



Directive sur la gestion de projets et programmes

Publié : le 2019-00-11

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2019

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT53-34/2019F-PDF
ISBN : 978-0-660-31063-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Directive on the Management of Projects and Programmes

Directive sur la gestion de projets et programmes

i Note aux lecteurs

Tandis que les exigences de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*, y compris les procédures obligatoires et les appendices, entrent en vigueur le 11 avril 2019, à l'exception des exigences 1.3 et 1.4, les ministères ont six mois pour effectuer la transition complète vers la nouvelle directive.

En ce qui concerne l'exigence 1.4, la date limite de transition vers la *Directive sur la gestion des projets et des programmes* pour les projets approuvés avant le 11 octobre 2019 en vertu de la *Politique sur la gestion des projets* ou de la *Politique sur l'approbation des projets* abrogée est le 11 avril 2020.

1. Date d'entrée en vigueur

- 1.1 Cette directive entre en vigueur le 11 avril, 2019.
- 1.2 Cette directive remplace les instruments du Conseil du Trésor suivants :
 - *Politique sur la gestion des projets* (10 décembre, 2009);
 - *Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet* (9 décembre, 2010);
 - *Norme relative à la complexité et aux risques des projets* (9 décembre, 2010).
- 1.3 Les ministères disposeront de six mois pour adopter progressivement cette nouvelle directive. À l'exception de ce qui suit, les exigences entreront totalement en vigueur le 11 avril, 2019 :
 - 1.3.1 Entre en vigueur immédiatement :
 - l'annexe C : Limites d'approbation des projets.
 - 1.3.2 En vigueur un an après la date d'entrée en vigueur indiquée à l'article 1.1 :
 - l'exigence 4.1.6.
- 1.4 Les projets en cours, ceux pour lesquels une autorité de dernière instance est en place à la date d'approbation indiquée à l'article 1.1 et ceux dont la clôture est

prévue dans l'année suivant la date d'entrée en vigueur sont exemptés de la présente directive.

2. Pouvoirs

- 2.1 2.1 La présente directive est émise conformément à l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à l'article 31 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

3. Objectifs et résultats attendus

- 3.1 Cette directive vise à s'assurer que les projets et les programmes du gouvernement sont planifiés, mis en œuvre, surveillés, contrôlés de façon efficace, et clos en vue de permettre la réalisation des avantages et des résultats attendus pour les Canadiens.
- 3.2 Les résultats attendus de cette directive sont les suivants :
- 3.2.1 la gouvernance et les contrôles des projets et des programmes sont efficaces;
 - 3.2.2 les décisions sont prises tout au long du cycle de vie des projets et des programmes en vue d'en optimiser l'efficacité et d'assurer la réalisation des avantages;
 - 3.2.3 les données de mesure du rendement sont utilisées pour la surveillance régulière de l'état des projets et des programmes ainsi que de la prise de décision fondée sur les données probantes;
 - 3.2.4 la capacité de gestion de projets et de programmes, proportionnelle au besoin organisationnel, est développée et maintenue.

4. Exigences

Cadres supérieurs désignés aux fins de la gestion des projets et des programmes

- 4.1 Le cadre supérieur désigné (ou les cadres supérieurs désignés) pour la gestion des projets et des programmes assume (assument) les responsabilités suivantes :
- 4.1.1

Établir, documenter et maintenir un cadre de gestion des projets et des programmes à l'échelle du ministère qui comprend les processus, les systèmes et les contrôles et qui est ancré dans les pratiques exemplaires.

- 4.1.2 Consulter les intervenants ministériels clés, notamment de l'approvisionnement, des biens immobiliers, de la technologie de l'information, des finances et des ressources humaines dans l'élaboration du cadre d'un projet ou d'un programme.
- 4.1.3 Intégrer dans le cadre des projets et des programmes une approche par points de contrôle qui établit :
 - 4.1.3.1 des points de contrôle auxquels chaque projet et programme doit être assujéti;
 - 4.1.3.2 des données probantes nécessaires à l'appui des décisions liées aux points de contrôle;
 - 4.1.3.3 un processus de documentation des décisions liées aux points de contrôle.
- 4.1.4 Rendre accessible à tous les ministères et organismes, conformément à la façon et aux délais établis par le contrôleur général du Canada, le cadre de gestion des projets et des programmes ministériels approuvés par l'administrateur général.
- 4.1.5 Soutenir la prise de décision en matière de gestion et de dépenses ainsi que la responsabilisation et la transparence, en établissant :
 - 4.1.5.1 des processus de surveillance et de contrôle des projets et des programmes ministériels;
 - 4.1.5.2 des mesures du rendement et des processus de suivi des mesures du rendement normalisés des projets et des programmes ministériels;
- 4.1.6 Pour tous les projets dont le coût total est de 25 millions de dollars et plus, recueillir et présenter au Bureau du contrôleur général des renseignements de base sur la portée, l'échéancier, les coûts et les risques à la suite :
 - d'une approbation de projet;
 - d'une autorisation de dépenser;

- d'une modification de l'approbation du projet;
 - d'une modification de l'autorisation de dépenser;
 - de la clôture du projet.
- 4.1.7 Mettre en œuvre des processus qui visent à promouvoir la gestion coordonnée des projets connexes afin de réduire le risque, de contribuer aux résultats communs et de réaliser des économies et des avantages qui ne peuvent pas être obtenus en gérant les projets individuellement.
- 4.1.8 Cerner et prendre en compte les besoins du ministère en matière d'acquisition des connaissances, des expériences et des compétences nécessaires à la gestion des projets et des programmes.
- 4.1.9 Mettre en place un processus en vue de recueillir et de transmettre les pratiques exemplaires et les leçons apprises.
- 4.1.10 Achever l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet, tel qu'il est prévu à l'annexe A : Procédures obligatoires pour les évaluations de la capacité organisationnelle de gestion de projet.
- 4.1.11 Établir des processus et des normes conformes à l'orientation fournie par le contrôleur général du Canada pour rédiger, examiner et approuver les évaluations de la complexité et des risques des projets.

Promoteur de projet (ou promoteur de programme)

- 4.2 Le promoteur de projet (ou promoteur de programme) assume les responsabilités suivantes :
- 4.2.1 La planification, la définition, la mise en œuvre, la transition et la clôture du projet ou du programme.

Leadership et harmonisation

- 4.2.2 Assumer un leadership manifeste actif et fournir en temps opportun une orientation pour atténuer les risques des projets et des programmes, résoudre les problèmes et saisir les occasions.
- 4.2.3 Collaborer avec les intervenants ministériels clés responsables de l'approvisionnement, des biens immobiliers, de la technologie de l'information, des finances, du juridique et des ressources humaines dans

le cadre de la planification et de la mise en œuvre du projet ou du programme.

- 4.2.4 Obtenir, s'il y a lieu, une approbation intégrée des autorisations liées au projet, à l'approvisionnement et aux biens immobiliers.
- 4.2.5 Maintenir des relations efficaces avec les intervenants externes clés, notamment avec les ministères concernés et les fournisseurs de services communs.
- 4.2.6 Lorsqu'un changement opérationnel est nécessaire afin d'atteindre les résultats opérationnels, s'assurer que la portée des travaux des projets et des programmes comprenne l'ensemble des activités et des extrants requis en vue de concrétiser le changement.
- 4.2.7 S'assurer que les programmes emploient une stratégie d'approvisionnement souple et appropriée, en vue de réduire le risque ou d'offrir plus tôt une réalisation progressive des avantages.
- 4.2.8 Appliquer, selon le cas, des méthodes et des principes incrémentiels, itératifs, souples et axés sur les utilisateurs pour la planification, la définition et la mise en œuvre du projet.

Gouvernance

- 4.2.9 Communiquer à l'ensemble des intervenants, les rôles, les responsabilités, la responsabilisation et les pouvoirs dans le cadre de la gouvernance des projets et des programmes.
- 4.2.10 Permettre une prise de décision efficace en s'assurant que les renseignements et les mesures de rendements essentiels des projets et des programmes font l'objet d'un suivi et sont communiqués à l'ensemble des intervenants clés.
- 4.2.11 Faire preuve de prudence concernant la désignation du gestionnaire de projet en veillant à ce que ce dernier possède les compétences et l'expérience requises pour gérer :
 - 4.2.11.1 les activités nécessaires à la réalisation des extrants du projet;
 - 4.2.11.2 la complexité, le risque, la portée et l'importance relative du projet.

- 4.2.12 Documenter les rôles et les responsabilités et déléguer les pouvoirs au gestionnaire de projet au moyen d'une charte de projet.
- 4.2.13 Documenter et communiquer à l'équipe du projet et du programme, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants clés, les décisions liées à la gouvernance du projet et du programme.
- 4.2.14 Évaluer la gouvernance des projets et des programmes afin d'en confirmer l'efficacité et l'inclusion, et y apporter des modifications lorsque cela s'avère nécessaire.
- 4.2.15 S'assurer que le niveau d'ancienneté dans le cadre de l'exercice de la gouvernance et la fréquence des réunions sur la gouvernance sont proportionnels à la complexité du projet ou du programme.

Exigences supplémentaires en matière de gouvernance dans le cadre des projets et des programmes communs et organisationnels

- 4.2.16 Collaborer avec les principaux intervenants afin d'établir un cadre de gouvernance et des mécanismes communs.
- 4.2.17 S'assurer que les rôles, les responsabilités, la responsabilisation et les pouvoirs de l'ensemble des ministères sont documentés dans les ententes signées, et examinés et tenus à jour tout au long du cycle de vie du projet.

Points de contrôle du projet

- 4.2.18 Mettre en place, dès le début du projet, un plan des points de contrôle du projet conforme au cadre ministériel qui :
 - 4.2.18.1 documente les décisions qui seront prises à chaque point de contrôle, les éléments probants et les renseignements requis à l'appui des décisions aux points de contrôle, les critères utilisés pour évaluer les éléments probants et la gouvernance des points de contrôle;
 - 4.2.18.2 tient compte des risques propres au projet, des suggestions formulées par les principaux intervenants ministériels et externes, de la stratégie d'approvisionnement ainsi que des dépendances et des contraintes du projet.
- 4.2.19 À chaque point de contrôle, inclure une nouvelle validation de l'analyse de rentabilisation, une confirmation que les avantages prévus sont toujours

pertinents et atteignables, et une détermination globale de la viabilité continue du projet.

- 4.2.20 Pour les décisions aux points de contrôle qui impliquent un examen de l'état de préparation opérationnelle ou des décisions quant au déploiement, recueillir et documenter les commentaires des intervenants concernés par de telles décisions.
- 4.2.21 Mener des activités d'assurance et des examens indépendants conformément à la planification des points de contrôle.
- 4.2.22 Pour chaque point de contrôle, déterminer si le projet a satisfait aux exigences du point de contrôle en question.

Exigences supplémentaires en matière de points de contrôle pour les projets communs et organisationnels

- 4.2.23 S'assurer que les décisions aux points de contrôle tiennent compte des intérêts et des suggestions de tous les intervenants concernés.

Approbation de projet

- 4.2.24 S'assurer que l'évaluation de la complexité et des risques du projet est effectuée conformément à l'annexe B : Procédures obligatoires pour les évaluations de la complexité et des risques des projets.
- 4.2.25 Demander l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser conformément aux exigences énoncées à l'annexe C : Limites d'approbation des projets et à l'annexe D : Approbation des programmes, approbation des projets et autorisation de dépenser
- 4.2.26 Appuyer la prise de décision en intégrant la planification de l'approvisionnement dans le cadre des approbations des projets, en s'assurant que les demandes d'approbation des projets comprennent une analyse de marché et des stratégies d'approvisionnement.

Gestion des avantages et transition vers les opérations

- 4.2.27 S'assurer que les résultats et les avantages attendus d'un projet ou d'un programme sont clairement définis et mesurables en tant que données dans l'analyse de rentabilisation.
- 4.2.28

S'assurer qu'un plan de réalisation des avantages a été mis en place à l'étape d'approbation du projet, et est surveillé et mis à jour tout au long du cycle de vie du projet.

4.2.29 S'assurer que le propriétaire fonctionnel (ou les propriétaires fonctionnels) est (sont) chargé de la réalisation des avantages comme indiqué dans le plan de réalisation des avantages.

4.2.30 Afin d'appuyer la transition du projet vers les opérations, s'assurer que :

4.2.30.1 un plan de transition est élaboré avant le début de la phase de mise en œuvre;

4.2.30.2 le plan de transition est mis à jour tout au long du cycle de vie du projet.

Exigences supplémentaires en matière de projets et de programmes communs et organisationnels

4.2.31 Travailler en collaboration avec les ministères participants afin de s'assurer que les exigences énoncées aux paragraphes 4.2.27 à 4.2.30 tiennent compte de l'approche commune ou organisationnelle.

Mesure du rendement et leçons apprises

4.2.32 Examiner, dès le début d'un projet, les leçons apprises de projets semblables.

4.2.33 À la fin de chaque phase d'un projet, documenter les leçons apprises et les communiquer à tous les intervenants et au cadre supérieur désigné responsable de la gestion des projets et des programmes.

4.2.34 Préparer un rapport sur la clôture de projet et le communiquer au comité ministériel qui a approuvé le projet, ainsi qu'au cadre supérieur désigné responsable de la gestion des projets et des programmes.

Autres rôles

4.3 Le secrétaire du Conseil du Trésor est responsable :

4.3.1 D'établir et de documenter des processus quant à l'examen par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) des évaluations de la

capacité organisationnelle de gestion de projet et des évaluations de la complexité et des risques des projets des ministères.

4.4 Le contrôleur général du Canada est responsable de :

4.4.1 Fournir une orientation fonctionnelle pangouvernementale à la communauté de gestion de projet, y compris l'élaboration et la durabilité de la communauté de gestion de projet au moyen de la gestion des talents et des stratégies de développement communautaire.

4.5 Le dirigeant principal de l'information du Canada assume les responsabilités suivantes :

4.5.1 Établir un programme de surveillance de l'investissement numérique et, dans le cadre de ce programme :

4.5.1.1 Déterminer ces projets ou programmes numériques qui sont assujettis à la surveillance du dirigeant principal de l'information du Canada;

4.5.1.2 Tenir des activités de surveillance par rapport aux projets ou aux programmes numériques déterminés, y compris :

4.5.1.2.1 exiger que l'administrateur général responsable demande, aux frais du ministère pertinent, un ou plusieurs examens indépendants des projets ou des programmes afin de déterminer si des mesures précises sont requises pour traiter les enjeux ou atténuer les risques,

4.5.1.2.2 demander un ou plusieurs examens indépendants des projets ou des programmes, aux frais du ministère pertinent, afin de déterminer si des mesures précises sont requises pour traiter les enjeux ou atténuer les risques,

4.5.1.2.3 exiger que l'administrateur général responsable entreprenne des mesures correctives particulières jugées nécessaires par le dirigeant principal de l'information du Canada en fonction des preuves recueillies pendant la surveillance des projets ou des programmes déterminés.

- 4.5.2 Recommander l'annulation de projets ou de programmes numériques au Conseil du Trésor lorsque des données probantes démontrent que le projet ou le programme n'est pas viable.
- 4.5.3 Désigner un promoteur de projet pour un projet numérique auquel participent plusieurs ministères (projets communs ou organisationnels) et pour lequel un unique responsable de projet n'a pas été nommé.

5. Rôles des autres organisations gouvernementales

- 5.1 Sans objet.

6. Champ d'application

- 6.1 Cette directive et les annexes connexes s'appliquent aux organisations indiquées à l'article 6.1 de la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*.
- 6.2 Cette directive et les annexes connexes s'appliquent à l'ensemble des projets et des programmes du gouvernement du Canada conformément à la *Politique sur la planification et la gestion des investissements*.
- 6.3 Les exigences de cette directive et ses annexes doivent être appliquées de manière évolutive qui est proportionnelle aux besoins du ministère ainsi qu'au risque et à la complexité du projet ou du programme.
- 6.4 Les exigences énoncées aux paragraphes 4.1.1 à 4.1.4 s'appliquent aux ministères ayant une catégorie 1 ou une catégorie supérieure de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée.
- 6.5 L'exigence énoncée au paragraphe 4.1.10 et à l'annexe A s'appliquent à ces ministères qui désirent accroître leur limite d'autorité d'approbation de projets au-delà de la limite de base s'établissant à 2,5 millions de dollars.
- 6.6 Cette directive ne s'applique pas aux projets financés par le gouvernement fédéral au moyen de paiements de transfert. La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et les directives connexes dressent les exigences pour la gestion et l'approbation des projets financés au moyen des paiements de transfert.
- 6.7 Agents du Parlement

- 6.7.1 Les organisations suivantes sont considérées comme des agents du Parlement aux fins de la directive :
- le Bureau du vérificateur général du Canada;
 - le Bureau du directeur général des élections du Canada;
 - le Commissariat au lobbying du Canada;
 - le Commissariat aux langues officielles;
 - le Commissariat à l'information du Canada;
 - le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada;
 - le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada.
- 6.7.2 En vue d'assurer une plus grande certitude, la définition de projet ne comprend pas l'exécution d'audits, d'enquêtes ou d'autres activités du mandat statutaire des agents du Parlement.
- 6.7.3 Ce qui suit ne s'applique pas aux agents du Parlement :
- le paragraphe 4.1.6;
 - le paragraphe 4.2.25;
 - le paragraphe 4.5.1.1;
 - le paragraphe 4.5.1.2, y compris 4.5.1.2.1, 4.5.1.2.2 et 4.5.1.2.3;
 - le paragraphe 4.5.2;
 - les paragraphes A.2.2.3.1; A.2.2.4; A.2.2.5, y compris A.2.2.5.1, A.2.2.5.2 et A.2.2.5.3; A.2.2.6; A.2.2.7; A.2.2.8; A.2.2.9; A.2.2.10 et A.2.2.11 de l'annexe A : Procédures obligatoires pour les évaluations de la capacité organisationnelle de gestion de projet;
 - les paragraphes B.2.2.4, y compris B.2.2.4.1; B.2.2.5, y compris B.2.2.5.1; B.2.2.6, B.2.2.7, et B.2.2.8 de l'annexe B : Procédures obligatoires pour les évaluations de la complexité et des risques des projets;
 - l'annexe C : Limites d'approbation des projets;
 - l'annexe D : Approbation des programmes, approbation des projets et autorisation de dépenser;
 - l'annexe E : Énoncé de projet.

7. Références

7.1 Législation

- Loi sur la gestion des finances publiques

7.2 Politiques and related instruments

- Guide de préparation d'une présentation au Conseil du Trésor
- Politique d'achats écologiques
- Politique sur la gestion des biens immobiliers
- Politique sur la gestion des technologies de l'information
- Politique sur la gestion du matériel
- Politique sur la gestion financière
- Politique sur la sécurité du gouvernement
- Politique sur les marchés
- Politique sur les paiements de transfert
- Politique sur les résultats
- Politique sur les services
- Politique sur les services communs

8. Demandes de renseignements

- 8.1 Pour obtenir une interprétation de tout aspect de cette directive, communiquez avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Demandes de renseignements.

Annexe A : Procédures obligatoires pour les évaluations de la capacité organisationnelle de gestion de projet

A.1 Date d'entrée en vigueur

- A.1.1 Ces procédures entrent en vigueur le 11 avril, 2019 .
- A.1.2 Ces procédures remplacent l'instrument de politique du Conseil du Trésor suivant :
- Norme relative à la capacité organisationnelle de gestion de projet(December 9, 2010).

A.2 Procédures

- A.2.1 Ces procédures décrivent en détail l'exigence énoncée au paragraphe 4.1.10 de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*.
- A.2.2 Voici les procédures obligatoires :

Exigences générales

- A.2.2.1 Tous les ministères qui souhaitent obtenir une augmentation de la limite d'autorisation du projet de base s'établissant à 2,5 millions de dollars doivent le faire au moyen d'une évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP).

Éléments couverts par l'évaluation

- A.2.2.2 L'évaluation mesure la capacité d'un ministère d'exécuter un volume de travail défini sur une période déterminée.
- A.2.2.3 La méthode généralement acceptée pour déterminer ce volume de travail consiste à dresser une liste de tous les projets futurs et en cours de 2,5 millions de dollars ou d'un montant supérieur, qui couvrent une période pendant laquelle l'autorisation demandée restera en vigueur.
- A.2.2.3.1 Si une telle liste ne peut être mise en pratique, le ministère doit tenir une réunion avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) avant de procéder à l'ECOGP, et confirmer la façon dont le volume de travail sera déterminé et communiqué.

Éléments probants à l'appui de l'ECOGP

- A.2.2.4 Le SCT doit être consulté au début du processus afin de confirmer les éléments probants qui seront utilisés à l'appui de l'ECOGP.
- A.2.2.5 Les sources des éléments probants doivent comprendre :
- A.2.2.5.1 un échantillon représentatif des projets récents;
- A.2.2.5.2 des constatations formulées au cours des trois dernières années, résultant des audits internes ou externes, des évaluations, des rapports ou d'autres constatations qui abordent la capacité

organisationnelle de gestion de projet des ministères;

A.2.2.5.3 les conditions du Conseil du Trésor des trois dernières années par rapport à la capacité de gestion de projet.

Présentation de l'ECOGP

A.2.2.6 Présenter l'ébauche de l'ECOGP, avec ses éléments probants, au SCT pour examen.

A.2.2.7 Réviser, au besoin, l'ECOGP, en tenant compte de la rétroaction du SCT.

A.2.2.8 Présenter au SCT la version finale de l'ECOGP approuvée par l'administrateur général au moyen de la demande centralisée approuvée.

A.2.2.9 Préparer la présentation au Conseil du Trésor pour demander l'approbation de la catégorie d'ECOGP.

Changements à la capacité organisationnelle de gestion de projet

A.2.2.10 Informer le SCT en temps opportun de tout changement significatif à la capacité de gestion de projets qui pourrait avoir des incidences sur la catégorie de capacité approuvée par le Conseil du Trésor.

A.2.2.11 Réviser l'ECOGP, si le SCT en fait la demande.

A.3 Références

- *Guide de l'utilisation de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet;*
- Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet.

Annexe B : Procédures obligatoires pour les évaluations de la complexité et des risques des projets

B.1 Date d'entrée en vigueur

- B.1.1 Ces procédures entrent en vigueur le 11 avril, 2019.
- B.1.2 Ces procédures remplacent l'instrument de politique du Conseil du Trésor suivant :
 - Norme relative à la complexité et aux risques des projets (2010).

B.2 Procédures

- B.2.1 Ces procédures décrivent en détail l'exigence énoncée au paragraphe 4.2.24 de la *Directive sur la gestion des projets et des programmes*.
- B.2.2 Voici les procédures obligatoires :

Exigences générales

- B.2.2.1 L'évaluation doit être effectuée pour tous les projets conformément aux plafonds de l'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) établis à l'annexe C : Limites d'approbation des projets.
- B.2.2.2 L'évaluation doit être effectuée à l'aide de l'évaluation de la complexité et des risques des projets.
- B.2.2.3 L'évaluation doit tenir compte de la portée complète et de toute la durée du cycle de vie du projet.

Présentation de l'évaluation de la complexité et des risques des projets

- B.2.2.4 Avant le début de la phase de définition, l'évaluation doit être présentée avec les renvois aux éléments probants à l'appui, au SCT, aux fins d'examen et de confirmation du niveau de complexité et de risque évalué.

B.2.2.4.1 Pour les ministères qui ont une catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée, l'évaluation de la complexité et des risques des projets doit être présentée au moyen de la demande centralisée.

Examen d'une ECRP

B.2.2.5 Le SCT examinera le niveau de la complexité et des risques déterminé dans les 15 jours ouvrables suivant la présentation de l'ECRP.

B.2.2.5.1 Dans le cadre de son examen, le SCT peut demander au ministère de fournir des documents d'appui.

B.2.2.6 Si le SCT ne pose pas de questions ou ne demande pas de renseignements supplémentaires dans les 15 jours qui suivent la présentation de l'ECRP, le ministère peut supposer que le SCT est d'accord avec le niveau de la complexité et des risques déterminé.

Changements à la complexité et aux risques des projets

B.2.2.7 Si, au cours du cycle de vie d'un projet, il y a des changements importants qui augmenteraient le niveau de la complexité et des risques déterminé, la complexité et les risques doivent être évalués de nouveau.

B.2.2.8 Après les consultations, le SCT peut demander qu'une évaluation révisée, ainsi que les renvois aux éléments probants à l'appui, soit présentée aux fins d'examen.

Annexe C : Limites d'approbation des projets

Dans l'exercice de sa fonction de surveillance, le Conseil du Trésor impose des limites sur l'autorisation de dépenser dont font usage les ministres dans le cadre de l'approbation des projets.

Tous les ministères et organismes assujettis à cette directive ont une limite de l'autorisation du projet de base s'établissant à 2,5 millions de dollars (incluant la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée).

Le fondement pour déterminer la capacité organisationnelle de gestion de projet et pour demander une augmentation de ce montant de base est indiqué dans les Procédures obligatoires pour les évaluations de la capacité organisationnelle de gestion de projet. Une fois approuvée par le Conseil du Trésor, la catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet du ministère détermine la limite de l'autorisation du projet d'un ministre.

Les ministères qui n'ont pas de catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée doivent demander l'approbation du Conseil du Trésor pour tous les projets de plus de 2,5 millions de dollars (incluant la taxe sur les produits et services et la taxe de vente harmonisée).

Pour les ministères qui ont une catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée, la détermination du pouvoir d'autorisation approprié repose sur le lien entre la catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet du ministère et le niveau de la complexité et des risques attribué au projet. Le Conseil du Trésor peut exiger qu'un projet soit soumis à son examen et à son approbation.

Les plafonds pour effectuer une ECRP sont les suivants :

- 2,5 millions de dollars pour les ministères qui n'ont pas une catégorie de la capacité organisationnelle de gestion de projets approuvée ou qui ont une catégorie 1 de capacité organisationnelle de gestion de projets approuvée;
- 5 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 2 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée;
- 10 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 3 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée;
- 25 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 4 de capacité organisationnelle en gestion de projet approuvée.

Les résultats de l'ECRP permettront de confirmer le pouvoir d'autorisation et serviront de base à la planification, à l'affectation des ressources, à la gouvernance et à la gestion du projet.

Limite du pouvoir d'autorisation des projets d'un ministre pour les projets

Catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet	Niveau de la complexité et des risques du projet
Montant de base (non évalué)	2,5 millions de dollars

Catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet	Niveau de la complexité et des risques du projet
Catégorie 1	Niveau 1
Catégorie 2	Niveau 2 Niveau 1
Catégorie 3	Niveau 3 Niveau 2 Niveau 1
Catégorie 4	Niveau 4 Niveau 3 Niveau 2 Niveau 1

Annexe D : Approbation des programmes, approbation des projets et autorisation de dépenser

Programmes

Dans le cas des programmes, les ministères doivent consulter le SCT au début du programme afin de confirmer les exigences et les processus qui appuieront une demande d'approbation de programme.

Projets

Approbation ministérielle d'un projet

Tous les projets qui ne dépassent pas la limite ministérielle de l'autorisation des projets doivent disposer d'une approbation du projet documentée avant le début de la phase de définition.

Concernant les projets approuvés par le ministère, les demandes d'approbation de projet doivent être appuyées par une analyse de rentabilisation et tous les autres documents exigés par le ministère conformément à son cadre de gestion des projets et des programmes.

Approbation d'un projet et autorisation de dépenser accordées par le Conseil du Trésor

Pour les projets approuvés par le Conseil du Trésor, deux approbations distinctes et explicites sont exigées : l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser.

En approuvant un projet, le Conseil du Trésor est d'accord qu'un besoin a été déterminé et qu'il y a une justification adéquate pour répondre à ce besoin au moyen d'un projet particulier. L'approbation de projet donne l'autorisation de demander l'autorisation de dépenser, mais ne donne pas en soi l'autorisation de dépenser des fonds sur le projet. Une demande d'approbation du projet est faite au terme d'une analyse de rentabilisation doit être appuyée par une estimation indicative des coûts.

L'autorisation de dépenser donne l'autorisation d'engager des fonds dans les activités pour lesquelles l'autorisation a été demandée. L'autorisation de dépenser accordée par le Conseil du Trésor indique qu'il y a suffisamment de renseignements disponibles dont le niveau de détails approprié, afin d'entreprendre une ou plusieurs phases précises du projet. Une demande d'autorisation de dépenser doit être appuyée par une estimation de coût fondée.

Avant de recevoir l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser de la part du Conseil du Trésor, l'autorisation des ministres responsables se limite aux activités qui ont été nécessaires afin d'obtenir l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser initiale, telles que l'analyse des options, les études de faisabilité, les études socioéconomiques, les enquêtes techniques, l'analyse de marché, les levés topographiques, les études de tarification et de disponibilité. Ces activités sont communément appelées des activités de prédéfinition.

Une fois l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser accordées, celles-ci établiront une base de référence du projet faisant l'objet d'un accord.

Pour effectuer une modification d'une autorisation concernant une approbation de projet et/ou une autorisation de dépenser, il faut présenter une demande au Conseil du Trésor :

- lorsque le total du coût estimé change de sorte que l'autorisation modifiée dépasse les limites de dépenses (autorisation de dépenser) approuvées par le Conseil du Trésor;
- lorsqu'une modification importante est apportée aux résultats et aux avantages déterminés au moment de l'approbation;
- lorsqu'un changement important a été apporté à la base de référence établie au moment de l'approbation.

Lorsqu'il est clair que l'une ou l'autre des circonstances ci dessus se réalisera, les ministères doivent entamer le processus de demande de modification des autorisations en temps opportun.

Les demandes d'approbation des projets, d'autorisation de dépenser ou de modification de ces dernières doivent être appuyées par les documents suivants :

Document joint à la présentation :

- Énoncé de projet (annexe E);

Documents remis au SCT en même temps que l'ébauche de la présentation :

- Analyse de rentabilisation,
- Plan de gestion du projet,
- Plan des points de contrôle,
- Plan d'approvisionnement,
- Lettre de nomination (s'il y a lieu),
- Charte du projet.

Le SCT peut demander d'autres plans ou documents, au besoin.

Approche normalisée pour les présentations

Au terme de la phase initiale de planification et d'identification, le ministre responsable d'un projet pour lequel une autorité d'approbation est nécessaire s'adressera au Conseil du Trésor afin de demander l'approbation du projet et l'autorisation de dépenser aux fins de la phase de définition.

Une fois que la phase de définition est terminée, le ministre responsable d'un projet demandera l'autorisation de dépenser pour les phases de mise en œuvre et de clôture du projet.

Approche rationalisée pour les présentations

Dans le cadre des projets de niveau 1 ou 2 d'ECRP qui nécessitent une approbation du Conseil du Trésor, les ministères peuvent être admissibles pour demander les autorisations pour l'ensemble du projet au moyen d'une présentation unique, une fois la phase initiale de planification et d'identification terminée. La présentation visera à obtenir l'approbation du projet en cause, l'autorisation de dépenser lors de la phase de définition et l'autorisation de dépenser assortie de conditions pour les phases de mise en œuvre et de clôture. À ce stade, les autorisations de passer des marchés nécessaires au projet devraient également être demandées.

Pour être admissible à cette démarche, en plus de toutes les autres exigences en matière de présentation, la présentation au Conseil du Trésor initiale et les documents connexes doivent comprendre une description complète de l'approche globale axée sur

l'établissement de points de contrôle au cours de la durée de vie du projet et du plan de surveillance et de contrôle qui s'appliquera au projet. En outre, le montant total des éventualités (une mesure de l'incertitude) ne doit pas dépasser 20 %.

Les ministères doivent confirmer auprès du SCT la pertinence de cette démarche avant la préparation de la présentation initiale.

Au terme de la phase de définition, le ministère peut entreprendre les phases de mise en œuvre, de passation des marchés et de clôture sans devoir s'adresser de nouveau au Conseil du Trésor si les conditions suivantes s'appliquent :

- le dirigeant principal des finances confirme par écrit au secrétaire adjoint responsable du programme du SCT que le projet ne dépasse pas les coûts de référence établis dans le cadre de la présentation initiale;
- le promoteur du projet confirme par écrit au secrétaire adjoint responsable du programme du SCT qu'il n'y a eu aucun changement important ni à la base de référence du projet ni aux résultats et aux avantages attendus.

Autorisations connexes

Lorsque les projets concernent également des transactions liées aux biens immobiliers ou des activités de passation de marchés qui nécessitent aussi une approbation du Conseil du Trésor, les ministères sont encouragés à coordonner l'ensemble des approbations requises (projet, biens immobiliers et approvisionnement) afin d'en donner aux ministres du Conseil du Trésor un aperçu global. Le nombre de présentations au Conseil du Trésor est ainsi réduit au minimum.

Annexe E : Énoncé de projet

E.1 Un énoncé de projet doit fournir au Conseil du Trésor, au ministre promoteur, aux cadres supérieurs du ministère et au SCT une description claire et concise de l'initiative proposée.

E.2 Un énoncé de projet doit comprendre une description des éléments suivants :

E.2.1 Les résultats attendus du projet, la relation entre les résultats vis à vis le mandat du ministère promoteur, les programmes et les résultats pangouvernementaux, et l'importance du projet dans le contexte du plan d'investissement ministériel.

E.2.2

Le niveau de service ou de capacité à développer ou améliorer, une description générale des extrants; et le ou les résultats à atteindre.

- E.2.3 Un résumé du plan de réalisation des avantages, y compris une indication du calendrier de la réalisation des avantages attendus.
- E.2.4 Les résultats de l'analyse de rentabilisation, y compris une description de chaque option, les critères d'évaluation et un résumé des résultats de l'analyse comparative.
- E.2.5 Concernant l'option recommandée, la portée, le calendrier, le coût et les autres objectifs essentiels qui constitueront la base de référence du projet.
- E.2.6 La stratégie d'approvisionnement, y compris tous les renseignements pertinents sur le marché, les processus interministériels d'examen des acquisitions et la stratégie proposée pour l'appel d'offres et l'attribution des contrats pertinents, au besoin.
- E.2.7 Le plan de gestion des risques, y compris la détermination des principaux risques, de leur probabilité et de leur incidence possible et le plan visant à les surveiller et à les contrôler de manière proactive.
- E.2.8 D'autres caractéristiques du projet qui pourraient avoir une incidence sur son déroulement, comme des enjeux liés à la protection des renseignements personnels ou à l'environnement, des revendications territoriales, des changements à la réglementation ou à la loi et des accords avec d'autres gouvernements, y compris des participants étrangers ou nationaux.
- E.2.9 La division du projet en points de contrôle et les contrôles mis en place pour la gestion des transitions entre les points de contrôle.
- E.2.10 Le calendrier proposé pour les séances de consultation avec le Conseil du Trésor ou le SCT.
- E.2.11 Les mesures du rendement et des résultats, y compris une stratégie d'évaluation et les dispositions prises pour effectuer des évaluations par des tiers indépendants, au besoin.
- E.2.12 La méthode de gouvernance et de gestion du projet en entier, y compris :
 - les responsabilités à l'égard des résultats du projet;

- la description des rôles et responsabilités des ministères participants et des différentes unités dans le ministère responsable;
- la structure et les comités de gouvernance du projet mis en place en vue de la réalisation des résultats du projet ou du programme.

E.2.13 La stratégie des communications, y compris la détermination, la nature et la portée des consultations auprès des intervenants clés.

E.2.14 Les résultats de l'évaluation de la complexité et des risques du projet.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2019,
ISBN: 978-0-660-31063-3

Date de modification : 2019-04-11