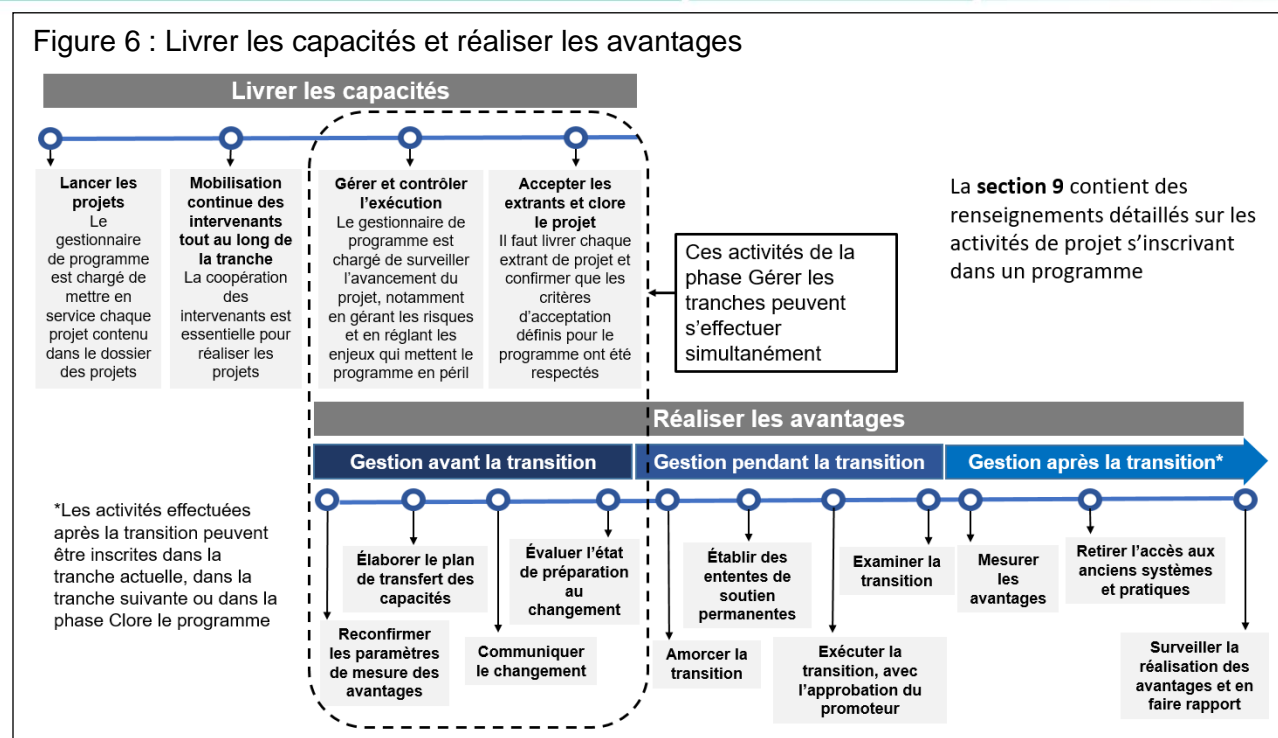
Tableau 8 : Gérer les tranches – Modèle RACI

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement opérationnel	Bureau de gestion de programme
Diriger les travaux	A	R	I	C
Gérer les risques et les enjeux	A	R	R	C
Contrôler et assurer les communications	A	R	R	C

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement opérationnel	Bureau de gestion de programme
Entreprendre les activités de vérification et d'assurance	A	C	C	I
Gérer les personnes et les autres ressources	A	R	C	C
Gérer l'approvisionnement et la passation de marchés	A	R	C	C
Assurer une surveillance et un contrôle et produire des rapports	A	R	C	C
Préparer l'examen de fin de tranche	A	R	C	I
Assurer la transition vers la stabilité des opérations	A	C	R	C
Préparer le plan de la prochaine tranche	A	R	C	C
Mettre à jour l'outil d'établissement des coûts du programme	A	R	C	C
Réaliser l'examen d'assurance de programme*	R	C	C	
Approuver le passage à la phase suivante	R	C	C	
*L'assurance de programme comprend un examen au point de contrôle de phase et, dans le cas des programmes nécessitant l'autorisation de dépenser et l'approbation du CT, un examen par des tiers indépendants.				

6.5.4 Livrer les capacités et réaliser les avantages

Chaque tranche entraîne un changement important sur le plan des capacités qui, une fois la transition effectuée, permet la réalisation des avantages. Les activités des volets Livrer les capacités et Réaliser les avantages sont effectuées à chaque tranche. La [figure 6 : Livrer les capacités et réaliser les avantages](#) explique comment ces deux processus sont appliqués dans une tranche.



6.5.4.1 Livrer les capacités – Responsabilités

Le volet Livrer les capacités désigne les activités de programme qui consistent à coordonner et à gérer l'exécution du projet conformément au plan de programme. C'est au gestionnaire de programme qu'il incombe de lancer les projets au bon moment durant la tranche, et d'aider le promoteur de programme à s'assurer que les bonnes personnes sont affectées aux rôles clés, comme celui de promoteur de projet ou de gestionnaire de projet. La charte préliminaire de projet du programme, un document de contrôle clé, définit ce que le projet devrait permettre de réaliser au regard des attentes du programme.

Le tableau 9 : Livrer les capacités – Modèle RACI décrit les principales activités à exécuter, à l'échelle du programme, pour chaque tranche durant la phase 3 – Gérer les tranches.

Tableau 9 : Livrer les capacités – Modèle RACI

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement opérationnel	Bureau de gestion de programme
Amorcer les projets	A	R	C	C
Mobiliser les intervenants	A	R	C	C
Gérer et contrôler l'exécution	A	R	C	C
Clore les projets	A	R	C	C

6.5.4.2 Réaliser les avantages – Responsabilités

Voici les trois catégories d'activités qui doivent être effectuées durant le volet Réaliser les avantages : gestion avant la transition; gestion pendant la transition; gestion après la transition.

Le tableau 10 : Réaliser les avantages – Modèle RACI décrit les principales activités à exécuter pour chaque tranche durant la phase 3 – Gérer les tranches.

Tableau 10 : Réaliser les avantages – Modèle RACI

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement opérationnel	Bureau de gestion de programme
Gestion avant la transition				
Reconfirmer les paramètres de mesure des avantages	A	C	R	C
Élaborer le plan de transfert des capacités	A	R	C	C
Communiquer le changement	A	C	R	C
Évaluer l'état de préparation au changement	A	C	R	I
Gestion pendant la transition				
Amorcer la transition	A	C	R	I
Établir des ententes de soutien permanentes	A	C	R	I
Exécuter la transition	A	C	R	I
Examiner la transition	A	C	R	C
Gestion après la transition				
Mesurer les avantages	A	C	R	C
Retirer l'accès aux anciens systèmes et pratiques	A	C	R	I
Surveiller la réalisation des avantages et en faire rapport	A	C	R	C

6.6 Phase 4 – Clore le programme

Tout programme devrait passer par un processus de clôture officiel, quelle que soit la raison de cette clôture et même si elle est prématurée. Un tel processus permet de reconnaître officiellement que le programme est arrivé à son terme, et que la réalisation des capacités et des avantages a été évaluée.

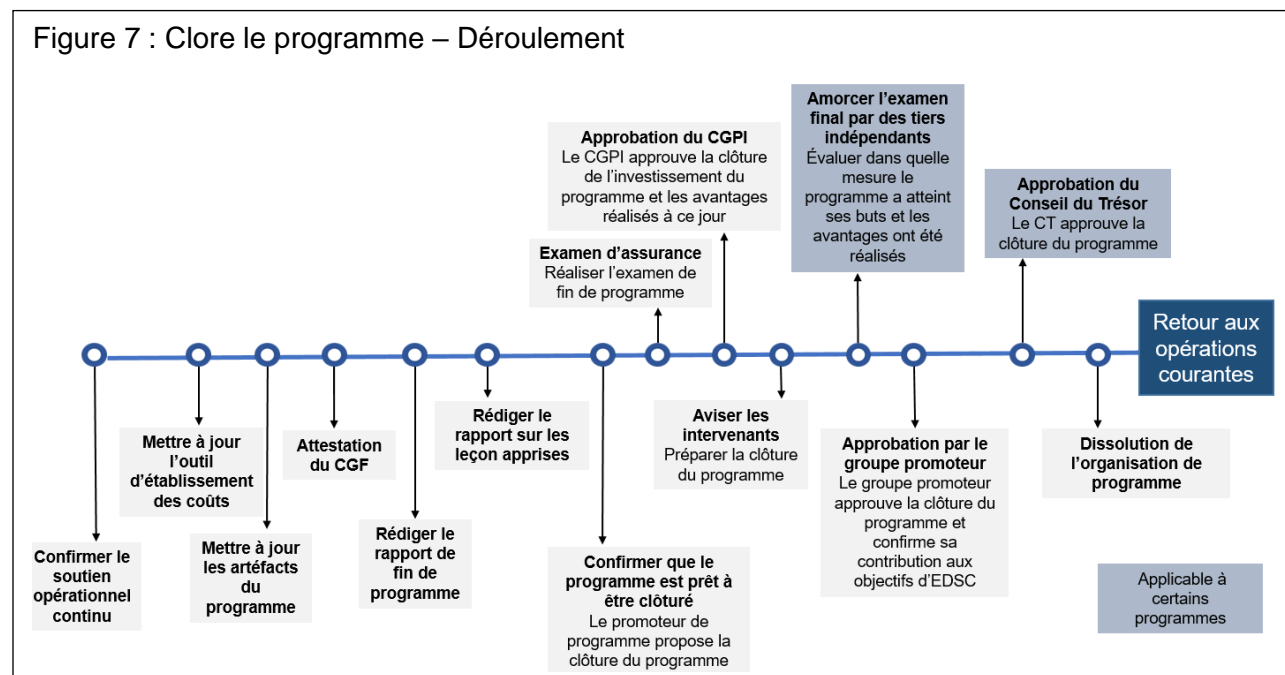
Cette confirmation est aussi nécessaire dans le cas des clôtures prématurées, pour s'assurer que tous les projets ont été menés à terme ou, si les produits ou services qui en découlent sont encore essentiels, qu'ils ont été transférés à un autre organe de gouvernance.

Avant que le promoteur de programme ne puisse en recommander la clôture, un examen officiel doit être effectué pour vérifier la mesure dans laquelle le programme a atteint les objectifs et les résultats qu'il visait. Il s'agira d'examiner les éléments suivants :

- Le modèle cible a été réalisé.
- Les résultats ont été obtenus.
- Les avantages sont durables.
- Les critères de l'analyse de rentabilisation ont été satisfaits (jusqu'à maintenant).
- La dernière tranche a été achevée conformément au plan de programme.
- Il ne reste aucun risque ou enjeu qui soit inacceptable pour les opérations.

Le promoteur de programme doit s'assurer que toutes les activités de transfert ou de transition requises ont été définies et attribuées aux équipes opérationnelles concernées.

6.6.1 Clore le programme – Déroulement



6.6.2 Clore le programme – Artéfacts

Voici les artéfacts à créer durant la quatrième et dernière phase – Clore le programme.

6.6.2.1 Rapport de fin de programme

C'est dans le Rapport de fin de programme que sont consignés les accomplissements du programme. Il est signé par le promoteur de programme et soumis à l'approbation du groupe promoteur en vue de la clôture officielle du programme. Ce rapport est également transmis au CGPI à des fins d'information.

6.6.2.2 Rapport sur les leçons apprises du programme

Le Rapport sur les leçons apprises dégage les points positifs et négatifs du programme. Il aide les futurs programmes à tirer des leçons des programmes passés et ainsi gagner en efficacité et en efficience. Tout au long du programme, le gestionnaire de programme devrait avoir pris des notes dans le Registre des leçons apprises; le rapport sert donc à rassembler ces observations.

6.6.2.3 Clore le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Le tableau 11 : Clore le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs dresse la liste des principaux documents qu'il faut créer, mettre à jour et soumettre au quatrième point de contrôle de phase.

Tableau 11 : Clore le programme – Artéfacts de point de contrôle et artéfacts justificatifs

Artéfacts de programme	Créer/mettre à jour	Artéfact de point de contrôle	Artéfact justificatif
Rapport de fin de programme	Créer	√	
Rapport sur les leçons apprises	Créer	√	

Artéfacts de programme	Créer/mettre à jour	Artéfact de point de contrôle	Artéfact justificatif
Outil d'établissement des coûts du programme	Mettre à jour	√	
Analyse de rentabilisation du programme	Mettre à jour	√	
Modèle cible	Mettre à jour	√	
Document de définition du programme	Mettre à jour	√	
Dossier des projets	Mettre à jour	√	
Plan de programme	Mettre à jour	√	
Registre des risques du programme	Mettre à jour		√
Registre des enjeux du programme	Mettre à jour		√
Profils des intervenants	Mettre à jour		√
Profil des avantages	Mettre à jour	√	

6.6.3 Clore le programme – Responsabilités

Le tableau 12 : Clore le programme – Modèle RACI décrit les principales activités à exécuter durant la phase 4 – Clore le programme.

Tableau 12 : Clore le programme – Modèle RACI

Activités de programme	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Gestionnaires du changement opérationnel	Bureau de gestion de programme
Confirmer le soutien opérationnel continu	A	R	C	C
Mettre à jour l'outil d'établissement des coûts du programme	A	R	C	C
Mettre à jour et terminer les artéfacts de programme	A	R	C	C
Rédiger le rapport de fin de programme	A	R	C	C
Rédiger le rapport sur les leçons apprises du programme	A	R	C	C
Confirmer la clôture du programme	A	C	C	I
Aviser les intervenants que le programme est sur le point d'être clôturé	A	R	C	I
Veiller à ce que le dernier examen d'assurance de programme soit réalisé	A	R	C	I
Dissoudre l'organisation de programme et les fonctions de soutien	A	R	I	I

7 Organisation de programme

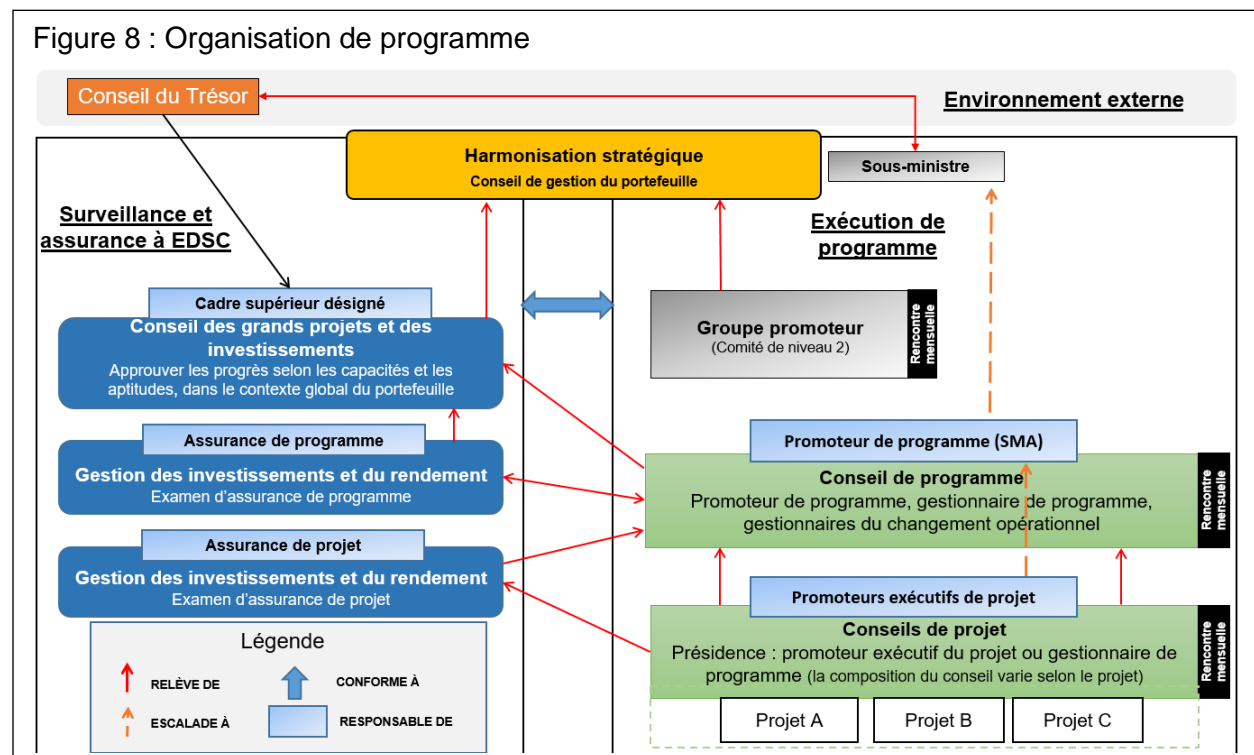
L'organisation de programme décrit l'approche générale adoptée pour assurer une gouvernance efficace ainsi que les modalités d'exécution qui permettront d'atteindre les résultats et les avantages du programme. Elle précise la structure de gouvernance et les rapports hiérarchiques du programme (figure 8 : Organisation de programme) et définit les rôles et responsabilités connexes.

7.1 Structure de gouvernance du programme

La taille et la configuration de l'organisation de programme peuvent varier selon la nature et la complexité du programme. Il est important de penser à la façon dont l'organisation de

programme s'intégrera aux modalités de gouvernance déjà en place à EDSC. De façon générale, et comme l'illustre la figure 8 : Organisation de programme, la gouvernance de programme comprend les fonctions suivantes :

- **Exécution de programme** – Cette fonction est responsable de la gestion quotidienne du programme et des projets qui l'appuient. Il s'agit des personnes et des comités de gouvernance à qui revient la responsabilité de l'exécution réussie du programme.
- **Surveillance et assurance à EDSC** – Cette fonction, indépendante de l'exécution de programme, est responsable de la surveillance et de l'assurance qui garantissent que la gestion et l'exécution des travaux se font de façon adéquate et efficace.
- **Conseil du Trésor (CT)** – Le CT ne fait pas partie du ministère; il est chargé d'examiner les présentations liées au programme et de fournir, s'il y a lieu, l'approbation de programme et l'autorisation de dépenser. Une fois ces approbations obtenues, le CT délègue la responsabilité de défendre ses intérêts au sous-ministre. Ce dernier assure le lien entre la fonction d'exécution de programme et l'environnement externe.



7.2 Rôles et responsabilités de programme

Pour chaque programme, il faut définir la structure de leadership et de soutien qui sera nécessaire à son exécution. Dès le départ, il importe d'examiner minutieusement les compétences, le temps et l'expérience qui seront exigés de la part des personnes qui assument des rôles clés. Voici les deux (2) fonctions et les quatre (4) rôles de gestion clés qu'EDSC a jugés essentiels à l'exécution d'un programme :

Fonctions de gestion de programme

- Groupe promoteur;
- Conseil de programme.

Rôles de gestion de programme

- Promoteur de programme;
- Gestionnaire de programme;
- Gestionnaire du changement opérationnel;
- Bureau de gestion de programme.

7.2.1 Fonctions de gestion de programme

7.2.1.1 Groupe promoteur

Le groupe promoteur est un comité de niveau 2 qui approuve au plus haut niveau les objectifs du programme et qui autorise le passage à la phase ou à la tranche suivante. Le leadership constant qu'exerce le groupe promoteur est un facteur crucial pour la réussite du programme.

Voici les responsabilités du groupe promoteur :

- fournir engagement et soutien au niveau de la direction concernant le changement proposé, et superviser à titre de champion la livraison des nouvelles capacités et leur transfert en opérations;
- créer un environnement dans lequel le programme peut réussir;
- appuyer, conseiller et soutenir le promoteur de programme;
- approuver l'avancement du programme par rapport aux objectifs stratégiques;
- afficher de façon manifeste un leadership et un engagement à l'égard du programme lors d'événements de communication;
- confirmer et approuver la réalisation réussie du programme au moment de sa clôture.

Le groupe promoteur doit mettre en place un style de leadership qui aidera l'organisation tout au long du processus de changement. Ses responsabilités à cet égard comprennent les suivantes :

- créer un environnement qui favorise le plus possible l'atteinte des objectifs du programme;
- définir et adopter les comportements requis pour appuyer le changement;
- fournir un engagement et une participation au plus haut niveau pour assurer la mise en œuvre du changement.

Vous trouverez un exemple de mandat à [l'annexe B : Mandat du groupe promoteur](#).

7.2.1.2 Conseil de programme

Le Conseil de programme établit l'orientation et surveille l'évolution du programme, et il aide le promoteur à prendre les décisions qui s'y rattachent. Le conseil est présidé par le promoteur de programme, qui assume la responsabilité exécutive des décisions relatives au programme. Les membres du conseil sont officiellement nommés par le promoteur de programme, avec l'approbation du groupe promoteur. Le conseil doit à tout le moins comprendre le gestionnaire de programme et des représentants (p. ex. des gestionnaires du changement opérationnel) de chaque secteur d'activité touché par le changement. Les gestionnaires du changement opérationnel représentent aussi les utilisateurs finaux, faisant valoir leurs préoccupations et leurs intérêts. Le conseil peut aussi assumer la responsabilité directe de certains projets du programme, voire de tous les projets.

Le conseil appuie le promoteur de programme dans la prise de décisions concernant le programme ou le projet, mais c'est tout de même au promoteur que revient la responsabilité ultime à cet égard.

Voici les responsabilités du Conseil de programme :

- confirmer et communiquer la vision du programme;
- confirmer le modèle cible du programme et les moyens de l'atteindre;
- accepter tous les plans de phase et de tranche;
- examiner toute déviation importante par rapport aux plans de phase et de tranche convenus, et fournir des conseils en la matière;
- approuver l'achèvement de chaque tranche, y compris les produits livrables, et autoriser le début de la tranche ou de la phase suivante;
- diffuser de l'information sur le programme et les projets aux autres organisations et aux groupes d'intervenants;
- confirmer que les ressources nécessaires sont disponibles;
- confirmer les stratégies de gouvernance du programme et les plans connexes;
- accepter les niveaux de tolérance pour les projets au chapitre du temps, de la qualité et des coûts;
- définir l'orientation stratégique globale du programme, ce qui comprend :
 - les risques propres au programme et ceux qui proviennent des projets;
 - l'assurance de la qualité du programme et de ses projets;
- confirmer les rapports de fin de projet, y compris les rapports sur les leçons apprises;
- confirmer les plans d'examen après les projets, et superviser ces examens dans le cadre du programme;
- veiller à ce qu'un examen soit prévu après le programme et à ce que les arrangements nécessaires soient pris;
- régler les cas où il y a déviation par rapport aux plans établis, ou escalader ces cas au besoin;
- résoudre les conflits entre les équipes de programme et de projet, les utilisateurs finaux, les fournisseurs et les agents d'exécution, ou escalader ces dossiers au besoin.

Vous trouverez un exemple de mandat à [l'annexe C : Mandat du Conseil de programme](#).

7.2.2 Rôles de gestion de programme

La présente section décrit chaque rôle clé de l'environnement d'exécution d'un programme ainsi que les responsabilités qui s'y rattachent. D'autres responsabilités sont précisées dans les différentes stratégies de gouvernance de programme.

7.2.2.1 Promoteur de programme

Le promoteur de programme assume la responsabilité globale de l'exécution et de la réussite du programme. Il doit aussi voir à la réalisation des objectifs et des avantages attendus, et s'assurer pour ce faire que l'organisation en général est pleinement en mesure de mettre à profit les nouvelles conditions résultant du programme.

Voici les responsabilités du promoteur de programme :

- fournir une direction et une orientation claires pour tout le programme;
- définir et communiquer la vision du programme;
- veiller à la pertinence stratégique des objectifs et des avantages du programme;

- obtenir le consensus des intervenants sur les objectifs du programme ainsi que leur contribution à la réalisation des avantages;
- obtenir les investissements nécessaires au changement opérationnel (dont le lancement, l'exécution et la transition assurant la réalisation des avantages);
- surveiller la réalisation des objectifs et des avantages et prendre les mesures nécessaires à la réussite;
- veiller à ce que le programme fasse l'objet d'un examen et d'une assurance aux moments appropriés (phases et tranches de programme, étapes de projet); il peut s'agir, s'il y a lieu, d'un examen par des tiers indépendants aux principaux points de décision avant que le programme ne soit présenté au Conseil du Trésor en vue d'obtenir l'approbation des dépenses pour la prochaine phase ou tranche;
- s'assurer que l'ensemble des recommandations et des préoccupations soulevées dans les examens sont prises en compte et résolues avant la prochaine étape (phase ou tranche de programme ou étape de projet);
- s'occuper de l'analyse de rentabilisation, en voyant à ce qu'elle soit contrôlée et à ce que des modalités de gouvernance et de vérification claires soient en place pour permettre de suivre les changements au fil de l'avancement du programme;
- assurer l'alignement continu des changements planifiés sur les orientations de l'organisation et établir des bases solides aux étapes d'identification et de définition du programme;
- vérifier que le programme dispose des compétences, des ressources et de l'expérience requises pour implanter le changement;
- établir une structure organisationnelle cohérente et hiérarchiser clairement les responsabilités;
- voir à l'élaboration et à la mise à jour des stratégies et des plans requis pour le programme;
- escalader les problèmes graves au groupe promoteur et/ou au sous-ministre, conformément aux modalités de gouvernance convenues;
- mettre en place un mécanisme de soutien permanent, afin que l'organisation soit en mesure de fonctionner dans les nouvelles conditions sans avoir besoin du programme;
- planifier les examens post-programme, y compris l'évaluation de la réalisation des avantages;
- clore officiellement le programme, confirmer que les objectifs ont été atteints, que les leçons apprises ont été consignées et diffusées, et que l'organisation de programme est dissolue.

7.2.2.2 Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme est responsable, au nom du promoteur, de la gestion quotidienne du programme. Ce rôle à temps plein est essentiel pour maintenir l'orientation et l'impulsion du programme et en assurer la cohésion. Par ailleurs, le gestionnaire de programme joue un rôle important dans la création et l'entretien de l'environnement du programme et le soutien de chaque projet qu'il contient, avec l'aide d'un bureau de gestion de programme.

Voici les responsabilités du gestionnaire de programme :

- planifier le programme de même qu'en surveiller l'avancement de façon proactive, traiter les enjeux et prendre des mesures correctives, au besoin;
- définir et établir les modalités de gouvernance du programme;
- voir à l'efficacité de l'assurance de la qualité et à l'intégrité globale du programme;

- gérer le budget du programme au nom du promoteur, surveiller les dépenses et les coûts en fonction des avantages livrés et réalisés tout au long du programme;
- contribuer à la désignation de membres d'équipe de projet, au besoin;
- coordonner les projets du programme pour veiller à ce que la livraison des nouveaux produits ou services issus des projets corresponde au niveau approprié de qualité, respecte le calendrier et le budget et suive le plan et les modalités de gouvernance du programme;
- assurer la livraison des capacités organisationnelles découlant des livrables des projets;
- vérifier que les ressources et les compétences communes sont affectées de manière appropriée aux différents projets du programme;
- gérer la contribution des tierces parties du programme;
- gérer les communications avec les intervenants;
- gérer les liens de dépendance et les interconnexions entre les projets;
- gérer les risques qui pourraient faire obstacle à la réussite du programme;
- collaborer avec les gestionnaires et les équipes du changement opérationnel à la transition vers les nouvelles opérations courantes (état futur);
- entreprendre d'autres activités et faire d'autres interventions de gestion lorsque des lacunes sont décelées au sein du programme ou lorsque des enjeux se manifestent;
- aire régulièrement rapport de l'avancement du programme au promoteur de programme (ou aux conseils de surveillance prévus par les modalités de gouvernance).

Pour les programmes importants et complexes, il peut être utile de désigner d'autres personnes pour aider le gestionnaire de programme à assumer certaines des responsabilités énumérées ci-dessus, par exemple un gestionnaire des risques, un gestionnaire des communications ou un gestionnaire des avantages.

7.2.2.3 Gestionnaire du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel (GCO) est responsable, au nom du promoteur de programme, de définir les avantages, d'évaluer les progrès accomplis et de réaliser des améliorations mesurées dans les opérations. Le rôle du GCO est essentiel à l'intégration des changements découlant d'un programme aux opérations. Lorsque les programmes ont une incidence sur de nombreuses opérations, il est possible de nommer plus d'un GCO. Chacun se concentre alors sur un secteur d'activité touché par le programme.

Les GCO devraient provenir des secteurs d'activité concernés pour veiller à ce que les changements découlant des programmes deviennent une partie intégrante de l'organisation. Ils conservent souvent des responsabilités opérationnelles au sein de leur secteur d'activité; par conséquent, leur participation au programme doit faire partie de leurs responsabilités habituelles pour que les changements découlant du programme puissent être intégrés dans l'organisation.

Voici les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel :

- cerner et définir les résultats et les avantages escomptés du programme ainsi qu'en assurer le suivi, et déterminer de nouveaux avantages tout au long du cycle de vie du programme;
- collaborer avec le gestionnaire de programme dans le but de déterminer les projets qui permettraient d'atteindre les résultats et de livrer les avantages;
- collaborer avec le gestionnaire de programme pour veiller à ce que le travail effectué dans le cadre du programme, y compris la portée de chaque projet, couvre tout ce qui

est nécessaire à la prestation des produits ou des services qui apporteront des avantages sur le plan opérationnel;

- faire en sorte que les améliorations attendues soient apportées aux opérations actuelles et nouvelles à mesure que les extrants des projets sont mis en application sur le plan opérationnel;
- établir et mettre en œuvre des mécanismes qui permettront d'obtenir et de mesurer les avantages;
- diriger les activités liées à la réalisation des avantages et faire en sorte que les avantages puissent continuer à être réalisés et mesurés une fois le programme terminé;
- diriger la gestion de la transition et assurer le maintien des opérations durant celle-ci ainsi que l'intégration efficace des changements dans les activités de l'organisation;
- préparer les secteurs d'activité concernés aux nouvelles façons de travailler;
- entreprendre des examens afin de vérifier que les capacités sont bien intégrées et établies.

7.2.2.4 Bureau de gestion de programme (BGPg)

Le bureau de gestion de programme (BGPg) est une structure de soutien unique et centrale dont le but est d'appuyer les initiatives de changement et de prestation au sein d'un programme. Le BGPg fait office de centre d'information pour le programme et ses projets. Il joue un rôle crucial pour coordonner l'information, assurer les communications et surveiller et contrôler les activités de contrôle.

La portée du rôle du BGPg dépend de la taille et de la complexité du programme. Il peut par exemple s'agir de compétences clés comme la planification, l'établissement du calendrier, l'approvisionnement, l'analyse financière, la gestion des risques et des enjeux, la gestion de la configuration management, le contrôle du changement et l'administration.

Le BGPg est une fonction exigée pour chaque programme. Voici ses responsabilités :

- tenir à jour tous les dossiers du programme et des projets;
- recueillir des commentaires et de l'information, et veiller à ce que ces renseignements soient consignés et traités;
- surveiller les progrès réalisés par rapport aux plans;
- mettre sur pied et utiliser les procédures et systèmes de gestion de la configuration et de l'information du programme;
- tenir le registre des leçons apprises, le registre des risques et le registre des enjeux;
- appuyer le gestionnaire de programme dans la préparation des rapports;
- fournir de l'information pour faciliter les examens d'assurance;
- surveiller les mesures découlant des examens d'assurance et de vérification;
- tenir le Conseil de programme au courant de l'état général du programme.

8 Gestion du changement dans un programme

La gestion du changement se penche sur l'aspect humain du changement et sur les méthodes pour soutenir efficacement les gens durant les périodes de changement. L'essence même d'un programme est de susciter un changement; toutefois, bien qu'il soit nécessaire de créer de nouvelles capacités pour réaliser les avantages d'un changement, cet objectif n'est pas suffisant à lui seul. Au bout du compte, pour qu'une organisation change véritablement – et puisse réaliser les avantages d'un nouvel état opérationnel futur – les personnes qui en font

partie doivent aussi changer. Elles doivent apprendre et accepter les nouvelles méthodes et acquérir de nouveaux comportements et compétences.

Dans une organisation, la portée et l'envergure d'un changement peuvent aller de très petites (p. ex. une amélioration mineure d'une procédure existante) à très grandes (p. ex. un changement radical de la culture et des objectifs stratégiques). Bien que les initiatives et projets d'amélioration continue portent généralement sur de petits changements, les programmes sont conçus pour apporter un changement important et transformationnel.

Pour illustrer à quel point les programmes sont axés sur de grands changements opérationnels, il suffit d'examiner le niveau des personnes qui font partie des comités de gouvernance ou qui sont nommées à des rôles clés. En effet, les membres du groupe promoteur et du Conseil de programme, tout comme le promoteur de programme, les gestionnaires du changement opérationnel et le gestionnaire de programme, sont de hauts cadres qui possèdent l'autorité et la crédibilité nécessaires dans l'organisation pour faire avancer le programme et réaliser sa vision.

Fondamentalement, la réussite d'un programme passe par le soutien actif d'intervenants engagés; et ce soutien ne peut pas être obtenu sans une bonne gestion du changement.

8.1 Gestion de programme et Norme sur la gestion du changement organisationnel d'EDSC

La Norme d'EDSC sur la gestion du changement organisationnel (Norme sur la GCO) est fondée sur le processus de gestion du changement de Prosci et sur le modèle ADKAR². Bien que seuls les projets autonomes soient assujettis à la Norme sur la GCO, les principes fondamentaux de gestion du changement qu'elle énonce peuvent très bien s'appliquer aux programmes et aux projets qui en font partie. La différence entre un projet autonome et un programme réside dans les rôles et responsabilités liés à la gestion du changement, ainsi que dans la façon dont les exigences à cet égard sont remplies durant le processus de gestion du changement, notamment grâce aux artéfacts.

8.2 Rôles et responsabilités de gestion du changement dans un programme

Les rôles et responsabilités de gestion du changement garantissent que le leadership, les plans et les activités nécessaires sont établis. Bien que tous les intervenants du programme contribuent à la réalisation du changement, voici les rôles qui sont particulièrement importants :

8.2.1 Groupe promoteur et Conseil de programme

Le groupe promoteur fournit un engagement et un soutien continu à l'égard des objectifs du programme, notamment lors d'événements de communication et de réunions exécutives. Il donne l'exemple en appliquant les valeurs mises de l'avant par le changement transformationnel. Le groupe promoteur joue un rôle particulièrement important du fait qu'il fournit conseils, avis et assistance au promoteur du programme.

² Les termes Prosci® et ADKAR® sont des marques de commerce de Prosci Inc.

Mis sur pied par le promoteur du programme, le Conseil de programme a pour but premier de faire avancer le programme et de voir à la réalisation des résultats et des avantages. En ce sens, il appuie le promoteur du programme pour ce qui est de diriger le changement.

8.2.2 Promoteur de programme

Le leadership peut et doit provenir de tous les membres de l'équipe de programme; toutefois, le promoteur du programme est celui qui « donne le ton ». Il est reconnu que le leadership de la haute direction est essentiel à la réussite de toute initiative, et c'est pourquoi le promoteur de programme est nommé par le sous-ministre lui-même et relève directement de celui-ci. Avant que la nomination ne soit acceptée, le sous-ministre et le promoteur discutent pour s'entendre sur les responsabilités de ce dernier, et les consignent dans un document. Pour ce qui est de diriger le changement, voici les responsabilités du promoteur de programme :

- mobiliser les intervenants au début du programme et durant toute sa durée, aux étapes appropriées;
- confirmer la nomination du gestionnaire de programme et des gestionnaires du changement opérationnel;
- diriger la mobilisation des intervenants ayant un grand impact, et prévoir les enjeux touchant les intervenants qui pourraient survenir;
- informer le groupe promoteur et recueillir des données stratégiques sur l'évolution des facteurs opérationnels;
- afficher de façon manifeste un leadership lors d'événements de communication importants, et démontrer clairement l'engagement du groupe promoteur;
- assurer la création, la mise en œuvre et l'actualisation de la stratégie générale de mobilisation des intervenants, pour veiller à une mobilisation efficace et remédier à toute résistance au changement;
- approuver le début des activités de transition.

8.2.3 Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme est l'ultime responsable de la livraison des nouvelles capacités. Il travaille avec les gestionnaires du changement opérationnel pour garantir que les capacités cadrent avec les objectifs visés et qu'elles permettront de réaliser les avantages et résultats attendus.

Pour ce qui est de gérer le changement, voici les responsabilités du gestionnaire de programme :

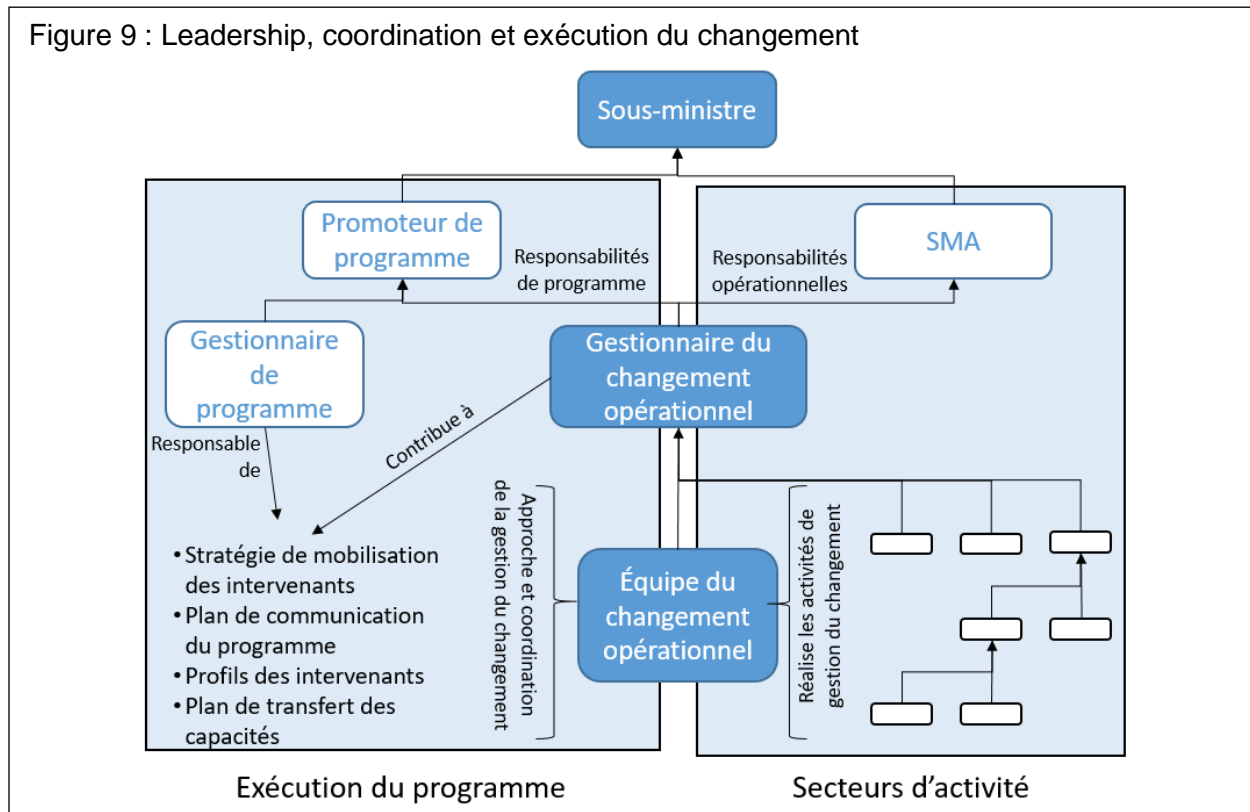
- élaborer et mettre en œuvre la Stratégie de mobilisation des intervenants;
- veiller à l'application quotidienne du processus de mobilisation des intervenants;
- créer et tenir à jour les profils des intervenants;
- contrôler et harmoniser les activités de communication des projets faisant partie du programme;
- assurer l'efficacité des communications avec les équipes de projet du programme;
- élaborer, mettre en œuvre et mettre à jour le plan de communication du programme.

8.2.4 Gestionnaires et équipes du changement opérationnel

Le rôle de gestionnaire du changement opérationnel n'existe que pour les programmes, en raison du degré de changement transformationnel que ceux-ci apportent. Comme l'illustre la figure 9 –Leadership, coordination et exécution du changement, le gestionnaire du changement opérationnel joue un rôle de grande importance et fait autorité à l'égard des opérations (il peut

par exemple s'agir d'un propriétaire fonctionnel ou d'un représentant désigné du secteur d'opérations). Il relève directement du promoteur de programme pour ce qui est des responsabilités de programme et, généralement, il rend compte au sous-ministre adjoint (SMA) au sujet des responsabilités opérationnelles. Il peut arriver qu'une même personne assume à la fois les fonctions de promoteur de programme et celles de SMA.

Figure 9 : Leadership, coordination et exécution du changement



Il est très probable (et fortement recommandé) que le gestionnaire du changement opérationnel soit appuyé par une équipe du changement opérationnel, composée d'experts en gestion du changement chargés d'intégrer les nouvelles capacités aux opérations. Suivant l'approche de gestion du changement définie par le programme, les équipes du changement opérationnel fournissent les capacités et l'expertise nécessaires pour concevoir et exécuter les activités de gestion du changement appropriées dans les opérations d'affaires. Ces équipes font partie du programme et assurent le lien entre celui-ci et les opérations. Le programme permet également d'assurer la coordination globale des communications et des activités de gestion du changement, ce qui favorise la réalisation uniforme de la vision et des avantages connexes.

Au bout du compte, c'est au gestionnaire du changement opérationnel qu'il incombe que soient réalisés les avantages attendus de l'intégration des capacités aux opérations. Lorsqu'un programme vise à instaurer un changement dans plusieurs secteurs de l'organisation, il faut que chaque secteur puisse compter sur un gestionnaire du changement opérationnel qui connaît très bien les activités du secteur et qui possède une bonne crédibilité à cet égard. Voici les responsabilités du gestionnaire du changement opérationnel :

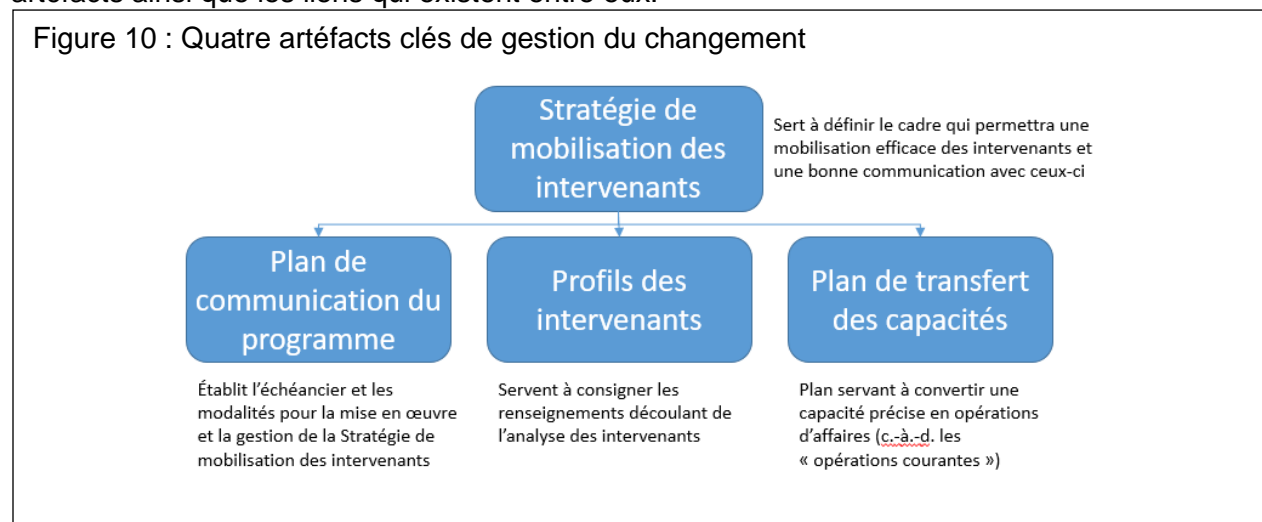
- mobiliser et diriger les personnes qui doivent adopter de nouvelles pratiques de travail dans la transition, et obtenir la confiance et l'appui des personnes concernées – une mobilisation active des intervenants est un élément crucial de cette responsabilité;

- appuyer le promoteur de programme et assumer la responsabilité de la mobilisation des intervenants dans son secteur de l'organisation;
- aider le gestionnaire de programme à élaborer la stratégie de mobilisation des intervenants, les profils des intervenants, le plan de communication du programme et le plan de transfert des capacités pour chaque tranche;
- fournir de l'information et des renseignements d'affaires pour le profil des intervenants;
- transmettre les messages clés à leur secteur d'activité;
- signaler au gestionnaire de programme les gains et les pertes attribuables au changement dans leur secteur;
- assurer la communication et la liaison avec l'équipe du changement opérationnel;
- définir les avantages et communiquer avec les intervenants touchés pour identifier de nouveaux avantages et améliorer les moyens de réaliser les avantages;
- définir l'état opérationnel futur du secteur d'activité qu'il représente, et créer de nouvelles structures d'affaires, opérations et pratiques de travail;
- évaluer l'état de préparation de son secteur pour le transfert des nouvelles capacités en opérations d'affaires;
- évaluer les progrès achevés en vue de la réalisation des avantages;
- surveiller le rendement et apporter des améliorations mesurées.

Les gestionnaires du changement opérationnel – et leurs équipes – sont essentiels pour faire le pont entre le programme et les secteurs d'activités. Pour réaliser les avantages, le programme doit être étroitement lié aux activités opérationnelles courantes. Ce n'est que lorsque les capacités seront intégrées aux secteurs d'activité (c.-à-d. les opérations courantes) que les avantages pourront être pleinement réalisés.

8.3 Artéfacts de gestion du changement dans un programme

Il y a quatre (4) artéfacts de programme qui sont directement liés à la gestion du changement. La figure 10 – Quatre artéfacts clés de gestion du changement décrit l'objet de chacun de ces artéfacts ainsi que les liens qui existent entre eux.



8.3.1 Stratégie de mobilisation des intervenants

La Stratégie de mobilisation des intervenants est l'artéfact central servant à définir le cadre qui permettra une mobilisation efficace des intervenants et une bonne communication avec eux. Cet artéfact est créé à la phase 2 (Définir le programme), puis mis à jour au besoin aux

phases 3 et 4 (Gérer les tranches et Clore le programme). Il s'agit de l'une des sept stratégies standard de gouvernance de programme, et elle établit le cadre permettant d'élaborer les autres artéfacts clés de gestion du changement, décrits aux sections 8.3.2 à 8.3.4.

8.3.2 Plan de communication du programme

Le Plan de communication du programme établit l'échéancier et les modalités pour la mise en œuvre de la Stratégie de mobilisation des intervenants. Dans le contexte d'un programme, il englobe davantage que les « communications traditionnelles ». En effet, outre les communications habituelles, le plan décrit les responsabilités particulières du promoteur de programme et d'autres dirigeants importants (c.-à-d. les tâches précises qui leur permettront de diriger le changement), la façon dont la résistance sera repérée et atténuée, ainsi que la façon dont les gestionnaires et superviseurs se prépareront à soutenir leur personnel durant le changement.

Le Plan de communication du programme peut être entièrement inclus dans le Plan de programme, ou constituer un document distinct auquel le Plan de programme fait référence. Cet artéfact est créé à la phase 2 (Définir le programme), puis mis à jour au besoin aux phases 3 et 4 (Gérer les tranches et Clore le programme).

8.3.3 Profils des intervenants

Les profils des intervenants servent à consigner les renseignements découlant de l'analyse des intervenants. Bien que la définition des intérêts des intervenants clés commence très rapidement, avant même qu'un programme ne soit identifié, l'artéfact des profils des intervenants est pour sa part créé à la phase 2 (Définir le programme), puis mis à jour au besoin aux phases 3 et 4 (Gérer les tranches et Clore le programme).

L'artéfact des profils des intervenants contient les éléments suivants :

- un schéma montrant les intervenants du programme et leurs secteurs d'intérêt;
- les domaines de préoccupation et de sensibilité de chaque intervenant;
- le degré d'appui envers le programme;
- les secteurs du programme auxquels les intervenants s'intéressent, et pourquoi;
- le degré d'influence des intervenants sur le programme, et pourquoi;
- toute tendance en développement qui pourrait toucher le programme;
- une grille d'influence ou d'intérêt montrant la position actuelle et la position cible de chaque intervenant pour ce qui est de la mobilisation;
- la distribution des avantages montrant les intervenants qui profiteront d'avantages et ceux qui subiront des désavantages;
- les personnes les plus influentes au sein du groupe (p. ex. celles qui ont un fort sens des affaires, un capital politique, une connaissance spécialisée ou un bagage pertinent).

8.3.4 Plan de transfert des capacités

Le Plan de transfert des capacités décrit le travail qui sera réalisé dans le cadre du programme pour assurer la transition vers l'état futur. Cet artéfact, créé pour chaque tranche de la phase 3 – Gérer les tranches, devrait être le reflet de l'ampleur des efforts requis pour convertir la capacité en opérations d'affaires. Le Plan de transfert des capacités contient les renseignements suivants :

- une description de l'état intermédiaire ou final une fois terminé le transfert de la capacité livrée en opérations;

- une liste des intervenants du programme qui seront touchés, ou perçus comme tels, par le transfert de la capacité livrée en opérations;
- les exigences sur le plan de la promotion, qu'elles s'appliquent aux gestionnaires de première ligne ou aux cadres supérieurs;
- un aperçu de l'état de préparation de l'organisation pour un changement : les intervenants (particulièrement ceux qui sont directement touchés par le transfert de la capacité en opérations) sont-ils prêts? Quelles sont les lacunes à combler?
- les processus existants qui seront touchés, et comment;
- les éléments organisationnels qui seront touchés, et comment (organigramme, niveaux, rôles, compétences requises, etc.);
- les éléments technologiques qui seront touchés, et comment (systèmes d'information, systèmes de communication, outils, équipement, immeubles, locaux, etc.);
- les éléments d'information qui seront touchés, et comment (renseignements et données exigés pour les opérations d'affaires après le transfert, bases de données et sources d'information nouvelles, modifiées ou désuètes, etc.);
- les communications et la formation requises avant, pendant et après la transition;
- un plan d'urgence permettant d'ajuster le tir ou de revenir en arrière advenant que le transfert ne s'opère pas comme prévu;
- les secteurs où le changement pourrait rencontrer une résistance, et les méthodes et activités qui permettront d'y remédier.

Au moment de préparer le plan de transfert des capacités, les gestionnaires du changement opérationnel ont la responsabilité critique d'évaluer l'état de préparation de leur secteur d'activité pour ce qui est de transférer la nouvelle capacité en opérations courantes. Il est notamment question des éléments suivants :

- degré de soutien et de mobilisation des intervenants dans les secteurs qui seront modifiés;
- expérience antérieure de la mise en œuvre d'un changement semblable;
- disponibilité des ressources pour appuyer le changement (volume, compétences, expérience);
- en quoi le changement souhaité cadre-t-il avec les valeurs et la culture de l'organisation? va-t-il au-delà d'une simple modification des méthodes de travail?;
- efficacité des systèmes de soutien qui pourraient favoriser le changement (modes de communication, maturité du processus, etc.);
- compétences et mobilité de l'effectif;
- rendement actuel en matière de niveaux de service à la clientèle, et degré de satisfaction;
- rendement des fournisseurs tiers et respect des plans de changement;
- capacité de l'équipe de gestion des services à appuyer l'organisation durant la transition et dans son nouveau mode de fonctionnement.

8.3.5 Autres artefacts de programme liés à la gestion du changement

Voici d'autres artefacts de programme liés à la planification, à l'exécution et à l'amélioration des activités de gestion du changement au sein des programmes :

- Les risques et enjeux liés à la planification et à l'exécution des activités de gestion du changement sont consignés dans le registre des risques ou le registre des enjeux;

- La façon dont le programme surveille et contrôle les activités de gestion du changement est définie dans la Stratégie de surveillance et de contrôle;
- L'efficacité de la planification et de l'exécution des activités de gestion du changement, et les possibilités d'amélioration à cet égard, sont décrites dans le registre des leçons apprises, le rapport sur les leçons apprises du programme, le rapport d'examen de fin de tranche et le rapport de fin de programme.

8.3.6 Diffusion et mise à jour du contenu de gestion du changement

Le processus de gestion de programme d'EDSC³ définit les phases de programme, les étapes de projet et les artéfacts qu'il faut mettre en place pour gérer efficacement un programme et les projets qui en font partie. Les projets d'un programme se fondent sur le contenu de gestion du changement établi dans les artéfacts de programme existants; les modifications et les mises à jour nécessaires seront communiquées aux responsables du programme. Par exemple, il se pourrait que, dans le cadre d'un projet, on découvre l'existence de nouveaux intervenants, ou de nouveaux intérêts et influences concernant ces intervenants; ces nouveaux renseignements doivent être intégrés aux artéfacts de programme. La façon dont le contenu de gestion du changement est diffusé et mis à jour au sein du programme et de ses projets est définie dans les stratégies de gouvernance et le plan de communication du programme.

9 Projets dans un programme

La présente section définit comment les projets sont gérés et exécutés dans le contexte d'un programme, grâce entre autres aux éléments suivants :

- artéfacts clés de projet de programme requis pour gérer efficacement le projet;
- processus d'approbation au point de contrôle d'étape du projet de programme;
- rôles et responsabilités clairement définis pour le projet.

Durant l'exécution des projets faisant partie d'un programme, il est essentiel de s'assurer que les activités de gestion et de livraison appropriées, définies dans les stratégies de gouvernance du programme, sont appliquées et utilisées pour contrôler et surveiller l'avancement de chaque projet.

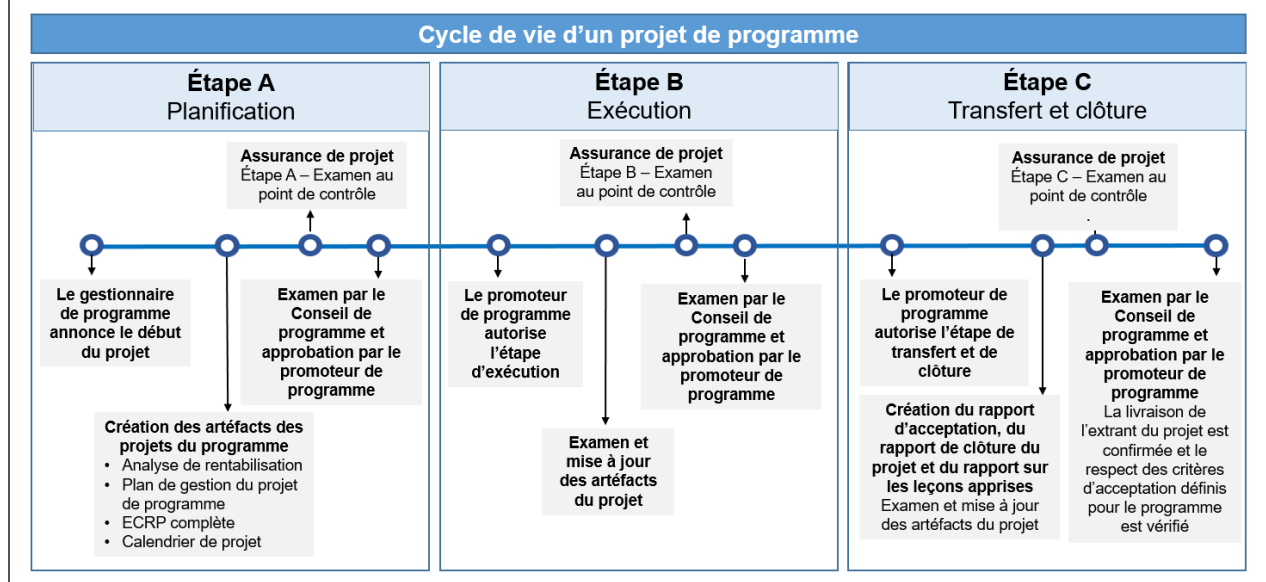
9.1 Projet de programme – Déroulement

C'est lorsque les chartes préliminaires de projet de programme sont approuvées, à la phase Définir le programme et à la fin de chaque tranche subséquente, que le début des projets est officialisé.

La figure 11 : Projet de programme – Déroulement décrit les étapes par lesquelles passe chaque projet faisant partie d'un programme.

³ Le processus de gestion de programme est décrit dans la Directive sur la gestion de programme d'EDSC.

Figure 11 : Projet de programme – Déroulement

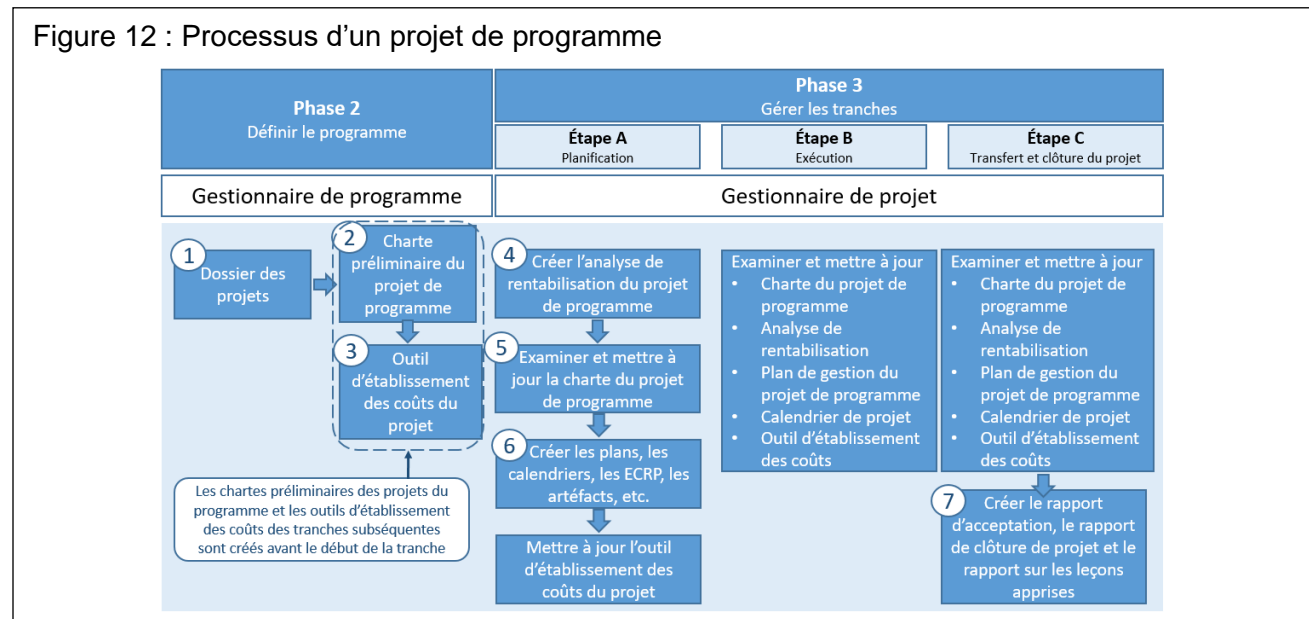


9.2 Projet de programme – Artéfacts

Les renseignements produits par le programme appuient la justification opérationnelle des projets; c'est pourquoi certains artéfacts de projet de programme ont été modifiés pour réduire le dédoublement des efforts et des renseignements produits.

Pour faire la distinction avec les artéfacts de projet existants à EDSC, il a fallu ajouter le mot « programme » au titre des artéfacts concernant les projets de programme.

La figure 12 – Processus d'un projet de programme décrit l'ensemble des activités et renseignements de projet qui doivent être produits dans le cadre d'un programme. Il est à noter que le processus de projet de programme ne s'applique qu'aux projets; le processus de gestion utilisé à chaque phase du programme est décrit à la section 6 : Cycle de vie de la gestion de programme.



Les définitions suivantes se rapportent à la figure 12 – Processus d'un projet de programme :

1. **Dossier des projets** : Le dossier des projets contient une description sommaire de tous les projets et des extraits qui permettront de livrer les capacités énoncées dans le modèle cible. Il contient de l'information sur les projets existants (s'il s'agit d'un programme émergent) et les projets planifiés qui n'ont pas encore commencé.
2. **Charte préliminaire du projet de programme** : Les renseignements propres aux différents projets du programme décrits dans le dossier des projets sont consignés dans la charte préliminaire de chaque projet. Cette charte constitue la base de l'entente entre le promoteur de programme et le promoteur exécutif de projet; elle sert à valider la poursuite du projet, de sorte qu'une planification plus détaillée peut être entreprise dans le cadre de l'étape A – Planification. Les chartes préliminaires des projets de programme sont créées à la phase Définir le programme et vers la fin de chaque tranche subséquente, excepté la dernière.
3. **Outil d'établissement des coûts du projet** : L'outil d'établissement des coûts de projet déjà en place à EDSC sert à consigner les données financières d'un projet. C'est au gestionnaire de programme qu'il incombe de mettre en place l'outil d'établissement des coûts de chaque projet d'une tranche avant le début de celle-ci. Une fois que les projets de la tranche ont été approuvés, chaque gestionnaire de projet est chargé de mettre à jour les renseignements aux étapes A, B et C. L'outil d'établissement des coûts du projet doit être vérifié par le CGF avant d'être soumis, et le CGF doit valider les paramètres financiers du projet dans leur ensemble (établissement des coûts, financement, risques financiers, exhaustivité, mobilisation des intervenants).
4. **Analyse de rentabilisation du projet de programme** : L'analyse de rentabilisation du projet de programme est créée à l'étape A. C'est un document évolutif qui doit être examiné, mis à jour et revalidé aux étapes B et C, selon l'état actuel des choses. Elle est approuvée par le promoteur exécutif de projet et autorisée par le promoteur de programme

à l'étape A et à tous les stades subséquents. Tous les projets faisant partie d'un programme doivent faire l'objet d'une analyse de rentabilisation.

5. **Charte de projet de programme** : Le promoteur de programme approuve officiellement la charte de projet à la phase Gérer les tranches, et il octroie au promoteur exécutif de projet le pouvoir d'affecter des ressources organisationnelles aux activités du projet. Si la portée du projet vient à changer, la charte de projet de programme doit être mise à jour et soumise à une nouvelle approbation. Le gestionnaire de projet inscrit des renseignements détaillés dans la charte de projet de programme à l'étape A (Planification), et il l'examine et la met à jour à chaque étape par la suite.
6. **Plan de gestion du projet de programme, calendrier de projet et ECRP** : Le plan de gestion du projet de programme et le calendrier de projet sont créés à l'étape A par le gestionnaire de projet, puis examinés et mis à jour à chaque étape par la suite. Ce sont là des documents de gestion de projet cruciaux qui doivent être produits pour chaque projet du programme. Une ECRP préliminaire est produite à la phase 2 – Définir le programme; son contenu se précise ensuite à l'étape A, de façon à créer une ECRP complète pour le projet.
7. **Artéfacts de clôture de projet** : À l'étape C, alors que le projet est sur le point de se terminer et de livrer ses extrants, le gestionnaire de projet produit le rapport d'acceptation, le rapport de clôture de projet et le rapport sur les leçons apprises.

9.2.1 Projet de programme – Artéfacts de point de contrôle

Le tableau 13 : Artéfacts de point de contrôle d'un projet de programme définit les principaux documents de projet qui doivent être créés, examinés, mis à jour et soumis aux points de contrôles des étapes A, B et C.

Tableau 13 : Artéfacts de point de contrôle d'un projet de programme

Artéfacts du projet de programme	Étape A	Étape B	Étape C	Artéfact de point de contrôle
Charte du projet de programme*	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	√
Analyse de rentabilisation du projet de programme	Créer	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	√
Plan de gestion du projet de programme	Créer	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	√
ECRP	Créer	-	-	√
Outil d'établissement des coûts du projet	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	√
Calendrier du projet	Créer	Examiner/ Mettre à jour	Examiner/ Mettre à jour	√
Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée**	Créer	-	-	√
Rapport d'acceptation	-	-	Créer	√
Rapport de clôture du projet	-	-	Créer	√
Rapport sur les leçons apprises	-	-	Créer	√

*L'équipe du programme doit créer une charte préliminaire pour chaque projet du programme, avant le début de la tranche où le projet doit se réaliser. Une fois que cette charte préliminaire a été examinée et mise à jour par l'équipe du projet, puis approuvée par l'équipe du programme, elle perd son caractère

Artéfacts du projet de programme	Étape A	Étape B	Étape C	Artéfact de point de contrôle
« préliminaire » et devient la charte du projet de programme. **Au besoin.				

9.3 Gouvernance du projet de programme

Les modalités de gouvernance du projet de programme sont établies dans le document de définition du programme, plus précisément à la section sur la structure organisationnelle et la gouvernance de programme. La gouvernance du projet de programme est confirmée à la phase Définir le programme et elle établit la composition, les niveaux d'autorisation et la structure hiérarchique, tant pour le programme que pour les projets qui en font partie.

La section ci-après précise les responsabilités de direction, de gestion et de soutien concernant les projets faisant partie d'un programme.

9.3.1 Projet de programme – Rôles et responsabilités

9.3.1.1 Promoteur de programme

Voici les responsabilités du promoteur de programme :

- autoriser le début du projet et des étapes subséquentes pour veiller à ce que les livrables cadrent avec les objectifs du programme;
- veiller à ce que le projet fasse l'objet d'un examen aux étapes appropriées;
- veiller à ce que les recommandations ou préoccupations issues des examens d'assurance de projet soient prises en compte et traitées avant le début de l'étape suivante.

9.3.1.2 Gestionnaire de programme

Voici les responsabilités du gestionnaire de programme :

- créer les chartes préliminaires de projet de programme au moment approprié et les transmettre en temps opportun aux promoteurs exécutifs des projets et à leurs gestionnaires de projet;
- s'assurer que les extrants du projet sont livrés à temps et respectent le budget, et que leur niveau de qualité est adéquat, et ce, conformément au plan et aux modalités de gouvernance du programme;
- approuver les documents relatifs au projet et s'assurer qu'ils cadrent avec les grands objectifs du programme.

9.3.1.3 Promoteur exécutif de projet

Nommé par le promoteur de programme, le promoteur exécutif de projet est responsable de l'exécution réussie de son projet, selon les paramètres établis quant à la portée, aux risques, au temps, aux coûts et à la qualité. Il doit s'assurer que le projet dont il est responsable est correctement planifié, organisé et contrôlé.

Voici les responsabilités du promoteur exécutif de projet :

- veiller à ce que les extrants du projet cadrent avec le modèle cible du programme et à ce qu'ils contribuent efficacement à la réalisation des avantages;
- appuyer le gestionnaire de projet et trouver les ressources nécessaires;
- présider les rencontres du conseil de projet;
- diriger la bonne progression du projet;
- approuver les documents du projet et s'assurer que le travail accompli est conforme aux objectifs.

9.3.1.4 Gestionnaire de projet

Nommé par le promoteur exécutif de projet, le gestionnaire de projet est responsable de l'exécution d'extrants précis qui contribuent à la réalisation des résultats et des avantages du programme.

Voici les responsabilités du gestionnaire de projet :

- gérer la création et la livraison des extrants de projet, conformément aux degrés de tolérance fixés par le Conseil de programme;
- diriger et motiver l'équipe de projet;
- planifier et surveiller le projet, ce qui comprend la production des rapports d'avancement au regard du plan de projet;
- gérer les enjeux et les risques à l'échelle du projet;
- communiquer avec la direction du programme pour s'assurer qu'aucune tâche n'est oubliée ou faite en double dans l'ensemble des projets ou au niveau du programme.

9.3.1.5 Projet de programme – Modèle RACI

Le tableau 14 : Projet de programme – Modèle RACI présente les principales activités à réaliser pour chaque projet.

Tableau 14 : Projet de programme – Modèle RACI

Activités de projet	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Promoteur exécutif de projet***	Gestionnaire de projet
Étape A – Planification				
Mettre à jour la charte de projet de programme	AU*	C	A	R
Préparer l'analyse de rentabilisation du projet de programme	AU	C	A	R
Élaborer le plan de gestion de projet de programme	AU	R**	A	R
Remplir l'ECRP	AU	C	A	R
Mettre à jour l'outil d'établissement des coûts du projet	AU	R	A	R
Préparer le calendrier de projet	AU	R	A	R
Effectuer l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée	AU	C	A	R
Étape B – Exécution				
Examiner et mettre à jour les artéfacts	AU	C	A	R
Stage C – Transfert et clôture				
Produire le rapport d'acceptation	AU	C	A	R
Produire le rapport de clôture du projet	AU	C	A	R

Activités de projet	Promoteur de programme	Gestionnaire de programme	Promoteur exécutif de projet***	Gestionnaire de projet
Produire le rapport sur les leçons apprises	I	C	A	R
*On utilise les lettres « AU » pour indiquer l'autorité particulière du promoteur de programme à l'égard de l'élaboration des activités de chaque projet. **Le gestionnaire de programme a la responsabilité d'approuver les artéfacts des projets du programme pour veiller à ce qu'ils respectent les exigences du programme. ***Le promoteur exécutif de projet est l'autorité responsable de tous les artéfacts de projet de programme et s'assure à ce titre que les extrants de projet satisfont aux exigences opérationnelles.				

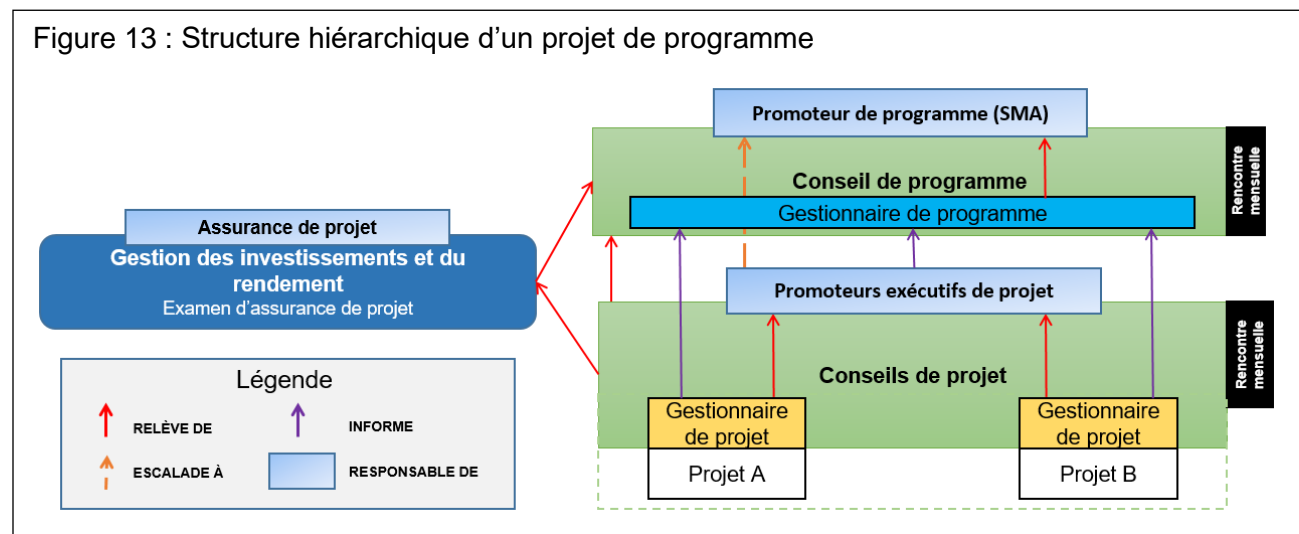
9.3.2 Examens d'assurance de projet

Un examen d'assurance doit être réalisé à la fin de chaque étape d'un projet de programme. Le but de cet examen est de vérifier que le projet répond aux exigences établies par le programme avant qu'il puisse passer à l'étape suivante.

L'examen d'assurance de projet se fait selon une approche standard qui permet au Conseil de programme d'évaluer sa progression. La décision d'autoriser ou non la poursuite du projet à chaque point de contrôle revient au promoteur de programme. En approuvant une étape, celui-ci confirme que l'équipe de programme estime que le projet peut passer à l'étape suivante.

9.4 Structure hiérarchique

C'est au promoteur exécutif de projet qu'il incombe de rendre compte des livrables de son projet au Conseil de programme (figure 13 : Structure hiérarchique d'un projet de programme). La Stratégie de surveillance et de contrôle définit la structure hiérarchique des projets d'un programme. D'autres renseignements propres à chaque projet sont fournis dans la charte de projet de programme.



10 Références

10.1 Instruments de politiques d'EDSC

- Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC
- Directive sur la gestion de programme d'EDSC
- Directive sur la gestion des avantages d'EDSC

10.2 Autres documents pertinents

- Politique du Conseil du Trésor sur la planification et la gestion des investissements
- Directive du Conseil du Trésor sur la gestion de projets et programmes
- Gestion de programmes réussis (*Managing Successful Programmes – MSP®*).

11 Demandes de renseignements

Veillez transmettre les demandes de renseignements au sujet de la présente norme au Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) à : NC-BGPE-EPMO-GD@hrsdc-rhdcc.gc.ca.

Annexe A – Définitions

Terme	Définition
Artéfact	Les artéfacts sont des documents liés à un programme ou à un projet. En anglais, on utilise le mot <i>artefact</i> (au Canada) ou <i>artifact</i> (aux États-Unis).
Assurance de programme	Un ensemble systématique et indépendant de mesures servant à confirmer au promoteur de programme et aux intervenants que le programme, ou bien un de ses projets ou une de ses activités, suit son cours. Ces mesures confirment aussi que des pratiques exemplaires sont utilisées dans le cadre du programme et que la justification opérationnelle du programme reste alignée sur la stratégie organisationnelle.
Avantage/désavantage	<p>Un avantage* est une amélioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme positif par un ou plusieurs intervenants et qui contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de l'organisation.</p> <p>Un désavantage est une détérioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme négatif par un ou plusieurs intervenants et qui nuit à un ou plusieurs objectifs de l'organisation.</p> <p>*Dans le contexte d'un programme ou d'un projet, on écrit le mot anglais <i>Benefit</i> avec une majuscule lorsqu'il a le sens d'« avantage », pour faire la distinction avec son autre sens, celui de « prestation » (comme dans « prestations de la Sécurité de la vieillesse »).</p>
Bureau de gestion de programme (BGPg)	Le Bureau de gestion de programme (BGPg) est mis sur pied au sein d'un programme et sert à en appuyer le promoteur. Il s'agit du centre d'information responsable de coordonner les communications et les activités de surveillance et de contrôle du programme.
Cadre supérieur désigné	Le cadre supérieur désigné (CSD) est chargé de soutenir le sous-ministre dans son obligation de rendre compte du respect de toutes les exigences de la Politique sur la planification et la gestion des investissements et de la Directive sur la gestion de projets et programmes du Conseil du Trésor (CT). En application de la politique du CT, le sous-ministre nomme le dirigeant principal des finances d'EDSC comme CSD pour la gestion des projets et programmes; il lui délègue ainsi le pouvoir d'instaurer, de modifier et d'annuler les cadres, les politiques, les directives, les normes, les procédures obligatoires et les autres annexes concernant la gestion des projets et des programmes à EDSC.
Capacité	Une capacité est l'ensemble des extrants d'un projet requis pour obtenir un résultat. Il s'agit d'un service, d'une fonction ou d'une opération qui permet à l'organisation de répondre à un besoin d'affaires.
Cas conceptuel	Un cas conceptuel consiste en l'examen d'un problème opérationnel ou d'une possibilité pour laquelle un projet axé sur la TI peut être établi; il comprend une description de l'état futur conceptuel ainsi qu'un ou plusieurs résultats attendus qui devraient résulter de l'investissement. Pour les investissements de plus de 5 M\$ ayant une composante numérique, EDSC doit soumettre au SCT un cas conceptuel qui sera examiné par le dirigeant principal de l'information du Canada. **Remarque : Dans le cas des programmes, l'énoncé de programme peut remplacer de façon acceptable le cas conceptuel.

Terme	Définition
Comité de niveau 2	<p>Les comités de niveau 2 font partie de la structure de gouvernance d'EDSC, qui appuie la prise de décisions, permet l'utilisation d'approches horizontales et favorise la coordination des activités à l'échelle du portefeuille. Voici les comités de niveau 2 d'EDSC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité de gestion ministérielle (CGM); • Comité de gestion des services (CGS); • Conseil des grands projets et des investissements (CGPI); • Comité des politiques stratégiques (CPS).
Conseil de gestion du portefeuille	Le Conseil de gestion du portefeuille (CGP) est présidé par le sous-ministre et composé de tous les sous-ministres adjoints. C'est le comité de gouvernance du niveau le plus élevé en ce qui a trait à la gestion du portefeuille d'EDSC.
Conseil de programme	Le Conseil de programme fournit l'orientation requise pour faire progresser le programme et assurer la réalisation des résultats et des avantages prévus selon les limites convenues. Le Conseil de programme est présidé par le promoteur; chaque membre du Conseil doit donc lui rendre compte de son secteur de responsabilité et d'exécution. Le Conseil de programme doit être composé du promoteur de programme, du gestionnaire de programme et du ou des gestionnaires du changement opérationnel. D'autres ressources peuvent être invitées aux réunions du Conseil, au besoin.
Conseil du Trésor	Le Conseil du Trésor (CT) est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il est chargé de la responsabilité et de l'éthique, de la gestion des finances, du personnel et de l'administration, de la fonction de contrôle ainsi que de l'approbation des règlements et de la plupart des décrets.
Conseiller en gestion de programme	Le conseiller en gestion de programme (CGPg) est chargé de fournir de l'orientation, de répondre aux questions sur les normes et les processus ministériels et de veiller à l'application efficace des pratiques exemplaires en gestion de programme.
Cycle de vie de la gestion de programme	<p>L'ensemble des phases conçues pour assurer la gouvernance des travaux et appuyer l'exécution d'un programme, du début à la fin. À EDSC, le cycle de vie de la gestion de programme comprend quatre (4) phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier un programme; • Définir le programme; • Gérer les tranches; • Clore le programme.
Dossier des projets	Contient la liste des projets requis pour atteindre le modèle cible, avec des renseignements généraux et des estimations.
Énoncé de programme	L'énoncé de programme sert de fondement à l'évaluation préliminaire de la viabilité et de la faisabilité du programme proposé. Il appuie aussi la présentation d'un cas conceptuel au SCT dans le cas d'un programme qui propose une solution numérique. L'énoncé articule clairement le but ultime du programme, les avantages à réaliser, les coûts globaux, les échéanciers et les efforts, et une vision de l'état futur qui orientera les travaux de l'équipe et des intervenants.
Évaluation de la complexité et des risques des projets	L'Évaluation de la complexité et des risques de projet (ECRP) sert à déterminer le niveau de risque et de complexité associé à l'exécution réussie d'un projet particulier. Pour tous les projets dont le coût dépasse les 5 M\$, il faut remplir une ECRP et la présenter au Conseil du Trésor. Lorsque les niveaux constatés dans l'ECRP dépassent ceux qui correspondent à une capacité organisationnelle de gestion de projet de catégorie 2, il faut obtenir auprès du Conseil du Trésor une approbation de projet et une autorisation de dépenser avant de poursuivre le projet.

Terme	Définition
Examen – Bilan de santé	Les bilans de santé sont effectués à différents moments du cycle de vie du programme et visent à dresser un portrait impartial du rendement du programme par rapport à ses objectifs. Utilisé comme outil d'atténuation des risques, le bilan de santé est généralement mis en branle par le promoteur de programme et doit être inclus au calendrier et au plan de gestion du programme.
Examen – Examen au point de contrôle d'étape	Un examen au point de contrôle d'étape est réalisé à la fin de chaque étape (A, B et C) du cycle de vie du programme. Il consiste à examiner les documents clés (artéfacts de point de contrôle) et les activités de gestion des projets pour vérifier que les exigences du programme sont remplies, et pour décider si le programme peut passer à l'étape suivante.
Examen – Examen au point de contrôle de phase	L'examen au point de contrôle de phase consiste à examiner de façon indépendante un programme à des points de décision clé durant son cycle de vie. Il est entrepris au nom du promoteur de programme.
Examen – Examen par des tiers indépendants	Ce type d'examen est effectué par des spécialistes de l'extérieur d'EDSC en cours de programme, généralement après un examen au point de contrôle de phase et avant de solliciter l'autorisation de dépenser au Conseil du Trésor. Ces examens permettent d'obtenir des avis d'expert objectifs sur l'état du programme ainsi que des recommandations d'améliorations concrètes. Le promoteur de programme, le sous-ministre ou le Conseil du Trésor peuvent en exiger la tenue.
Extrant	Un extrant est un produit livrable d'un investissement, comme un produit, un service ou un autre type de solution à un problème.
Gestion de programme	Une gestion coordonnée de projets et d'activités de gestion du changement, visant à réaliser un changement favorable.
Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement	Direction de la DGDPF responsable de la gestion des investissements, des biens, de l'approvisionnement et des projets à EDSC, ainsi que du respect des normes et des politiques du Conseil du Trésor.
Gestion du changement	La gestion du changement consiste en l'application d'un processus structuré et d'un ensemble d'outils pour aider les gens à faire la transition d'un état actuel vers un état futur en vue d'obtenir les avantages attendus. Lorsqu'on a recours au même processus et aux mêmes outils à l'échelle d'une organisation, on parle de gestion du changement organisationnel.
Gestionnaire de programme	Le gestionnaire de programme est un rôle unique à temps plein responsable de la constitution et de la gestion d'un programme, depuis l'établissement des stratégies de gouvernance du programme jusqu'à la clôture, en passant par la gestion du budget et l'établissement de la livraison des capacités.
Gestionnaire du changement opérationnel	Le gestionnaire du changement opérationnel (GCO) est un cadre supérieur, soit le propriétaire fonctionnel (cadre responsable du secteur opérationnel ou de programme pour lequel le programme a été établi) ou un représentant du propriétaire fonctionnel. Il est responsable de la réalisation des avantages du programme par l'intégration des capacités dans les opérations courantes ou quotidiennes. Il doit provenir des opérations pour faire le lien entre le programme et le secteur. Selon le nombre de secteurs d'activité touchés par le programme, il peut y avoir plusieurs GCO.
Groupe promoteur	La force motrice d'un programme. À EDSC, le groupe promoteur d'un programme est généralement un des organes de gouvernance de niveau 2, comme le Comité de gestion ministérielle (CGM), le Conseil des grands projets et des investissements (CGPI) ou le Comité de gestion des services (CGS). Le groupe promoteur assure l'harmonisation et l'orientation stratégiques tout au long du cycle de vie d'un programme et approuve la décision d'investissement de passer d'une phase ou d'une tranche à une autre. À EDSC, le groupe promoteur doit rendre des comptes au Conseil de gestion du portefeuille.
Intervenant	Personne, groupe ou organisation qui agit sur un programme ou qui est touché ou se considère comme touché par ce programme.

Terme	Définition
Modèle ADKAR	Le modèle de gestion du changement ADKAR® de Prosci est un modèle axé sur les objectifs qui oriente le changement individuel et organisationnel. L'acronyme ADKAR représente les cinq résultats concrets qu'il faut atteindre pour faire durer le changement : <i>awareness (sensibilisation), desire (désir), knowledge (connaissance), ability (aptitude), reinforcement (renforcement)</i> .
Modèle cible	Le modèle cible est utilisé pour maintenir l'accent sur l'exécution de la transformation et des changements opérationnels nécessaires. Il décrit l'état futur que le programme doit atteindre et comprend parfois des états intermédiaires correspondant à des tranches. On l'appelle aussi le « modèle opérationnel cible ».
Modèle POTI	On utilise un modèle POTI pour définir la portée du changement une fois que tous les projets d'un programme seront terminés. L'acronyme POTI signifie : <ul style="list-style-type: none"> • Processus : processus nouveaux ou anciens; changements dans les méthodes de travail; • Organisation : changements dans les niveaux de dotation, les compétences, l'organigramme, la culture; • Technologie : changements dans les systèmes, les outils et les autres ressources, comme les immeubles; • Information : changements dans les données et renseignements nécessaires pour le déroulement des opérations.
Ordre de grandeur approximatif des coûts	Un ordre de grandeur approximatif (OGA) des coûts permet de définir, tôt dans le processus, tous les coûts et échéanciers prévus pour mettre en œuvre le programme, y compris les activités de gestion du changement. Un OGA des coûts devrait se situer à +/- 100 % des coûts réels du programme.
Politique sur la gestion de projet et de programme	La Politique sur la gestion de projet et de programme établit les exigences à remplir pour tous les projets et programmes d'EDSC.
Portefeuille	Le portefeuille désigne l'ensemble des investissements (ou segments d'investissements) qu'une organisation effectue dans les changements requis pour atteindre ses objectifs stratégiques.
Programme	Un programme est un groupe de projets et d'activités de gestion du changement reliés qui, ensemble, permettent de réaliser un changement favorable à un ministère.
Projet	Activité ou série d'activités qui a un début et une fin. Un projet doit produire des extraits déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'une politique gouvernementale, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé selon des paramètres précis en matière de délais, de coût et de rendement.
Promoteur de programme	Le promoteur de programme est la principale force motrice d'un programme. Les termes « promoteur de programme » et « responsable principal » sont synonymes; EDSC préfère le terme « promoteur de programme ». Un promoteur de programme est un rôle au niveau de SMA qui est attribué au début de la phase de planification. La personne désignée doit rendre compte de la réussite du programme et assumer le leadership et la direction tout au long du programme. Le promoteur de programme fait rapport directement au sous-ministre de l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et de l'exécution de tous les programmes et projets sous sa direction. Le promoteur de programme doit désigner un promoteur exécutif pour chaque projet de son programme.

Terme	Définition
Promoteur exécutif de projet	Le rôle de promoteur exécutif de projet est habituellement assumé par un cadre au niveau du SMA. Il doit rendre compte de l'atteinte des objectifs de projet et de la production des extrants en vue de la réalisation des avantages prévus. Dans le cas d'un programme, c'est le promoteur de programme qui doit désigner le promoteur exécutif de chacun des projets à la phase Définir le programme ou au début d'une nouvelle tranche. À EDSC, les termes « promoteur de projet » et « directeur de projet » sont parfois utilisés comme synonymes pour désigner le promoteur exécutif de projet.
Propriétaire fonctionnel	Le propriétaire fonctionnel est responsable d'un secteur opérationnel à EDSC.
RACI/Modèle RACI	Le modèle RACI sert à définir les rôles et responsabilités. Voici la définition de l'acronyme RACI : <ul style="list-style-type: none"> • Responsable : personne qui accomplit le travail; • Autorité : personne qui doit en bout de ligne rendre compte de l'exécution correcte et complète d'un produit livrable ou d'une tâche; • Consulté : personne que l'on consulte avant ou pendant l'exécution des tâches ou des livrables; • Informé : personne que l'on avise et tient au courant des progrès, mais que l'on ne consulte pas à ce sujet.
Résultat	Un résultat est le nouvel état opérationnel obtenu après le transfert d'une capacité dans les opérations.
Secrétariat du Conseil du Trésor	Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) fournit des conseils et des recommandations au comité de ministres du Conseil du Trésor sur la façon dont le gouvernement investit dans les programmes et les services, ainsi que sur la façon dont il en assure la réglementation et la gestion.
Stratégies de gouvernance de programme	Les stratégies que le programme établit pour gérer ses activités de façon efficace. Les sept (7) stratégies de gouvernance de programme utilisées à EDSC sont les suivantes : gestion des risques et des enjeux, surveillance et contrôle, gestion de l'information, gestion de la qualité et de l'assurance, mobilisation des intervenants, gestion des ressources et gestion des avantages.

Annexe B – Mandat du groupe promoteur (exemple)

Mandat du groupe promoteur

Le <**comité de niveau 2 existant**> assumera le rôle de groupe promoteur pour le programme <**nom du programme**>.

Les rôles et responsabilités des membres du groupe promoteur établis dans le présent mandat ne se rapportent qu'à leurs fonctions dans l'environnement de programme et ne concernent pas les autres responsabilités qu'ils pourraient devoir assumer au nom du ministère.

Le groupe promoteur fournit une orientation et une structure stratégiques pour toute la durée du programme; il approuve la décision d'investissement pour ce qui est de passer à la phase ou à la tranche suivante avant de faire la présentation au CT, le cas échéant.

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

Le groupe promoteur offre appui et orientation au promoteur de programme, et il est chargé d'assurer l'alignement continu du programme sur les orientations stratégiques de l'organisation.

Voici les rôles et responsabilités du groupe promoteur. Chaque membre doit :

- appuyer le promoteur de programme dans l'exercice de ses responsabilités;
- fournir et assurer la continuité du contexte organisationnel du programme;
- approuver la proposition de programme;
- surveiller l'état d'avancement de l'ensemble du programme et assurer sa conformité avec l'atteinte des objectifs stratégiques qu'il vise;
- régler les problèmes stratégiques et les questions d'orientation nécessitant l'avis et l'approbation des principaux intervenants pour faire progresser le programme;
- veiller à ce que le programme soit exécuté dans les limites convenues;
- montrer un engagement soutenu à l'égard du programme et l'appuyer lors d'activités organisées à l'intention des cadres supérieurs et des responsables de la communication, s'il y a lieu;
- autoriser le programme à passer à la prochaine phase ou tranche;
- examiner et approuver le plan en vue de la prochaine phase ainsi que le dossier des projets⁴ connexe avant la présentation au CT, le cas échéant;
- régler les problèmes soumis par le promoteur de programme lorsque c'est possible, y compris ceux qui découlent de l'établissement des points de contrôle par le Conseil de programme, ou les acheminer au sous-ministre, au besoin, aux fins de résolution;
- résoudre les conflits avec d'autres programmes ou projets d'EDSC qui ont été acheminés aux échelons supérieurs;
- autoriser la livraison finale du programme et approuver sa clôture.

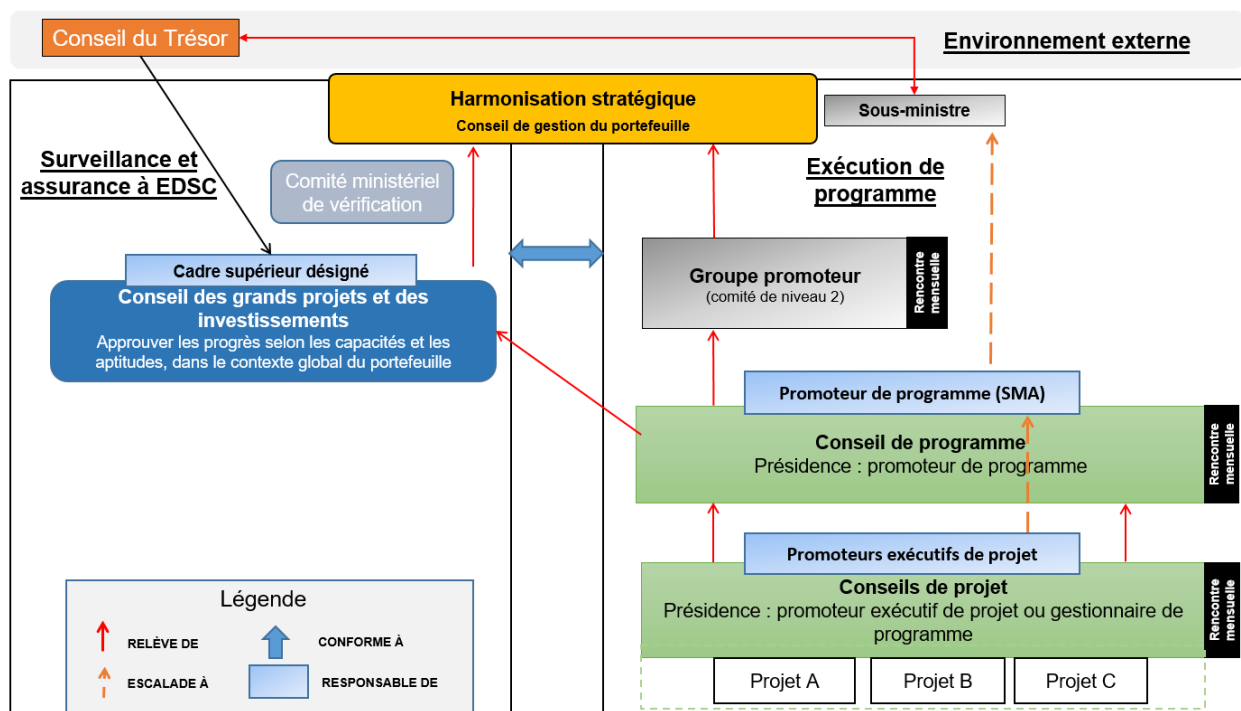
⁴Le dossier des projets fournit la liste des projets du programme ainsi qu'un aperçu des projets requis pour concrétiser le modèle cible. Il est mis à jour tout au long du cycle de vie du programme en fonction des changements apportés.

Promoteur de programme

Le promoteur de programme est un pair et un membre du groupe promoteur pour le programme <nom du programme>. Il est nommé par le sous-ministre d'EDSC, et ses responsabilités et ses pouvoirs sont établis dans la lettre d'énoncé d'imputabilité et de responsabilité (EIR). Il s'agit d'une entente convenue entre le sous-ministre et le promoteur de programme.

Position du groupe promoteur dans le programme

Comme l'illustre la figure ci-dessous, le groupe promoteur est l'organe décisionnel le plus élevé dans l'environnement d'exécution de programme. Divers participants peuvent se joindre aux réunions du groupe promoteur pour fournir conseils et expertise, sans nécessairement en devenir membres.



Autorité décisionnelle

À la fin de chaque phase ou tranche, le groupe promoteur décide s'il faut passer à la prochaine phase du programme, à la lumière des conseils et des recommandations du promoteur du programme. Le programme se conforme aux politiques, aux processus et aux normes de production de rapports du ministère, tels qu'ils sont définis dans la Politique sur la gestion de projet et de programme, la Directive sur la gestion de programme et la Norme sur la gestion de programme.

Modalités administratives

Présidence

La présidence des réunions est définie dans le mandat du <**comité de niveau 2 existant**>, à moins d'indication contraire.

Fréquence des rencontres

Les points relevant du groupe promoteur seront ajoutés à l'ordre du jour du <**comité de niveau 2 existant**> au besoin. Les directives à cet égard sont établies dans le mandat du <**comité de niveau 2 existant**>. Les réunions sont tenues aux deux semaines.

Participation

Les membres du groupe promoteur se sont engagés à appuyer le programme et l'atteinte de ses objectifs; ainsi, la participation doit être assurée en fonction des besoins.

Modalités de production de rapports

Des rapports d'avancement seront transmis au groupe promoteur **sur une base X**. Ces rapports comprendront un tableau de bord du programme, un rapport d'escalade ainsi que tous les documents qui doivent être soumis à l'examen et à l'approbation du groupe promoteur.

Secrétariat

Le secrétaire du groupe promoteur sera le même que celui du <**comité de niveau 2 existant**>. Ses responsabilités sont les suivantes :

- fournir aux membres du groupe promoteur des services de secrétariat et d'administration et un soutien logistique;
- tenir à jour une liste des coordonnées des membres du groupe promoteur;
- consigner et diffuser les décisions et les activités du groupe promoteur, et en assurer le suivi; il s'agit notamment de s'assurer que les décisions sont, au besoin, inscrites à l'ordre du jour;
- coordonner les activités de communication, de consultation et de mobilisation entre la gouvernance et les intervenants du programme.

Examen

Le mandat du groupe promoteur fera l'objet d'un examen tous les ans, ou avant si cela s'avère nécessaire.

Annexe C – Mandat du Conseil de programme (exemple)

Mandat du Conseil de programme

Le Conseil de programme fournit l'orientation requise pour faire progresser le programme <**nom du programme**> et assurer la réalisation des résultats et des avantages prévus selon les limites convenues. Il est présidé par le promoteur de programme, à qui le sous-ministre délègue la responsabilité d'exécuter le programme. Chaque membre du Conseil doit donc lui rendre compte de son secteur de responsabilité et d'exécution. Le présent mandat décrit les rôles et responsabilités du Conseil de programme, y compris de chacun de ses membres.

Le Conseil de programme assure une planification, une gestion et un rendement du programme rigoureux et transparents. Le promoteur de programme conserve en tout temps l'autorité et la responsabilité du programme.

Le Conseil de programme doit :

- Soutenir l'autorité et le contrôle du responsable principal pour l'ensemble du programme;
- Définir le profil de risque et le seuil de risque acceptables du programme et des projets qui le constituent;
- Surveiller et examiner les risques et les problèmes qui lui sont signalés;
- Déterminer et surveiller les dépendances du programme en assurant l'harmonisation avec les priorités de l'organisation;
- Surveiller les progrès réalisés par rapport au plan de programme et aux objectifs convenus, et évaluer les résultats du programme;
- S'assurer que le programme fonctionne dans les limites convenues (coût, impact organisationnel et taux/échelle d'adoption, réalisation des avantages souhaités/réels);
- Examiner l'établissement des points de contrôle et suivre l'évolution de chaque projet faisant partie du programme;
- Résoudre les problèmes stratégiques et directionnels entre les projets qui nécessitent les commentaires et l'accord des principaux intervenants pour assurer la progression du programme;
- Assurer l'intégrité des profils des avantages et du plan de réalisation des avantages;
- Maintenir le cap quant à l'élaboration, à la tenue et à la réalisation du plan de programme et du modèle cible;
- Assurer la stabilité et l'efficacité opérationnelles tout au long du cycle de vie du programme;
- S'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles et résoudre les conflits entre les demandes de ressources;
- Confirmer l'ensemble complet de documents qui décrivent le programme, sa gouvernance, ses plans et son analyse de rentabilisation en vue de son approbation et de son autorisation par le groupe promoteur pour la prochaine phase;
- Donner des conseils, dans les limites, sur tout écart important par rapport aux plans convenus pour les phases du programme;
- Veiller à ce que les activités de gestion du changement appropriées soient entreprises afin d'assurer des résultats positifs pour obtenir des avantages;

- Confirmer l'achèvement de chaque phase, y compris les produits livrables;
- Assurer la diffusion des communications et de l'information au sujet du programme et de ses projets;
- Confirmer les rapports de fin de projet, y compris les rapports sur les leçons apprises;
- Confirmer les plans pour les examens d'après-projet, et superviser ces examens dans le cadre du programme (p. ex. : examen du plan de réalisation des avantages);
- Veiller à ce qu'un examen de fin de programme soit prévu et ait lieu.

Promoteur de programme

Le promoteur de programme préside et anime les rencontres du Conseil de programme pour s'assurer que l'ordre du jour est respecté et que tous les points de vue ont été sollicités et pris en compte.

Le promoteur de programme doit :

- Nommer le Conseil de programme, le présider et établir ses priorités;
- S'engager à assurer une gouvernance de programme efficace et efficiente;
- Assumer la responsabilité de la réussite du programme, en s'assurant que le Conseil reste concentré à atteindre ses objectifs et à réaliser les avantages attendus;
- Lorsque des préoccupations ont été escaladées, intervenir pour aider à les résoudre;
- Promouvoir le partenariat en travaillant à susciter la confiance chez les membres du conseil et à encourager l'établissement de relations créatives et collaboratives;
- Stabiliser l'élaboration, l'adoption et la tenue du programme;
- Encourager et faciliter des conversations franches et ouvertes qui peuvent parfois être difficiles en travaillant à réaliser le consensus entre les membres;
- Arbitrer les désaccords qui surviennent et chercher à les résoudre.

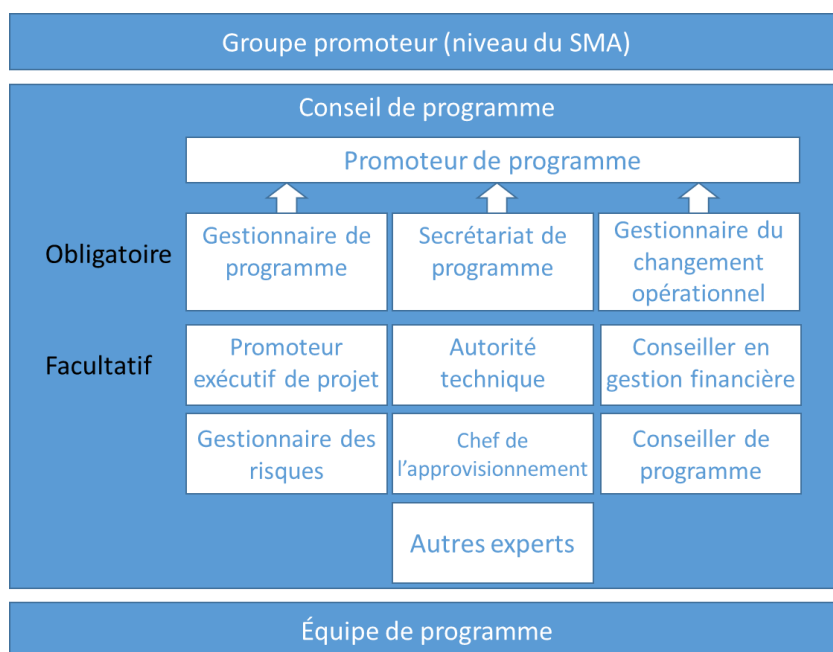
Structure de gouvernance du Conseil de programme

La composition du Conseil de programme est la suivante :

Rôle	Nom	Ministère et direction générale
OBLIGATOIRE		
Promoteur de programme	<insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
Gestionnaire de programme	< insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
Gestionnaire(s) du changement opérationnel	< insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
Secrétaire	< insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
FACULTATIF (supprimer cette ligne lorsque des membres sont ajoutés au Conseil de programme)		
Promoteurs exécutifs des projets	<insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
Conseiller en gestion financière (CGF))	<insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>

Conseiller de programme	<insérer le nom>	<insérer le ministère et la direction générale>
<insérer d'autres rôles au besoin>		<insérer le ministère et la direction générale>

D'autres ressources peuvent être invitées aux réunions du Conseil de programme, selon les besoins, pour fournir conseils et expertise tout au long du cycle de vie du programme. Ils ne demeurent toutefois pas membres du Conseil jusqu'à la clôture du programme.



Le diagramme ci-dessus contient un exemple d'une structure de gouvernance de Conseil de programme mise en place pour gérer des programmes. Il est important de noter que le Conseil de programme est structuré en fonction des besoins du programme.

Autorité décisionnelle

Le promoteur de programme prend les décisions en se fondant sur l'avis du Conseil de programme. Le programme se conforme aux politiques, aux processus et aux normes de production de rapports du ministère, tels qu'ils sont définis dans la Politique sur la gestion de projet et de programme, la Directive sur la gestion de programme et la Norme sur la gestion de programme.

Modalités administratives

Présidence

Chaque rencontre du Conseil de programme est présidée par le promoteur de programme.

Fréquence des rencontres

Les rencontres du Conseil de programme se tiennent **<p. ex. toutes les semaines, tous les mois>**. D'autres réunions peuvent s'ajouter à la discrétion du responsable principal. La participation aux rencontres est obligatoire pour tous les membres nommés au sein du Conseil de programme.

Advenant qu'un membre soit incapable d'assister à une réunion, un sommaire officiel de l'état d'avancement dans son secteur de responsabilité doit être transmis au promoteur de programme <**X heures/jours**> avant la rencontre, pour mettre en relief les enjeux à soulever.

Participation

Les membres du Conseil de programme se sont engagés à soutenir le programme et l'atteinte de ses objectifs; c'est pourquoi la participation aux réunions est exigée.

Modalités de production de rapports

Les rapports d'avancement sont soumis au groupe promoteur sur une base <**p. ex. : hebdomadaire, mensuelle**>. Ces rapports comprendront un tableau de bord du programme, un rapport d'escalade ainsi que tous les documents qui doivent être soumis à l'examen et à l'approbation du groupe promoteur. Des rapports seront aussi fournis au CGPI sur une base XX, pour lui permettre d'assurer la surveillance du programme dans le contexte plus large du portefeuille d'investissement.

Secrétariat

Les fonctions de secrétariat du Conseil de programme seront assumées par <**insérer le nom ou le rôle**>. Les responsabilités du secrétaire sont les suivantes :

- fournir aux membres du Conseil de programme des services de secrétariat et d'administration et un soutien logistique;
- tenir à jour une liste des coordonnées des représentants de toutes les directions générales;
- gérer et coordonner les ordres du jour, les plans de travail, les activités et les priorités des membres du Conseil de programme afin d'assurer leur préparation;
- consigner et diffuser les décisions et les activités du Conseil de programme, et en assurer le suivi; il s'agit notamment de s'assurer que les décisions sont, au besoin, inscrites à l'ordre du jour;
- coordonner les activités de communication, de consultation et de mobilisation entre la gouvernance et les intervenants du programme.

Examen

Le mandat du Conseil de programme fera l'objet d'un examen tous les ans, ou avant si cela s'avère nécessaire.

