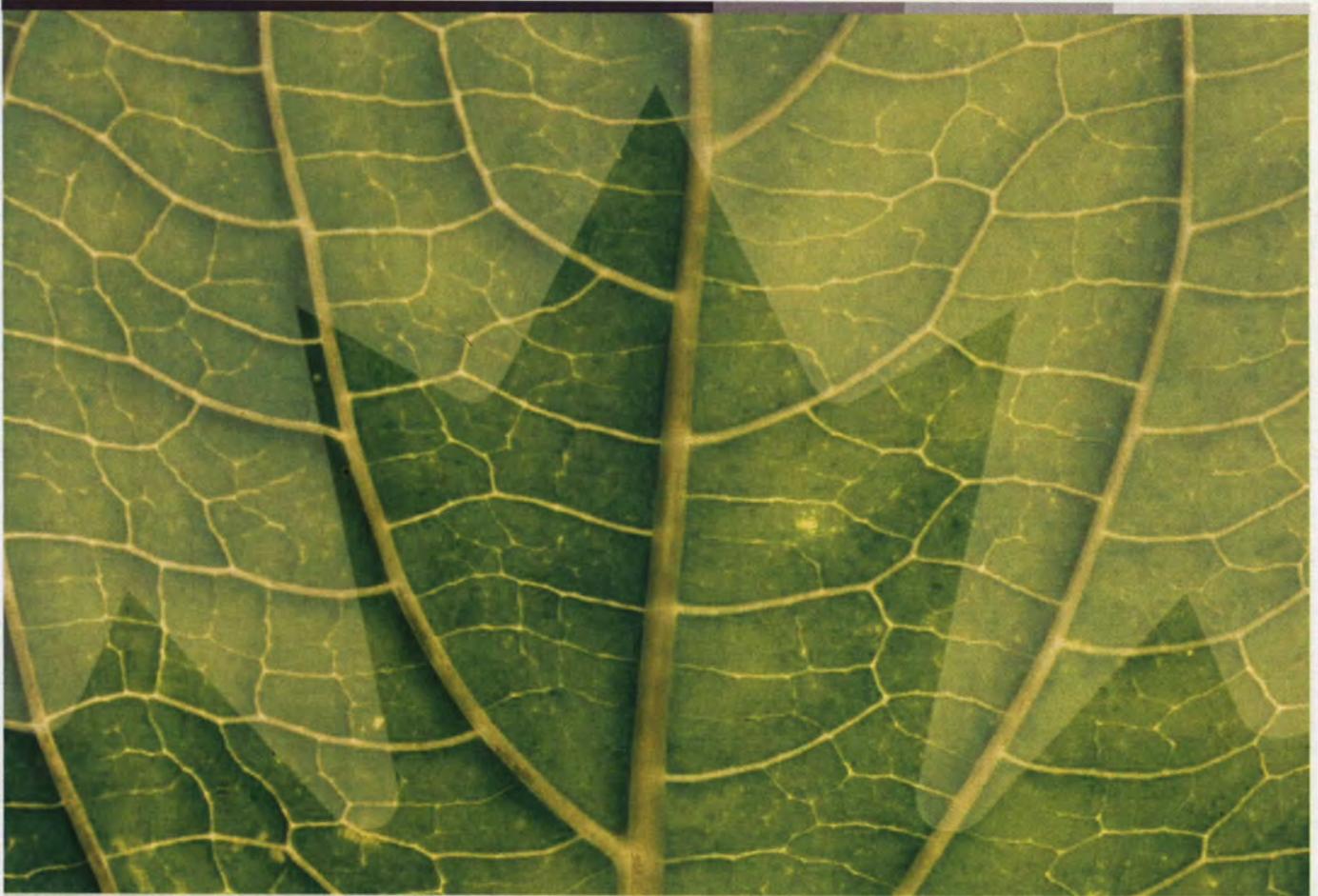




Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Innovation, Science and
Economic Development Canada



2016-2017

CADRE DE GOUVERNANCE
MINISTÉRIEL D'ISDE



Canada

MODÈLE DE GOUVERNANCE

Une bonne gouvernance assure que la structure organisationnelle, les rapports hiérarchiques, les politiques et les procédures sont en place afin que les informations pertinentes sont utilisées en temps opportun pour la prise de décision relative à l'orientation stratégique, les priorités et l' allocation des ressources, ainsi que pour faire rapport sur la réalisation des résultats. Elle assure également que les mécanismes de contrôle sont en place pour assurer que l'organisation fonctionne en conformité avec les lois, des politiques, et des valeurs et l'éthique de la fonction publique.

Le modèle de gouvernance d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada est conçu pour veiller à ce que les activités et les décisions du Ministère soient gérées de façon cohérente et stratégique, et que les fonctionnaires ministériels soient en mesure d'exercer leur responsabilité collective pour assurer une gestion saine et stratégique des affaires ministérielles.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) a adopté une approche intégrée de gouvernance faisant en sorte que les priorités, les ressources et les activités ministérielles s'harmonisent et que les responsabilités et les obligations de rendre compte individuelles et collectives soient reflétées. Ce modèle tient compte des exigences de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) selon laquelle le sous-ministre doit « veiller à ce que les systèmes d'information, les stratégies de mesure du rendement et les structures de gouvernance du Ministère soient conformes à leur SGRR ».

Selon ce modèle :

- Les structures et les processus de la gouvernance organisationnelle, y compris les comités ministériels supérieurs et le cycle de la Planification intégrée des activités ministérielles, permettent d'établir les priorités, les instruments de politique et les processus ministériels d'ISDE.
- Les structures et les processus de gouvernance des secteurs peuvent être adaptés de telle sorte à appuyer le mandat et les responsabilités de chaque secteur.
- Les rôles et les responsabilités de chacun sont exercés grâce à la participation aux mécanismes de gouvernance ministérielle et sectorielle, ainsi qu'à la prise de décisions individuelles dans les limites du mandat et des pouvoirs leur ayant été délégués.

Ainsi, le modèle de gouvernance d'ISDE établit un équilibre entre les mécanismes ministériels, qui permettent d'assurer la gestion cohérente des affaires ministérielles, et la souplesse nécessaire au sein des secteurs pour réaliser les programmes et offrir des services aux clients de façon efficace.

Le cadre de gouvernance du Ministère complète les cadres de gestion en place pour les autres fonctions des services internes, y compris les finances, les ressources humaines, l'information, la technologie et le matériel. Dans leur ensemble, ces cadres donnent une orientation complète sur la façon dont le Ministère gère ses activités tout en respectant les exigences gouvernementales.

RESPONSABILISATION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES HAUTS FONCTIONNAIRES

Dans le cadre du modèle de gouvernance d'ISDE, les hauts fonctionnaires ministériels se voient déléguer des pouvoirs particuliers, une responsabilisation et des responsabilités. La liste qui suit donne un aperçu des rôles et responsabilités des hauts fonctionnaires du Ministère.

Sous-ministre et sous-ministre délégué

La responsabilisation et les responsabilités du sous-ministre (SM) sont assignées par le Ministre ou par le biais d'instruments législatifs et politiques du gouvernement du Canada. Le rôle principal du SM est d'appuyer les responsabilités individuelles et collectives du Ministre. À titre de gestionnaire principal du Ministère, le SM est responsable de gérer de façon appropriée les fonds et les biens publics, les ressources humaines, les langues officielles, ainsi que l'application appropriée des valeurs et de l'éthique telles que décrites dans le Code. Le SM est également responsable d'aider le ministre à gérer le portefeuille de l'Industrie et à appuyer la responsabilisation ministérielle devant le Parlement. Les sous-ministres doivent rendre des comptes au premier ministre, au ministre, au Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique, et corriger les erreurs administratives.

Dirigeant principal des finances

Les rôles et responsabilités du dirigeant principal des finances (DPI) sont définis dans la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière. Il est responsable, notamment, d'appuyer le sous-ministre à titre de :

- Conseiller stratégique objectif en matière de gestion des activités et des finances;

-
- Gérant principal de lois, règlements, politiques, directives et normes pertinents liés à la gestion financière;
 - Cadre supérieur du ministère capable de formuler des recommandations indépendantes et objectives sur toutes les initiatives de financement et l'affectation des ressources qui nécessitent l'approbation de l'administrateur général;
 - Cadre principal ministériel responsable de tous les aspects de la gestion financière, du financement de programmes, des rapports financiers et divulgations, et traiter avec les organismes centraux et autres intervenants.

À ISDE, le DPF est également le sous-ministre délégué du Secteur de la gestion intégrée et il est responsable de veiller à ce que les cadres et les processus soient en place afin d'assurer la gestion efficace de la planification et de la gouvernance du ministère, de la présentation de rapports au Parlement, du risque, de la mesure du rendement, de la reddition des comptes, des installations, de la sécurité et des ressources humaines.

Dirigeant principal de l'information et cadre supérieur de la gestion de l'information

Le dirigeant principal de l'information (DPI) est à la tête du secteur responsable de la gestion de l'information (GI) et de la technologie de l'information (TI), et il est le conseiller principal du Ministère sur ces sujets. Ce haut fonctionnaire est responsable du rendement, de l'efficacité et de l'efficience de l'ensemble des produits, des services, des politiques et des ressources du Ministère en matière de GI et de TI. À ce titre, le DPI supervise la planification de la GI et des TI du ministère, et il est responsable de la gestion et de la gouvernance des projets ministériels. Le DPI supervise également le Bureau de la gestion des projets ministériels (BGPM), qui est le centre d'expertise en matière de gestion de projets d'ISDE.

Directeur général, Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Le directeur général de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DG, DGVE) est le dirigeant principal de la vérification, le chef de l'évaluation et l'agent supérieur en matière de divulgations d'actes répréhensibles. Le DG de la DGVE permet au sous-ministre, aux cadres supérieurs et à la gestion ministérielle d'effectuer des vérifications, des évaluations et des examens internes indépendants et objectifs qui sont conformes aux politiques législatives et ministérielles et à celles de l'organisme central. Le DG de la DGVE donne suite aux priorités et aux risques ministériels, et il aide la gestion ministérielle à améliorer l'efficacité, l'efficience et le rendement des programmes et des activités du ministère.

Le DG de la DGVE est également responsable de mener des examens spéciaux et de divulguer des actes répréhensibles. Les examens spéciaux sont effectués à la demande des cadres supérieurs et peuvent comporter des vérifications judiciaires demandées par le sous-ministre et les cadres supérieurs.

Directeur général, Direction générale des communications et du marketing

Le directeur général de la Direction générale des communications et du marketing (DG, DGCM) doit rendre des comptes à l'administrateur général relativement à la mise en place et à la réalisation d'un programme de communications internes et externes. À ce titre, le DG de la DGCM est l'autorité fonctionnelle de toutes les activités de communications, ainsi que des stratégies, des systèmes, des processus et des pratiques en matière de communications visant à appuyer le mandat et les activités du ministère. Celles-ci comprennent la gestion de la présence et du contenu du Ministère sur le Web. Le DG de la DGCM est également responsable de superviser les spécialistes fonctionnels des communications qui travaillent à la direction générale et ailleurs au sein du ministère.

Avocat général principal, Services juridiques d'Innovation, Sciences et Développement économique

L'avocat général principal des Services juridiques d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada agit à titre de conseiller juridique principal auprès du Ministère, du sous-ministre et de son équipe de direction. Ce fonctionnaire agit également comme principale interface entre Innovation, Sciences et Développement économique Canada et le ministère de la Justice. Le mandat, les valeurs, la vision, les priorités et les objectifs des deux ministères sont considérés afin d'établir l'orientation stratégique, les objectifs opérationnels et les priorités de l'unité des Services juridiques d'ISDE.

Chefs sectoriels

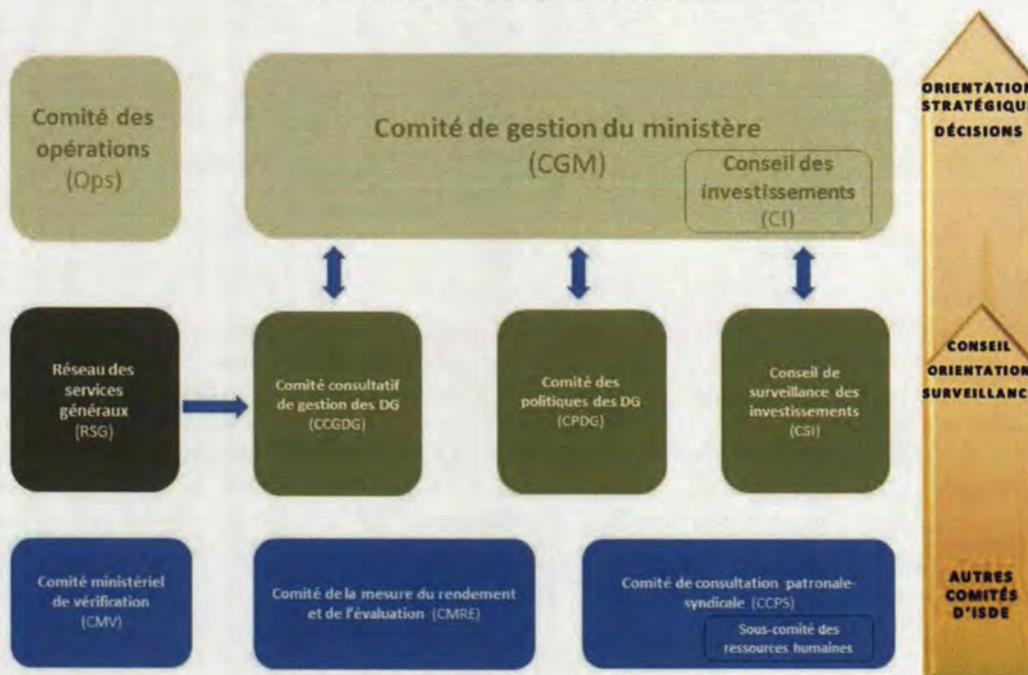
Les sous-ministres adjoints (SMA) et leurs équivalents sont responsables de réaliser les objectifs ministériels et d'assurer l'usage optimal des fonds dans les programmes et les services sous leur contrôle. Ils doivent rendre des comptes aux sous-ministres sur la façon dont les ressources allouées à leur organisation sont dépensées et des résultats atteints. À ce titre, les chefs sectoriels, en consultation avec leur équipe de gestion et les sous-ministres, établissent les priorités opérationnelles et celles des programmes et ils déterminent la meilleure façon d'atteindre ces objectifs, qui répondent aux priorités gouvernementales, y compris les priorités pangouvernementales, et en tenant compte des risques reconnus.

COMITÉS DE LA HAUTE GESTION

Structure de la gouvernance

Le rôle des comités de gouvernance supérieurs est essentiel pour déterminer le travail réalisé et les mesures prises par l'organisation. La structure de la gouvernance du Ministère (se reporter à la Figure 1) définit les liens entre les comités et favorise les discussions stratégiques sur les dossiers politiques importants et les enjeux en matière de gestion, ainsi qu'une solide surveillance de tous les projets aux points de décision clé d'ordre financier.

Figure 1 : Comités de la haute gestion d'ISDE



Des évaluations annuelles de la structure permettent de s'assurer que celle-ci fonctionne comme prévu, et que les comités ont des mandats clairs, que les membres qui les composent et leur nombre sont appropriés et permettent d'appuyer le sous-ministre et d'autres cadres supérieurs.

Aperçu des comités de la haute gestion

Tous les comités de la haute gestion ont des objectifs et des mandats, une composition, des fréquences de réunions établis ainsi que des procédures de diffusion de l'information, qui se trouvent dans les paramètres de chaque comité. Les paramètres de tous les comités sont disponibles aux employés sur le [site wiki de la Régie du Ministère](#).

Comité de gestion du ministère

Le Comité de gestion du ministère (CGM) est le comité supérieur décisionnel responsable des opérations internes et externes. Le Comité donne une orientation et approuve les stratégies, les cadres, les instruments de politiques, les activités et les plans proposés ainsi que d'autres initiatives qui appuient les politiques publiques, les programmes et les services d'ISDE ainsi que ses fonctions de gestion interne. Cela permet l'intégration de discussions sur les politiques stratégiques à des considérations quant au risque, aux ressources et à la capacité, notamment au chapitre des ressources humaines et financières, de la capacité TI et GI, et de l'hébergement. Il permet également de s'assurer que les comités des directeurs généraux puissent appuyer la prise de décisions collectives et fassent les liens appropriés entre les enjeux et les initiatives qui sont importants pour le Ministère.

- Président : Sous-ministre
- Se réunit : Hebdomadairement
- Membres : Tous les chefs sectoriels

Comité des opérations

Le Comité des opérations (Ops) veille à ce que les cadres supérieurs demeurent bien informés au sujet des principaux dossiers et des principales priorités du ministre et du ministère au cours de la semaine. Le Comité reçoit régulièrement des notes d'information et des mises à jour relatives aux activités du Cabinet (par ex., Mémoires au Cabinet, présentations au Conseil du Trésor), des documents d'information ministériels, des documents relatifs aux activités et aux événements de communications clés, des dossiers prioritaires en matière de politique et relatifs à d'autres points d'intérêt.

- Président : Sous-ministre
- Se réunit : Hebdomadairement
- Membres : Chefs sectoriels sélectionnés et autres fonctionnaires du ministère

Conseil des investissements

En tant que sous-comité du Comité de gestion du ministère, le Conseil des investissements (CI) est le comité supérieur responsable de gérer le portefeuille des projets et les acquisitions importantes du Ministère. Le Conseil établit les priorités, les principes et les critères du ministère en matière d'investissement; il prend des décisions quant aux investissements proposés (projets, acquisitions) qui devraient être inclus dans le plan d'investissement; et il assure le suivi du rendement de tels investissements. Tous les projets doivent être approuvés par le Conseil des investissements avant de passer de la phase de l'idéation (phase 1) à la phase de l'initiation au concept (phase 2) et à celle de la planification du projet (phase 3). De plus, les projets de plus de 250 000 dollars, une fois terminés, doivent être passés en revue par le Conseil des investissements.

- Président : Sous-ministre délégué
- Se réunit : Trimestriellement
- Membres : Chefs sectoriels sélectionnés

Comité de surveillance des investissements

Le Comité de surveillance des investissements (CSI) appuie les priorités et les objectifs du ministère en veillant à ce que les propositions de subventions et de contributions de plus de 500 000 dollars (ou les seuils établis), les principales activités d'approvisionnement et les projets soient conformes aux exigences gouvernementales (lois, politiques) et aux processus du ministère, et qu'ils appuient les priorités et objectifs ministériels. Le CSI est responsable d'assurer la surveillance des phases 3, 4 et 5 des projets et d'autoriser que les projets passent à la phase suivante conformément au Mécanisme des évaluations graduelles de la gestion de projet d'ISDE.

- Président : Agent principal des finances
- Se réunit : Toutes les deux semaines
- Membres : Chefs sectoriels sélectionnés

Comité des politiques des directeurs généraux

Le Comité des politiques des directeurs généraux (CPDG) est chargé d'éclairer les discussions du Comité de gestion du ministère en matière de politiques et d'appuyer la prise de décisions appropriées. Ceci comprend notamment les priorités du gouvernement, du Ministère et du portefeuille (p. ex., discours du Trône, budget fédéral, mandat); le programme d'innovation; la planification à moyen terme et la transition; la recherche et l'analyse économique; les initiatives législatives et réglementaires; les programmes nouveaux importants et les changements majeurs apportés aux programmes existants. Le comité offre une tribune qui permet de veiller à ce que les initiatives stratégiques profitent d'une consultation et d'une collaboration adéquates et qu'elles s'harmonisent au programme du Ministère dans son ensemble. Le CPDG sert de forum de discussion aux exercices ministériels qui alimentent le budget fédérale, le discours du Trône et les activités de transition. Il maintient un lien avec le milieu de la recherche du Ministère afin d'assurer l'alignement des priorités en matière de politique et de recherche.

- Coprésidents : Directeur général, Secteur de la politique stratégique et Directeur général (à tour de rôle)
- Se réunit : Hebdomadairement
- Membres : Directeurs généraux, Directions des politiques (tous les secteurs)

Comité consultatif de gestion des directeurs généraux

Le CCGDG est responsable d'examiner les stratégies, les politiques, les plans et les initiatives du ministère et de faire des recommandations aux fonctions de gestion, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion du matériel et des biens, la gestion de l'information, les technologies de l'information, la sécurité, les risques organisationnels, la planification stratégique, la gestion des services (y compris les normes, les frais, les stratégies), la culture de gestion et autres questions et initiatives importantes de gestion et d'intendance (p. ex. transformation numérique). Le Comité assure également le suivi de la mise en œuvre des stratégies, des politiques, des plans et des initiatives de gestion approuvés, et il fait rapport quant à leur progrès et à leur incidence au Comité de gestion du Ministère.

- Président : Directeur général, Secteur de la gestion intégrée
- Se réunit : Toutes les deux semaines
- Membres : Directeurs généraux (tous les secteurs)

Réseau des services généraux

Le Réseau des services généraux (RSG) veille à ce que les secteurs soient au courant des orientations et des décisions qui touchent les services généraux au sein du Ministère. Son mandat consiste à partager l'information de sorte que les secteurs et les directions générales disposent de renseignements cohérents, précis et à jour au sujet des stratégies, des plans, des enjeux, des initiatives, des investissements du ministère ainsi que des priorités et des pratiques en matière de gestion. Le Comité agit également à titre d'organisme consultatif, au besoin.

- Président : Directeur, Secteur de la gestion intégrée
- Se réunit : Mensuellement
- Membres : Directeurs

Comité ministériel de vérification

Le Comité ministériel de vérification (CME) donne des conseils objectifs et fait des recommandations au sous-ministre quant à la suffisance, à la qualité et aux résultats de l'assurance de la justesse et du fonctionnement de la gestion du risque du ministère, des cadres et des processus de contrôle et de gouvernance. Les connaissances du Comité à l'égard des priorités et du contexte du ministère, et de sa relation de travail avec les gestionnaires ministériels, lui permettent de donner les conseils appropriés au sous-ministre et de contribuer à améliorer la gestion à ISDE.

- Président : Nomination d'une personne de l'extérieur
- Se réunit : 3 ou 4 fois par année
- Membres : Nomination de personnes de l'extérieur

Comité ministériel d'évaluation

Le principal rôle du Comité ministériel d'évaluation (CME) est de fournir des avis et des conseils visant à aider le sous-ministre à assumer ses responsabilités relatives à la fonction d'évaluation. À ce titre, le Comité examine et recommande l'approbation du plan d'évaluation annuel du ministère, les rapports d'évaluation, l'état de la mise en œuvre des plans d'action sur la gestion en réponse aux recommandations d'évaluation, et le rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement du ministère.

- Président : Sous-ministre délégué
- Se réunit : 2 ou 3 fois par année
- Membres : Cadres supérieurs sélectionnés

Comité national de consultation syndicale-patronale

Le Comité national de consultation syndicale-patronale (CNCSP) offre une tribune qui permet à Innovation, Sciences et Développement économique et aux agents de négociation représentant les employés d'ISDE de travailler ensemble afin de bâtir une relation de collaboration et de promouvoir la valeur d'une consultation syndicale-patronale.

- Coprésidents : Sous-ministre et un représentant syndical (tel que déterminé par les agents de négociation)
- Se réunit : Au moins une fois par année
- Membres : Représentation égale des parties syndicale et patronale

Sous-comité des ressources humaines

Le Sous-comité des ressources humaines (RH) fournit un soutien constant au CNCSP en l'aidant à mener des travaux conjoints liés à l'amélioration du milieu de travail et aux enjeux en matière de gestion des ressources humaines à ISDE. Le Sous-comité des ressources humaines fait état de ses délibérations et de ses constatations au CNCSP, et il lui fait, au besoin, des recommandations au sujet d'activités particulières.

- Coprésidents : Directeur général, SGI-DGRH et un représentant syndical du CNCSP
- Se réunit : Au moins 3 fois par année
- Membres : Représentation égale des parties syndicale et patronale

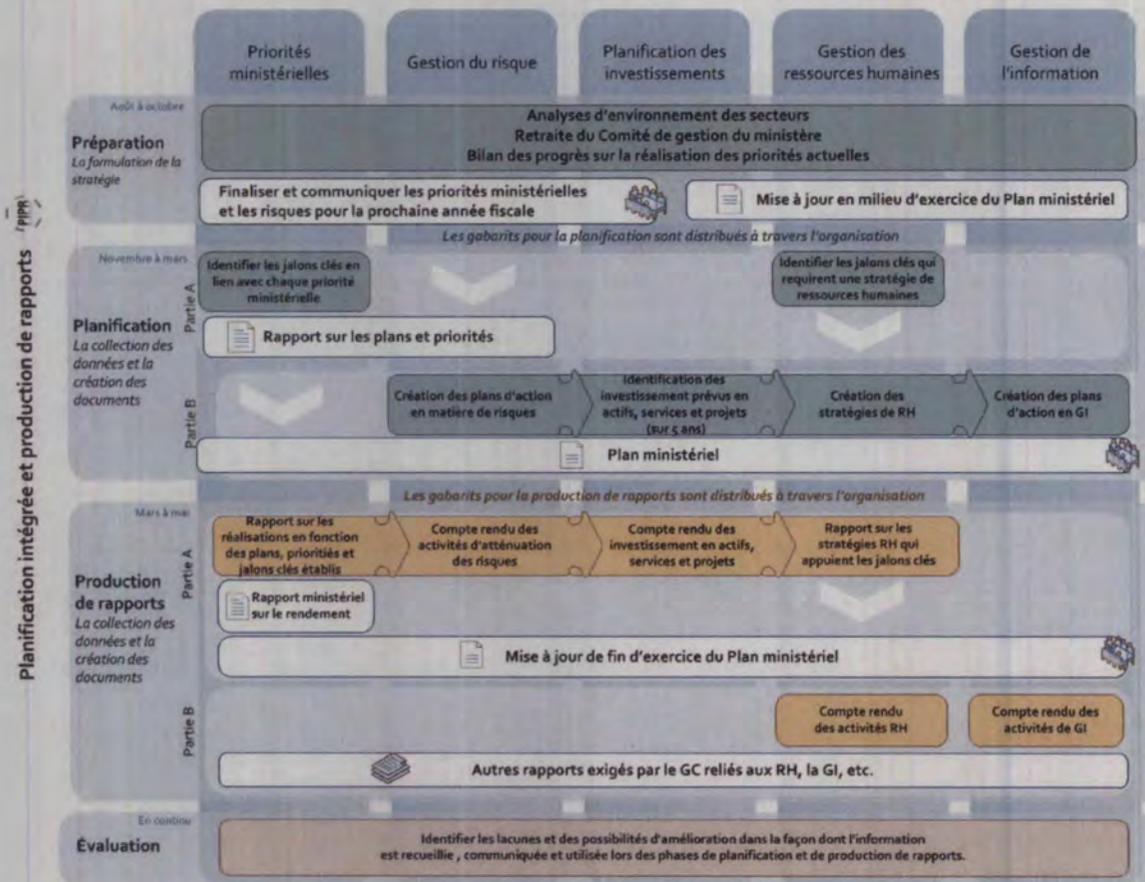
PLANIFICATION INTÉGRÉE DES ACTIVITÉS ET RAPPORTS

L'un des moyens d'atteindre l'excellence en matière de gestion est à travers la planification efficace et efficiente, la mise en œuvre des plans, la mesure du rendement et les rapports quant aux résultats. Le processus de la planification intégrée des activités et de la production des rapports est l'interaction et la coordination qui ont lieu entre les secteurs et les directions générales et les fonctions habilitantes au sein d'un ministère. Son objectif consiste à aligner et à intégrer les ressources humaines, financières, les actifs et l'information nécessaires pour remplir le mandat du gouvernement. La planification intégrée des activités comporte à la fois l'optimisation efficace des ressources et la recherche de solutions durables en signalant précocement les problèmes éventuels au cours du processus de planification des activités et en élaborant des stratégies complètes d'atténuation des risques.

APERÇU

Le processus de la planification intégrée des activités et de la production des rapports à ISDE est un exercice qui est coordonné à l'échelle du ministère et qui vise à cerner ses priorités, ses défis, ses tendances et ses possibilités clés. Le processus permet d'établir des liens entre le mandat et les priorités du Ministère et les résultats stratégiques qui se trouvent dans l'Architecture d'alignement des programmes. Il appuie également l'exécution des responsabilités individuelles et collectives grâce aux rapports systématiques sur les progrès, le rendement et les résultats. La plupart des données stratégiques, financières et opérationnelles qui documentent les processus de planification et de prise de décisions du Ministère sont recueillies dans le cadre de cet exercice annuel. Celles-ci comprennent l'information nécessaire à la planification des investissements et à la gestion du risque. Les résultats de ce processus sont reflétés dans le Plan ministériel d'ISDE, ainsi que dans le Rapport sur les plans et priorités du Ministère, le Rapport ministériel sur le rendement et divers autres documents et activités du Ministère.

Figure 2: Intégration des données des domaines de la gestion dans les produits de la planification intégrée et production de rapports



PROCESSUS

a. Préparation

Au cours de l'été, les secteurs évaluent leur environnement opérationnel afin de cerner les défis, les possibilités et les secteurs de risque. Les chefs sectoriels sont mis au courant des résultats de l'évaluation en vue de la préparation de la

retraite du Comité de gestion du ministère (CGM) qui a lieu à l'automne. Au cours de la retraite du CGM, les politiques, la gestion, les risques, les ressources et les investissements font l'objet de discussions par programme et sous-programme. Le résultat de la réunion est une liste préliminaire des priorités et des risques ministériels du prochain exercice financier. Les risques ministériels sont peaufinés à l'occasion de la réunion subséquente du CGM.

Les gabarits en vue de la collecte de données sur la planification sont élaborés par le Secteur de la gestion intégrée (SGI) et peaufinés en consultation avec les chefs des services généraux et les planificateurs sectoriels. Des présentations formelles concernant l'approche de la planification intégrée et des rapports sont faites au Réseau des services généraux, au Comité consultatif de gestion des DG et au Comité ministériel de gestion, au besoin.

b. Phase I : Planification

Collecte de données

L'étape de la collecte de données se fait en deux parties :

La Phase I, Partie A, qui se déroule d'octobre à novembre, vise à recueillir des données propres aux plans et aux jalons clés et qui ont un lien avec les priorités ministérielles établies par le CGM. Ces données de planification sont également fournies dans le contexte des résultats attendus, des indicateurs de rendement et des cibles des activités des programmes et sous-programmes connexes.

La Phase I, Partie B, qui se déroule de novembre à janvier, vise les besoins opérationnels nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels établis à la Phase I, Partie A. Ceux-ci comprennent tous les projets proposés et investissements particuliers dans les immobilisations et les services acquis des cinq prochaines années ainsi que les stratégies en matière de ressources humaines.

Mise au point des produits et prise de décisions

Les données recueillies sont utilisées par le SGI pour mettre au point divers produits de planification ministérielle tout au long de l'année, y compris le Plan ministériel, qui sert également de Plan des investissements du Ministère, de Rapport sur les plans et priorités (RPP), et le Plan des TI.

Les secteurs se servent également des données recueillies pour élaborer leurs propres produits de planification, comme les plans d'activités, les plans des ressources humaines, les plans de gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) et les plans de communications.

c. Phase II : Préparation de rapports

Collecte de données

En mars, l'accent est mis sur la cueillette de données sur le rendement par rapport aux plans et priorités décrites dans le Plan ministériel et le Rapport sur les plans et priorités au début de l'exercice financier. De plus, les secteurs fournissent des données spécifiques au rendement par rapport aux indicateurs et aux cibles indiqués dans le cadre de mesure du rendement (CMR) du Ministère.

Des données sont également recueillies concernant les engagements apparaissant dans les stratégies des RH au niveau sectoriel et les Plans d'action de la gestion de l'information (GI), ainsi que de l'information servant aux rapports annuels sur les langues officielles, l'équité en matière d'emploi et la diversité, pour préparer le rapport ministériel sur la dotation en personnel.

Mise au point des produits

Les données recueillies sont utilisées par le SGI pour élaborer le Rapport ministériel sur le rendement et le Rapport annuel sur le Plan ministériel. Les données sont également utilisées par le SGI et les secteurs pour répondre aux diverses exigences du Ministère et du gouvernement du Canada en matière de rapport.

d. Évaluation

Le processus de la planification intégrée et de la production des rapports est évalué annuellement après les étapes 2 et 4 afin de cerner les lacunes et les possibilités d'améliorer la façon dont les données sont recueillies, transmises et mises à profit. À cet égard, le SGI réunit le Réseau de la planification intégré qui permet aux planificateurs ministériels, des activités et fonctionnels de partager l'information et les commentaires concernant les processus de la planification intégrée et de la production des rapports, les outils et les orientations futures.

PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS

Le cadre de la planification des investissements d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada vise à assurer une surveillance continue et complète des investissements tout au long de leur cycle de vie. Au sein de cette structure, les comités agissent en tant que principal mécanisme permettant à la haute direction d'exercer ses responsabilités collectives consistant à établir les priorités, à gérer le changement, et à prendre des décisions stratégiques à propos des investissements et des ressources. La surveillance des investissements ministériels est assurée à la fois par les structures ministérielles de la gouvernance établies pour surveiller les activités d'investissement et les mécanismes en place au niveau opérationnel pour faire le suivi des immobilisations et des services acquis et pour gérer les projets.

a. Collecte de données ^(PIPR)

Les secteurs cernent les investissements dans les actifs, les services et les projets au cours de la Phase I, Partie B du processus de la planification intégrée des activités et de la production des rapports (PIPR). Les investissements prévus sont nécessairement liés aux priorités ministérielles et aux principales réalisations attendues établies par les cadres supérieurs au cours de la Phase I, Partie A de la PIPR, ainsi qu'au budget prévu des secteurs.

b. Définition des investissements dans les immobilisations, les services et les projets

Actifs et services

Les investissements comportant l'acquisition importante de biens ou de services sont présentés par les gestionnaires de programmes au Comité de surveillance des investissements (CSI) pour s'assurer qu'ils appuient les objectifs et les priorités stratégiques du Ministère. Le comité veille également à ce que les acquisitions soient bien conçues et conformes aux exigences gouvernementales (lois, politiques) et aux processus du Ministère. Le CSI conseille ainsi aux gestionnaires de programmes d'approuver ou de modifier les activités d'acquisitions importantes.

Projets

Une mise à jour du cadre de gestion du portefeuille des projets a été élaborée relativement au cycle de planification de 2015-2016 (se reporter à la figure 3 ci-après) pour faciliter la tâche du Conseil des investissements lors des discussions et de l'approbation du portefeuille d'investissements dans les projets. Les changements importants apportés au cadre concernent l'établissement des priorités à l'égard des investissements, qui est maintenant fondé sur la réalisabilité et l'attractivité des projets. L'attractivité est relative au bénéfice global du projet et elle est liée à l'alignement du projet avec les stratégies, les activités et les gains d'efficacité du secteur, du ministère et du gouvernement du Canada. Un projet ayant une cote d'attractivité élevée a un bénéfice élevé. L'attractivité est relative à la difficulté ou au risque de réaliser les projets, et elle s'appuie sur la cote accordée aux facteurs tels que l'expertise en gestion de projets, la complexité du projet et les intervenants, et les dépendances principales. Un projet ayant obtenu une cote de réalisabilité élevée aura moins de risques associés à la capacité de mener à bien le projet. Le modèle de la Réalisabilité par rapport à l'Attractivité découle d'une liste de classement des projets ordonnés par priorité. Le cadre permet également de tenir compte de la viabilité à long terme et de l'abordabilité des projets.

Figure 3: Cadre de gestion du portefeuille des projets



c. Approbation du Plan d'investissement



Les investissements prévus approuvés par le Conseil des investissements et le Comité de surveillance des investissements concernant l'acquisition d'actifs et de services, ainsi que les investissements dans les projets sont reflétés dans le Plan ministériel, qui sert également de Plan ministériel d'investissement. Le Plan ministériel est approuvé par le Comité de gestion du ministère.

d. Surveillance et évaluation



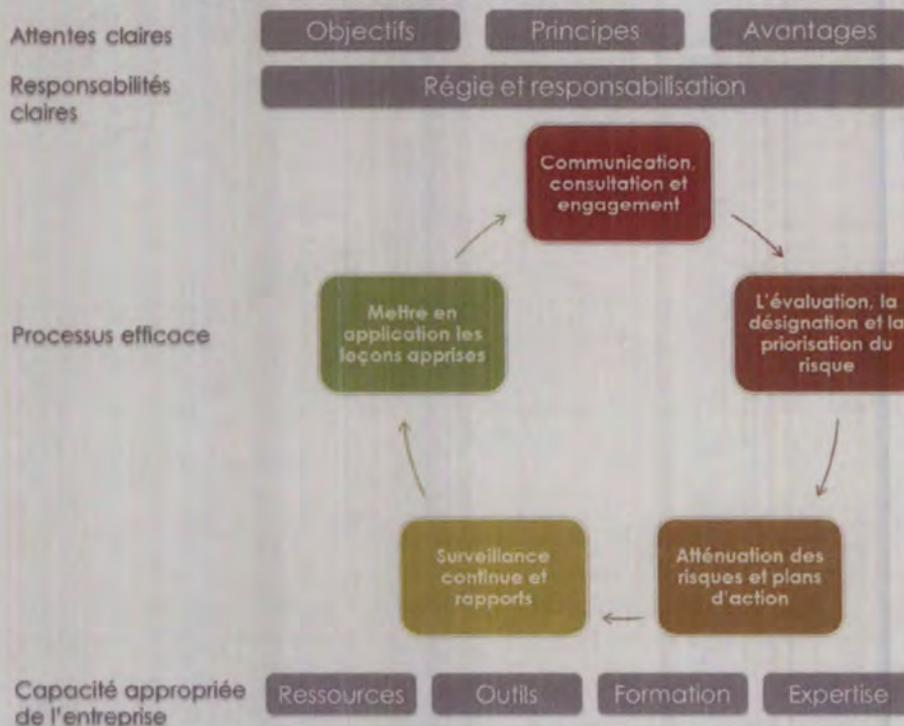
Le portefeuille des investissements n'est pas statique, et les décisions en matière d'investissements peuvent être reconsidérées au cours de l'année en réaction aux changements au contexte fiscal et/ou opérationnel. De plus, l'évaluation périodique du rendement par rapport aux cibles et aux indicateurs définis donne un très bon aperçu du rendement des actifs, des endroits où des investissements sont nécessaires afin d'appuyer l'orientation stratégique de l'organisation et de quelles façons le Ministère peut tirer un bénéfice maximal de ses ressources. Des mises à jour périodiques présentées aux comités et aux cadres supérieurs sur l'état des contrats, des projets et d'autres investissements, jumelées aux discussions continues entre le sous-ministre et les chefs sectoriels sur les priorités, les pressions, les besoins et la situation de chaque organisation, permettent au ministère d'ajuster en conséquence les plans d'investissement, les priorités et les activités. Dans tous les cas, les changements proposés au portefeuille des investissements sont évalués en ce qui a trait à leur incidence potentielle sur le programme, le rendement financier et opérationnel, ainsi que la capacité du Ministère d'atteindre des résultats. Tout changement aux plans d'investissement doit être conforme aux procédures et aux exigences en matière de gouvernance du Ministère, en plus d'être examiné par le Conseil des investissements et/ou le Comité de surveillance des investissements.

GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

La gestion intégrée du risque (GIR) est un processus continu et systématique qui permet de comprendre, de gérer et de communiquer le risque du point de vue de l'ensemble d'une organisation. La GIR améliore l'efficacité opérationnelle et renforce la responsabilisation et la gouvernance du ministère. L'approche de la gestion du risque adoptée par le Ministère est une méthode intégrée qui permet aux gestionnaires et aux employés de gérer le risque de façon proactive; et qui les guide dans la mise en œuvre d'un régime complet de gestion intégrée du risque afin de s'assurer que les risques clés relatifs aux politiques, aux règlements, aux programmes, aux investissements et aux activités de gestion du ministère soient cernés,

évalués, atténués et communiqués (se reporter à la Figure 4).

Figure 4: Gestion intégrée du risque à ISDE



L'intégration de la gestion du risque à la Structure de la gouvernance du ministère et au processus de la Planification intégrée des activités est mise en évidence ci-après. De plus, il existe d'autres risques, tels que ceux indiqués dans le Plan de sécurité ministérielle, qui sont également gérés au niveau de l'organisation. Au besoin, les risques peuvent aussi être cernés et gérés au niveau du secteur, du programme et du projet. De façon plus générale, grâce aux stratégies, aux moyens d'action et aux processus ministériels, le Ministère peut intégrer les pratiques de gestion du risque aux ressources humaines, aux opérations sectorielles et à d'autres fonctions ministérielles et opérationnelles.

a. Identification, évaluation et classement des risques par priorité ^(PIPR)

Les risques organisationnels potentiels sont identifiés par les chefs sectoriels au cours de l'étape de la préparation de la PIPR en se servant des analyses environnementales effectuées en vue de la retraite du Comité de gestion du ministère (CGM). Une liste préliminaire des risques organisationnels classés par priorité du prochain exercice financier est dressée à la suite de la réunion et elle est ensuite peaufinée par le Comité consultatif de la gestion des directeurs généraux avant d'entamer l'étape de la planification de la PIPR. De plus, le Comité ministériel de vérification (CMV) examine et donne un avis concernant les arrangements en matière de gestion du risque établis et tenus à jour par le Ministère; cette information se trouve dans le Rapport annuel du CMV.

b. Définition de l'atténuation du risque et des plans d'action ^(PIPR)

Les chefs sectoriels sont responsables de la gestion des risques attribués à leur secteur respectif. Cette tâche comprend l'évaluation de la tolérance aux risques et des contrôles, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies

d'atténuation et des plans d'action appropriés. Ils y arrivent en réalisant les plans d'action propres aux risques au cours de l'étape de la planification de la PIPR.

c. Diffusion et surveillance du Plan d'action sur les risques organisationnels ^(PIRB)

Tous les risques organisationnels, ainsi que les stratégies d'atténuation et les plans d'action s'y rattachant, se trouvent dans le Plan ministériel. Les risques sont également reliés aux programmes et aux services pertinents, tels que décrits dans l'Architecture d'alignement des programmes, et aux priorités ministérielles. Les rapports préparés au milieu de l'exercice et à la fin de l'exercice portent sur les stratégies d'atténuation et les plans d'action. Les risques clés sont également mis en évidence dans le Rapport sur les plans et priorités et le Rapport ministériel sur le rendement.

RENDEMENT ET PRÉPARATION DE RAPPORTS

Rendement

L'Architecture d'alignement des programmes (AAP) est un inventaire structuré de tous les programmes réalisés par le Ministère. Les programmes de l'AAP sont décrits en fonction des liens logiques qu'ils ont entre eux et le résultat stratégique auquel ils contribuent. L'AAP reflète également la façon dont ISDE alloue et gère les ressources sous son contrôle pour atteindre les résultats escomptés. L'AAP est appuyée par un cadre de mesure du rendement (CMR) qui permet au Ministère de recueillir des données et de prendre des décisions relatives à la conception, à la gestion, aux allocations et aux stratégies des programmes afin de mieux atteindre les résultats escomptés.

Reporting

Le cycle de préparation des rapports des dépenses du gouvernement décrit les étapes menant à la présentation de divers documents et processus relatifs au budget et aux plans des dépenses du gouvernement. Les rapports sur les plans et priorités ainsi que les rapports ministériels sur le rendement appuient le processus d'examen des prévisions budgétaires en fournissant des données financières et non-financières aux parlementaires, qui en font l'examen et prennent des décisions relatives à l'utilisation des fonds publics par le gouvernement.

Le Rapport sur les plans et priorités (RPP) est le plan des dépenses du Ministère. Le rapport fournit des renseignements détaillés concernant les priorités d'Innovation, Sciences et Développement économique par résultat stratégique, programme et sous-programme, ainsi que les résultats prévus et attendus pour une période de trois ans.

Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) présente l'information sur les résultats atteints par rapport aux attentes quant au rendement prévu tels que décrits dans le RPP. Le RMR traite du rendement actuel du Ministère, notamment des résultats qui ont été atteints selon les plans ainsi que les résultats qui n'ont pas été atteints comme prévu au départ. Les RMR sont présentés à l'automne par le président du Conseil du Trésor au nom du Ministre. Les états financiers du ministère sont publiés dans le cadre du processus du RMR.

Les Rapports financiers trimestriels (RFT) sont préparés par la direction conformément à l'article 65.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les RFT doivent être lus de concert avec le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses d'un exercice financier donné.

L'ensemble des pratiques de gestion et le rendement du Ministre apparaissent dans l'évaluation annuelle du Conseil du Trésor (CT) sous la forme du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Ce processus annuel met l'accent sur l'application des politiques du CT et fournit un mécanisme permettant de cerner les pratiques exemplaires. Quatre composantes de gestion communes à tous les ministères sont évaluées, et trois sont propres au ministère. Dans la récente mise à jour du CRG apparaît la possibilité de cerner les thèmes horizontaux dans l'ensemble des composantes de gestion à l'échelle gouvernementale.

Processus

Un examen préliminaire des données de l'AAP et une analyse environnementale sont effectués avant le lancement du processus de modification de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) au printemps de chaque année. Le SGI consulte les secteurs relativement à l'approche, aux stratégies et aux améliorations du Ministère. Peu après que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ait lancé le processus de modification de la SGRR, le SGI soumet un avis d'intention au nom du Ministère indiquant, de façon générale, les changements prévus dans l'AAP d'Innovation, Sciences et Développement économique.

Des consultations et des discussions avec les secteurs se poursuivent après le lancement de la SGRR afin de valider les données de l'AAP d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Le Secteur de la gestion intégrée (SGI) demande les approbations appropriées, c.-à-d., l'attestation de l'administrateur général et/ou de l'agent principal des finances, si cette tâche lui a été confiée, et prépare la version définitive des documents à soumettre au SCT, qui doivent généralement être remis en août chaque année. Après la soumission de l'AAP, le CRG d'Innovation, Sciences et Développement économique est ensuite mis à jour. Le SGI consulte les secteurs en vue de mettre à jour les mesures du rendement et les renseignements s'y rattachant. Les données définitives du CRG sont approuvées par la haute direction et soumises au SCT en octobre.

L'AAP et le CRG d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada servent à élaborer le Rapport des plans et priorités ainsi que le Rapport ministériel sur le rendement. Le SGI dirige l'élaboration de ces rapports, en recueillant les données grâce au processus de la planification intégrée des activités du ministère et il prépare les rapports requis conformément aux exigences du SCT. Les sous-ministres adjoints approuvent les données qui se trouvent dans le RPP et le RMP qui ont trait aux programmes sous leur responsabilité. L'administrateur général et le ministre donnent leur autorisation avant que les documents soient soumis au SCT en vue de leur présentation au Parlement.

Le processus du CRG est lancé annuellement au cours de l'été. Le SGI consulte les chefs des secteurs de direction et coordonne la soumission du ministère qui doit être remise en novembre. En février, le SCT fournit une ébauche de ses conclusions et demande aux ministères de confirmer l'information. Les résultats sont ensuite peaufinés et remis aux sous-ministres en avril.

GESTION DES PROJETS

La gestion des projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gestion dans l'exécution des programmes. Un processus exhaustif de gestion des projets, intégré à l'échelle du ministère et adapté au risque et à la complexité des projets, accroît la probabilité d'obtenir les résultats attendus du projet et favorise l'obtention des résultats des projets et programmes, tout en limitant les risques pour les intervenants et les contribuables.

À Innovation, Sciences et Développement économique, tous les projets sont régis par le Conseil des investissements (CI), le Comité de surveillance des investissements (CSI) et les Comités directeurs des projets (CDP). Ces comités prennent des décisions de haut niveau au sujet des projets et du portefeuille des projets en fournissant du soutien et des recours à la hiérarchie, et en s'assurant que les investissements sont appropriés et alignés stratégiquement. Tous les projets sont mis en œuvre selon le mécanisme des évaluations graduelles du Ministère.

ISDE cherche constamment des façons d'améliorer ses pratiques de gestion de projets, de telle sorte que des changements sont apportés régulièrement aux méthodes / processus de façon à soupeser et à adapter la gouvernance aux projets. Par exemple, au mois de mars 2015, le point de contrôle des phases 3 à 5 des projets du volet 3 a été délégué par le CSI aux secteurs et appuyer par la haute gestion sectorielle. Cette délégation est effectuée étant donné que le risque, la complexité et les coûts sont moindres et afin de bien utiliser le temps des comités de la haute gestion comme le CSI qui sera axé sur les projets de volet 1 et 2. En juillet 2016, le CI a approuvé un nouveau seuil de ≤ 500 000 \$ pour les projets du volet 3. Les secteurs doivent toujours compléter tous les livrables requis tel que prescrit par le Mécanisme des évaluations graduelles de la gestion de projet d'ISDE.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Cette section décrit les nombreux rôles que comporte la gestion de projets, notamment le processus de soutien de la clientèle. Un diagramme RASCI indiquant qui est responsable, doit rendre des comptes, être consulté ou informé (pour chacune des réalisations attendues dans le processus d'évaluation graduelle) se trouve sur le site intranet du Bureau de gestion des projets ministériels.

Cadre promoteur

Le cadre promoteur est le haut dirigeant chargé de financer le projet. Il s'agit habituellement du SMA du secteur dont relève le projet. Si de multiples secteurs participent au projet, les SMA concernés seront considérés comme des cadres promoteurs conjoints. Dans le cas de projets nécessitant une présentation au CT, le cadre promoteur siège au comité directeur du projet.

Promoteur côté métier

Le promoteur côté métier représente les intervenants qui bénéficieront des livrables/objectifs du projet. Le promoteur côté métier joue aussi un rôle important en définissant les besoins sur le plan métier et en veillant à ce que le produit livré réponde aux besoins exprimés sur le plan métier. C'est le promoteur côté métier qui paie pour le projet (à moins qu'il ne s'agisse d'une initiative conjointe).

Le promoteur côté métier :

- Est responsable de la réalisation des avantages et les résultats.
- Agit à titre de champion du projet au Ministère.
- Examine et approuve tous les livrables liés au projet.
- Assure l'orientation globale du projet et est l'ultime responsable de la réussite du projet.
- Désigne le gestionnaire de projet.
- Examine le déroulement du projet.
- Détermine qui sont les intervenants et obtient leur participation.
- Veille à l'adhésion au projet et à la concrétisation de ses avantages sur le plan métier.
- Repère et élimine les obstacles qui menacent la réussite du projet qui ne peuvent être résolus au sein de l'équipe chargée du projet.
- Veille à ce que les ressources et les fonds engagés pour le projet arrivent à temps.

Gestionnaire de projet (GP) (aussi nommé Gestionnaire de projet coté métier)

- Est responsable de la réussite du projet, du début à la fin.

- Est responsable spécifiquement de l'atteinte de tous les objectifs définis pour le projet, en respectant le budget, le calendrier et les ressources qui y ont été affectés.
- Est responsable de la gestion quotidienne du projet, conformément à ce qui est énoncé dans le Plan du projet : p. ex., planification détaillée, planification des ressources, estimation du coût, budgétisation, calendrier, etc.
- Constitue l'équipe chargée du projet, y compris les experts en la matière provenant d'autres directions.
- S'assure que la portée (périmètre) du projet et ses spécifications sont documentées et comprises par l'équipe chargée du projet.
- Gère et contrôle les changements de périmètre tout en gérant les attentes côté métier, pour veiller à satisfaire les clients côté métier.
- S'assure que le projet est terminé à temps, que le budget approuvé est respecté en comparant son déroulement à un plan de référence, et en prenant des mesures correctives.
- Procède à la gestion continue, dynamique, du risque pour définir, analyser, planifier, suivre et communiquer les risques liés au projet et l'état où ils en sont aux divers comités de gouvernance et de surveillance.
- Planifie, organise et dirige les travaux de l'équipe chargée du projet (y compris les sous-traitants) pour mettre en œuvre le plan de projet approuvé et produire des livrables de qualité.
- Participe aux évaluations graduelles, au besoin.
- Présente aux divers comités de gouvernance et de surveillance et/ou aux unités de travail les réalisations de l'étape en cours, le plan et le coût de l'étape suivante, pour que le projet puisse passer à l'étape suivante.
- Communique avec le BGPM et aux divers comités de gouvernance et de surveillance au sujet de l'état de santé du projet.
- Entrepose dans le système de gestion du portefeuille ministériel de projets (GPMP) tous les documents de projets approuvés, sous l'onglet Collaboration et dans le dossier approprié.

Coordonnateur(trice) de projet

Appuie le gestionnaire de projet et/ou les responsables sur le plan fonctionnel dans certaines ou toutes les tâches suivantes :

- Détermine le niveau d'effort, l'échéancier et les coûts du projet.
- Coordonne les réunions pour les GP.
- Produit les rapports du projet.
- Coordonne les réunions hebdomadaires sur l'état du projet et y participe.
- Archive la documentation du projet au nom du gestionnaire de projet et/ou du responsable sur le plan fonctionnel.
- Met à jour la structure de répartition du travail, le journal des risques, le journal des problèmes et d'autres documents connexes de gestion de projet.
- Surveille les tâches assignées aux ressources.
- Met à jour le budget du projet et fait le suivi des dépenses.
- Effectue des tâches administratives exigées par le gestionnaire de projet et l'équipe.

Spécialiste en gestion de projet

- Soutient les gestionnaires de projets ministériels dans l'application des normes de gestion de projet et assure que les procédures de gestion de projet sont suivies.
- Examine les documents liés au projet avec les gestionnaires de projet pour veiller à ce que les livrables soient terminés à temps pour permettre de prendre des décisions après chaque évaluation graduelle.
- S'assure que tous les livrables de projets sont complets à chaque étape.
- Soutient les comités et formule des recommandations à l'intention des comités chargés de prendre des décisions après chaque évaluation graduelle.
- Travaille avec les gestionnaires de projet afin de s'assurer que les meilleures pratiques sont appliquées tout au long du cycle de vie du projet.

-
- Vérifie que toute la documentation approuvée des projets est enregistrée dans GPMP, sous l'onglet Collaboration et dans le dossier approprié.
 - Tient à jour un référentiel des projets les mieux documentés à titre de référence.

Cadre responsable du BI

- Travaille en partenariat avec la haute direction de l'entreprise afin de satisfaire aux produits livrables techniques du projet, conformément aux normes et aux orientations techniques d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada et du gouvernement du Canada.
- De concert avec le promoteur, cerne et élimine les obstacles à la réussite du projet et qui ne peuvent être résolus au sein de l'équipe de projet
- Est habilité en regard des volets de prestation du BI du projet et examine et approuve le matériel relatif à la bome du projet particulière à cette autorité.

Directeur technique du BI

- Coordonne les activités du BI afin de minimiser les conflits entre les projets et/ou les activités pour assurer la disponibilité des ressources techniques de TI aux fins de la prestation de la partie technologique du projet.
- Est habilité à examiner et à approuver tous les volets liés à la technologie du matériel de bome du projet.
- Surveille les progrès quant aux produits livrables du BI et apporte une solution aux risques et aux solutions aggravés de concert avec ses pairs de l'entreprise et du BI.
- Confirme le financement par l'entreprise cliente des volets liés au BI du budget du projet.

Responsables sur le plan fonctionnel (gestionnaire de projet TI / responsable TI, responsable-RH, responsable-finances, autres responsables) à

- Est responsable de la réussite de leur volet du projet.
- Est responsable de la coordination des activités liées à leur domaine fonctionnel.
- Est responsable de la gestion quotidienne du déroulement de leur volet du projet.
- Est responsable de la planification détaillée, de l'estimation du coût, du calendrier pour leur volet du projet et de veiller à ce que cette information soit complète.
- Participe à la création des livrables du projet.
- Fait le rapport du déroulement, des plans et des estimations du projet au GP.
- Aide le gestionnaire de projet à s'assurer que les livrables de leur volet du projet sont terminés à temps et que le budget approuvé a été respecté.
- Travaille avec le gestionnaire du projet pour s'assurer de la réussite globale du projet.
- Participe à des séances de gestion du risque.

Membres de l'équipe chargée du projet

- Terminent les livrables qui leur ont été confiés en respectant le calendrier et le budget, comme l'indique la charte et comme convenu avec le GP.
- Repèrent les nouveaux risques, questions, enseignements à tirer ou demandes de changements et en avisent le GP.

Architectes d'entreprise (AE)

- Se charger d'évaluer des projets et des programmes selon divers points de vue à l'échelle de l'entreprise.
- Selon les résultats de l'évaluation, les AE peuvent aussi être chargés de participer à l'élaboration de feuilles de route, de plans et d'autres livrables de projets pour en assurer la conformité et recommander une marche à suivre qui favorisera l'atteinte des objectifs à moyen et à long terme de l'entreprise.
- Veuillez consulter la section sur les responsables fonctionnels pour voir d'autres responsabilités.

Gestionnaires de comptes (GC) du Bureau principal de l'information

- À titre de partenaire stratégique, les gestionnaires de compte constituent le premier point de contact pour présenter de nouveaux projets de TI, que ce soit dans le cadre du plan annuel de TI ou hors cycle.
- Ils veillent à ce qu'un responsable technique soit désigné pour le projet.
- Ils sont chargés d'organiser une réunion inaugurale entre le gestionnaire de projet côté métier et le responsable technique.
- Ils veillent à assurer la transition du projet en temps utile vers le spécialiste en GP, pour chaque évaluation graduelle.
- Ils constituent le premier palier d'intervention en cas de questions au sein des diverses équipes chargées de la réalisation du projet.

Planificateur sectoriel / Bureau de gestion de projet sectoriel

Chaque secteur / unité de travail dispose aussi d'un planificateur ou d'un bureau sectoriel de gestion de projet chargé de ce qui suit :

- Agit à titre de principal point de contact organisationnel pour les questions de gouvernance de la TI au sein de son unité de travail.
- Assure la liaison entre le gestionnaire de compte et son unité de travail pour les questions relatives à la TI.
- Coordonne les nouveaux projets de TI et les projets de TI hors cycle avec son unité de travail.
- Coordonne la réponse sectorielle pour le cycle annuel de planification de la TI.
- S'assure que l'information relative au projet est exacte et à jour dans l'outil du portefeuille de TI d'ISDE.
- Avise les gestionnaires de son unité de travail et les gestionnaires de projet des procédures de gouvernance de la TI et des rapports nécessaires.
- Coordonne les réponses de l'unité de travail en vue de la préparation des rapports mensuels et trimestriels à l'intention du SM.

Réseau des GP

Le mandat du **Réseau des GP** est d'appuyer une perspective ministérielle visant à soutenir le cadre de la gestion et de la gouvernance des projets d'ISDE, et de donner des conseils pour peaufiner et améliorer le cadre grâce à des discussions et à des communications. Les objectifs consistent à susciter la participation de la communauté des GP d'ISDE à la gestion efficace de projets dans le cadre de la gouvernance et à servir de forum de discussion, de partage d'information, et de contribution à l'amélioration constante des processus de gestion de projets à ISDE.

PROCESSUS

Le Mécanisme des évaluations graduelles de la gestion de projet est une feuille de route conceptuelle et opérationnelle qui permet de faire progresser un projet de l'étape de son idéation jusqu'à celle de son achèvement. Les cinq points de contrôle répartissent le travail en étapes distinctes séparées par des points de contrôle requérant une décision de gestion. Chaque étape comporte un processus et un ensemble de livrables, qui doivent être réalisés afin d'obtenir l'approbation au point de contrôle s'y rattachant et pour passer à la prochaine étape (se reporter à la Figure 5). Cela permet de veiller à ce que les projets soient périodiquement examinés de façon formelle, et que tout enjeu ou change au projet soit réglé avant d'investir davantage de temps et de ressources. Des détails sur les livrables requis ainsi que les outils et les gabarits de chaque point de contrôle se trouvent sur le site intranet du Bureau de gestion des projets ministériels.

Au point de contrôle 1, le Conseil des investissements évalue les mérites de chaque proposition de projet, tel que défini dans le cadre du processus annuel de planification intégrée des activités. En se fondant sur des critères standard, l'ordre des priorités et les recommandations faites par l'organisation de la Planification du portefeuille du BPI, le Conseil décide si le projet doit aller de l'avant ou non.

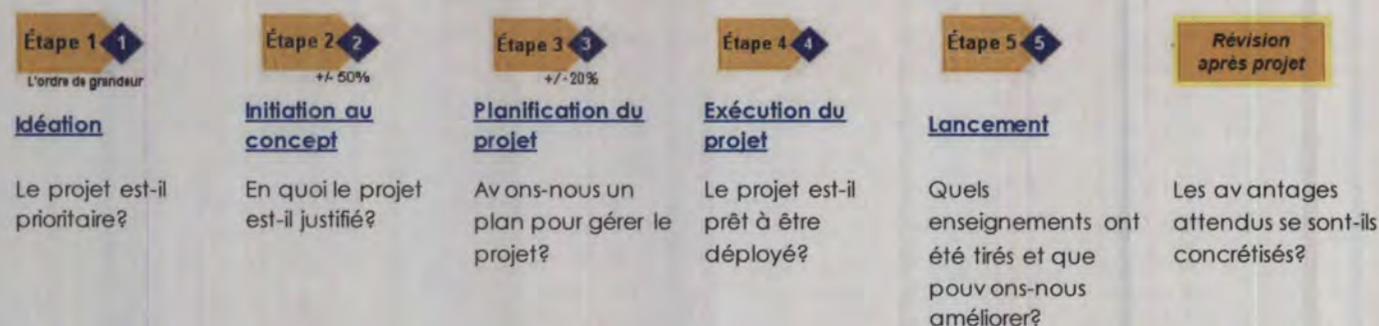
L'objectif de l'étape 2 est de cerner les besoins fonctionnels et opérationnels de haut niveau, de préparer une analyse de rentabilisation qui consiste en une analyse des possibilités, des estimations de coûts, des risques / hypothèses, et des

bénéfices / résultats opérationnels. Au cours de l'étape 2, tous les projets sont classés par niveau selon leur valeur monétaire. Ce qui permet de déterminer la façon dont le projet doit être géré et régi tout au long du processus. Lorsque les projets passent par les points de contrôle 1 et 2, les comités sur la gouvernance se réservent le droit de changer le niveau du projet selon des facteurs tels que le risque, la complexité ou la visibilité. Au cours des étapes suivantes, si les coûts du projet changent, la catégorie du niveau du projet sera probablement ajustée, ce qui mènera à divers niveaux de gouvernance.

À la suite de l'approbation de la documentation du projet par le Conseil des investissements, le projet passe à l'étape 3. Le Comité de surveillance des investissements (CSI) supervise ensuite les étapes de la mise en œuvre des projets de volet 1 et 2 qui se trouvent aux étapes 3, 4 et 5. De plus, une fois terminés, les projets de moins de 500 000 dollars doivent être passés en revue par le CSI, tandis que les projets de plus de 500 000 dollars doivent être passés en revue par le CI.

Le Système de gestion du portefeuille ministériel des projets (GPMP) d'Innovation, Sciences et Développement économique sert à documenter, à recueillir les données du projet et à en faire rapport, ce qui simplifie le processus permettant de créer, de passer en revue et de partager les rapports concernant le projet avec les cadres supérieurs. L'application appuie également la prise de décisions stratégiques puisque les données sont constamment consignées dans l'ensemble de l'organisation.

Figure 5: Mécanisme des évaluations graduelles de la gestion de projet



VIE PRIVÉE

Conformément au [mécanisme d'évaluations graduelles des projets](#), les gestionnaires doivent consulter l'Administration des droits à l'information et à la protection des renseignements personnels (c.-à-d., le Bureau de l'AIPRP) à l'étape 2 (concept) pour évaluer et atténuer les risques potentiels aux renseignements personnels lors de la conception de nouveaux programmes et services et/ou de la mise à jour des programmes et des services existants qui comportent la collecte, l'utilisation ou la divulgation de renseignements personnels. Au besoin, une évaluation des facteurs de risque relatifs à la vie privée de base doit être menée conformément à la *Directive sur l'évaluation de facteurs relatifs à la vie privée*.

ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE DE GESTION DE PROJET (ECOGP)

Le Bureau principal de l'information est responsable d'effectuer l'ECOGP du ministère, qui est ensuite approuvée par le Conseil des investissements. Un résumé de la cote de l'ECOGP est approuvé par le sous-ministre dans le cadre de la présentation du Plan d'investissement d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada au Conseil du Trésor, qui se produit tous les trois ans.

La cote actuelle de 2-Tactique confirme que de bons processus de gestion de projets sont en place dans le cas de la majorité des projets entrepris par le ministère.

ÉVALUATION DE LA COMPLEXITÉ ET DES RISQUES DES PROJETS (ECRP)

Une ECRP doit être effectuée pour tous les projets dont les coûts totaux sont supérieurs à 750 000 dollars¹. L'évaluation est réalisée par le responsable de l'activité au cours de l'étape 2, avec le soutien et les conseils du BGPM. Le responsable de l'activité doit appuyer chaque ECRP. Les ECRP sont présentées aux fins d'examen au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) au moyen du système en ligne du SCT.

L'objectif de l'examen d'une ECRP par le SCT est de s'assurer que le projet est aligné au Plan d'investissement d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, que le ministère a suivies processus de gestion de projet et de surveillance de la gouvernance; de déterminer si l'ECRP reflète précisément le risque et la complexité d'un projet et si une approbation additionnelle du Conseil du Trésor serait nécessaire. Dans le cas des projets qui passent à l'étape 2 avant la reconnaissance de l'ECRP par le SCT, le CI accordera une approbation conditionnelle au point de contrôle 2 en attendant la reconnaissance de l'ECRP par le SCT. L'ECRP est mise à jour au point de contrôle 3, ce qui marque la fin de la phase de la planification et le début de l'exécution du projet. Les détails concernant le projet, y compris la cote des ECRP disponibles, se trouvent dans le Plan ministériel.

¹ Pour les projets de plus d'un million de dollars, une ECRP est effectuée et soumise au SCT. Toutefois, les projets se situant entre 750 000 et un million de dollars devront peut-être réaliser une ECRP afin de déterminer le niveau de risque et de complexité et ainsi s'assurer que ce niveau ne dépasse pas la catégorie de capacité de l'ECOGP d'ISDE. Dans de tels cas, il se pourrait qu'une ECRP ne soit pas soumise au SCT.

