



Directive sur la gestion de projets et programmes (Mise à jour)

Publié : le 2025-11-24

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2025,

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

No de catalogue BT53-34/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-78996-5

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

Ce document est disponible en médias substituts 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
(update)

Directive sur la gestion de projets et programmes

i Note aux lecteurs

Les annexes F, G et H énoncent les autorisations requises de la part du Conseil du Trésor en ce qui concerne la gestion d'un programme. Leur contenu a été élaboré à partir des pratiques exemplaires internationales et en consultation avec les programmes exploratoires dans le contexte du gouvernement du Canada. La gestion des programmes étant une nouveauté pour le gouvernement du Canada, ces annexes sont une première version et peuvent être révisées pour tenir compte des leçons tirées de la gestion de différents types de programmes au sein du gouvernement.

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 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 bénéfices 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 bénéfices;
 - 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 et programmes connexes afin de réduire le risque, de contribuer aux résultats communs et de réaliser des économies et des bénéfices qui ne peuvent pas être obtenus en gérant les projets et programmes 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, et programme 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 bénéfices.
- 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 ou programme.

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 ou programme.

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 bénéfices 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 et programme

- 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 et approbation de programme et autorisation de dépenser selon les exigences énoncées dans l'Annexe F: Approbation de programme et autorisation de dépenser, Annexe G : Énoncé de programme pour définition, et Annexe H: Énoncé de programme pour la mise en œuvre (tranche).
- 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 bénéfices et transition vers les opérations

- 4.2.27 S'assurer que les résultats et les bénéfices 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 bénéfices a été mis en place à l'étape d'approbation du projet ou programme, et est surveillé et mis à jour tout au long du cycle de vie du projet ou programme.

- 4.2.29 S'assurer que le propriétaire fonctionnel (ou les propriétaires fonctionnels) est (sont) chargé de la réalisation des bénéfiques comme indiqué dans le plan de réalisation des bénéfiques.
- 4.2.30 Afin d'appuyer la transition du projet ou programme 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 ou programme.

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 ou programme, les leçons apprises de projet ou programme 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 ou programme et le communiquer au comité ministériel qui a approuvé le projet ou programme, 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 dépense 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 d'autorisation d'approbation de 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 d'autorisation d'approbation de projet d'un ministre.

Les ministères qui n'ont pas de catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée ou qui ont une catégorie 0 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 1 ou plus élevée de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée, la détermination l'autorité d'approbation appropriée repose sur le lien entre la catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet du ministère et le niveau de complexité et de risque 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 évaluation de la complexité et des risques du projet 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 0 de capacité organisationnelle de gestion de projets approuvée;
- 5 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 1 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée;
- 10 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 2 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée;
- 25 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 3 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée; et
- 50 millions de dollars pour les ministères qui ont une catégorie 4 de capacité organisationnelle de gestion de projet approuvée.

Les résultats de l'évaluation de la complexité et des risques du projet permettront de confirmer l'autorité d'approbation et serviront de base à la planification, à l'affectation des ressources, à la gouvernance et à la gestion du projet.

Limites ministérielles d'autorisation d'approbation de projet

Catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet	Niveau de la complexité et des risques du projet
---	---

Catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet	Niveau de la complexité et des risques du projet
Montant de base (non évalué) ou catégorie 0	2,5 millions de dollars
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 projets et autorisation de dépense

D.1 Projets se trouvant dans la limite d'autorisation d'approbation de projet d'un ministre

Tous les projets se trouvant dans la limite d'autorisation d'approbation de projet d'un ministre doivent être appuyés par une analyse de rentabilisation et nécessitent une approbation du projet documentée. Cette approbation doit être demandée conformément aux processus prescrits dans le cadre ministériel de gestion des projets et des programmes qui devrait inclure les normes de coûts tout au long du cycle de vie d'un projet.

D.2 Projets dépassant la limite d'autorisation d'approbation de projet d'un ministre

Les projets qui dépassent la limite d'autorisation d'approbation de projet d'un ministre doivent être approuvés par le Conseil du Trésor et requièrent deux approbations distinctes et explicites : approbation de projet et autorisation de dépense de projet.

- En accordant l'approbation de projet, le Conseil du Trésor convient qu'un besoin a été identifié et qu'il y a une justification adéquate pour répondre à ce besoin au moyen du projet proposé. Une fois accordée, l'approbation de projet établira une base de référence distincte.
 - Pour les projets de niveaux 1, 2 et 3 de l'ECRP, une demande d'approbation de projet doit être appuyée par une estimation indicative des coûts.
 - Pour les projets de niveau 4 de l'ECRP, une demande d'approbation de projet doit être appuyée par le niveau de crédibilité d'estimation des coûts le plus élevé possible, et ne doit pas être inférieure à une estimation de l'ordre de grandeur approximatif (OGA).
- L'autorisation de dépense de projet est l'autorité de dépenser des fonds pour les activités de projet visées par la demande de l'autorisation de dépense. L'autorisation de dépense de projet accordée par le Conseil du Trésor indique que des renseignements suffisants sont disponibles, à un niveau de détail approprié, pour procéder à un ensemble d'activités dans une ou plusieurs phases d'un projet.

- Pour les projets de niveaux 1, 2 et 3 de l'ECRP, une demande d'autorisation de dépenses de projet doit être appuyée par une estimation de coût fondée.
- Pour les projets de niveau 4 de l'ECRP, une demande d'autorisation de dépenses de projet doit être appuyée par le niveau de crédibilité d'estimation des coûts le plus élevé possible, et ne doit pas être inférieur à une estimation indicative des coûts.

Les ministères doivent obtenir l'approbation de projet et l'autorisation de dépense de projet de la part du Conseil du Trésor en respectant les instructions suivantes.

D.2.1 Définition de projet

Les ministères doivent demander l'autorisation de dépense de projet pour pouvoir commencer les activités de définition de projet. À cette étape du projet, il n'est pas nécessaire d'obtenir l'approbation de projet de la part du Conseil du Trésor.

- Avant l'obtention de la part du Conseil du Trésor de l'approbation de l'autorisation de dépense de projet pour les activités de définition de projet, l'autorité de ministres responsables se limite aux activités nécessaires à l'obtention de cette approbation, telles que l'analyse des options, les études de faisabilité, les études socioéconomiques, les enquêtes techniques, l'analyse de marché, les levés

topographiques, et les études de tarification et de disponibilité. Ces activités sont communément appelées des activités de prédéfinition.

D.2.2 Mise en œuvre de projet

Les ministères doivent obtenir l'approbation de projet et l'autorisation de dépense de projet afin de commencer les activités de mise en œuvre d'un projet.

D.2.3 Modifications

L'approbation modifiée de projet et/ou de l'autorisation de dépense de projet doivent être demandées au Conseil du Trésor dans les cas suivants :

- lorsque le total du coût estimé change de sorte qu'il dépasse l'autorisation de dépense approuvée par le Conseil du Trésor;
- lorsqu'une modification importante est apportée aux résultats et aux bénéfices attendus définis 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 d'approbation et/ou des autorisations en temps opportun.

D.2.4 Documents exigés pour les soumissions du projet

Les demandes d'approbation des projets, de l'autorisation de dépense de projet ou de modifications à l'approbation de projet doivent être appuyées par la documentation qui suit.

Document joint à la présentation :

- l'énoncé de projet (incluant le coût du projet et une estimation des coûts du cycle de vie associés) élaboré conformément à annexe E

Les documents suivants (ou leurs équivalents) peuvent être demandés par le 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 également demander un sommaire de projet mis à jour et/ou d'autres plans ou documents, au besoin.

Autorisations connexes

Lorsque les projets concernent également des transactions liées aux biens immobiliers et/ou des activités de passation de marchés qui nécessitent aussi une approbation du Conseil du Trésor, on encourage les ministères à coordonner l'ensemble des approbations requises (projet, biens immobiliers et approvisionnement) afin d'en donner un aperçu global aux ministres du Conseil du Trésor. 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 à améliorer, une description générale des extrants; et le ou les résultats à atteindre.
 - E.2.3 Un résumé du plan de réalisation des bénéfices, y compris une indication du calendrier de la réalisation des bénéfices 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 L'estimation des coûts du cycle de vie associés au projet.

- E.2.7 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.2.8 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.2.9 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.2.10 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.2.11 Le calendrier proposé pour les séances de consultation avec le Conseil du Trésor ou le SCT.
- E.2.12 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.2.13 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 des 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.2.14 La stratégie de communication, y compris la détermination, la nature et la portée des consultations auprès des intervenants clés.
- E.2.15 Les résultats de l'évaluation de la complexité et des risques du projet.

Annexe F : Approbation de programme et autorisation de dépenser

F.1 Confirmation de programme

- F.1.1 Le processus d'approbation de programme est réservé aux importantes initiatives de transformation des processus opérationnels.
- F.1.2 Avant de demander une approbation de programme, les ministères doivent confirmer auprès du SCT que l'investissement à l'étude constitue une importante initiative

de transformation des processus opérationnels qui devrait être gérée dans le cadre du processus d'approbation de programme et que l'organisation est prête à entreprendre l'initiative selon une approche de gestion de programme.

- F.1.3 L'investissement à l'étude sera examiné en collaboration avec le SCT, et les résultats permettront au SCT de déterminer si une initiative sera gérée dans le cadre du processus d'approbation de programme.
- F.1.4 Les ministères doivent également fournir la preuve que leur cadre de gestion des programmes approuvés par l'administrateur général est en place, avec la gouvernance requise.

F.2 Approbation de programme et autorisation de dépenser

- F.2.1 Tous les programmes exigent deux approbations distinctes et explicites du Conseil du Trésor, soit l'approbation de programme et l'autorisation de dépenser. Voici des précisions concernant ces approbations :
 - F.2.1.1 En approuvant un programme, le Conseil du Trésor convient qu'une importante initiative de transformation des processus opérationnels a été définie et que sa complexité et ses interdépendances sont suffisantes pour justifier la mise en place d'un programme;
 - F.2.1.2 L'approbation de programme donne le droit de demander l'autorisation de dépenser, mais ne

donne pas en soi la possibilité de dépenser des fonds pour le programme;

F.2.1.3 L'autorisation de dépenser donne le droit d'engager des fonds dans le cadre des activités pour lesquelles elle a été demandée;

F.2.1.4 L'autorisation de dépenser accordée par le Conseil du Trésor indique que des renseignements suffisants sont disponibles, à un niveau de détail approprié, pour justifier les dépenses de fonds pour une phase ou une tranche particulière du programme.

F.2.2 Avant que l'approbation de programme du Conseil du Trésor ait été accordée, le pouvoir du ministre promoteur se limite aux activités nécessaires pour obtenir l'approbation initiale de programme et l'autorisation de dépenser à l'appui de la phase de définition.

F.2.3 Avant que le programme ait été approuvé, l'utilisation de validations de principe, de prototypes et de projets pilotes doit être limitée aux activités nécessaires à l'obtention de l'approbation initiale de programme et à l'autorisation de dépenser à l'appui de la phase de définition.

F.2.4 Les ministères devront obtenir l'accord du SCT pour procéder à un projet pilote avant l'approbation de programme.

F.3 Approche normalisée pour la présentation d'un programme

Présentation demandant l'approbation de programme et l'autorisation de dépenser pour la phase de définition

- F.3.1 Au terme de la phase initiale de planification et d'identification, le ministre promoteur d'un programme demandera :
 - F.3.1.1 L'approbation de programme et l'autorisation de dépenser aux fins de la phase de définition;
 - F.3.1.2 Une autorisation de dépenser distincte, s'il y a lieu, pour faire avancer les activités de mise en œuvre.
- F.3.2 La demande d'approbation de programme doit être appuyée par l'estimation de coûts la plus crédible possible, et ne doit pas être inférieure à une estimation de l'ordre de grandeur approximatif (OGA).
- F.3.3 La demande d'autorisation de dépenser à l'appui de la phase de définition doit être appuyée par l'estimation de coûts la plus crédible possible, et ne doit pas être inférieure à une estimation indicative.
- F.3.4 Cette demande d'approbation de programme et d'autorisation de dépenser pour la phase de définition doit être appuyée par les documents suivants :
 - F.3.4.1 Document joint à la présentation :

- Énoncé de programme pour la définition;

F.3.4.2 Document fourni au SCT à l'appui de la présentation :

- Lettre de nomination du responsable du programme;

F.3.4.3 D'autres plans ou documents peuvent être demandés par le SCT, au besoin, pour appuyer le processus de présentation.

F.3.5 Une fois l'approbation de programme accordée, celle-ci établira une base de référence convenue pour le programme.

Présentations subséquentes

F.3.6 Au terme de la phase de définition, les projets et les activités qui composent le programme seront regroupés en tranches.

F.3.7 Chaque tranche fera l'objet d'une présentation distincte auprès du ministre promoteur. La présentation impliquera de :

F.3.7.1 Mettre à jour la base de référence du programme;

F.3.7.2 Demander l'autorisation de dépenser pour la tranche;

F.3.7.3 Demander, le cas échéant, l'autorisation d'approuver des projets dans le cadre de la

tranche qui dépassent les limites fixées à l'Annexe C : Limites d'approbation de projet de la *Directive sur la gestion de projets et programmes*;

- F.3.7.4 Demander, le cas échéant, des autorisations de biens immobiliers et de passation de marchés conformément au paragraphe F.7.1.

- F.3.8 La base de référence actualisée du programme doit être appuyée par une estimation de coûts la plus crédible possible, et ne doit pas être inférieure à une estimation de l'ordre de grandeur approximatif (OGA).

- F.3.9 La demande d'autorisation de dépenser pour appuyer une tranche est étayée par une estimation de coûts la plus crédible possible, et ne doit pas être inférieure à une estimation indicative.

- F.3.10 Les demandes d'autorisation de dépenser à l'appui d'une tranche doivent être accompagnées des documents suivants :
 - F.3.10.1 Document joint à la présentation :
 - Énoncé de programme pour la mise en œuvre (tranche);

 - F.3.10.2 Documents fournis au SCT à l'appui de la présentation :
 - Analyse de rentabilisation du programme;

- Modèle opérationnel cible du programme (ou équivalent);
- Plan du programme (ou l'équivalent);
- Dossier des projets (ou l'équivalent).

F.3.10.3 Le SCT peut demander d'autres plans ou documents, au besoin.

F.3.11 Une fois l'autorisation de dépenser accordée, celle-ci établira une base de référence convenue pour la phase ou la tranche du programme.

F.4 Approbation de programme modifiée

F.4.1 Une autorisation modifiée concernant une approbation de programme doit être demandée au Conseil du Trésor dans les situations suivantes :

F.4.1.1 Le coût total estimatif du programme a changé de sorte qu'il dépasse à présent l'estimation approuvée par le Conseil du Trésor dans le cadre de l'approbation de programme la plus récente;

F.4.1.2 La base de référence du programme (capacités, résultats et bénéfiques) établie changera considérablement dans le cadre de l'approbation de programme la plus récente.

F.5 Autorisation de dépenser modifiée

- F.5.1 Une autorisation de dépenser modifiée doit être demandée au Conseil du Trésor dans les situations suivantes :
- F.5.1.1 Le coût total estimatif du programme a tellement changé qu'il dépasse le plafond de dépenses (autorisation de dépenser) approuvé par le Conseil du Trésor;
 - F.5.1.2 Les résultats attendus ont considérablement changé par rapport aux capacités, aux résultats et aux bénéfices établis dans le cadre de l'autorisation de dépenser.
- F.5.2 Lorsqu'il est évident que des autorisations modifiées sont requises, les ministères doivent entamer le processus de demande d'autorisations modifiées en temps opportun, avant que l'autorisation existante ne soit dépassée ou que des modifications soient apportées à la base de référence.

F.6 Tranche de programme

Autorisation de dépenser

- F.6.1 L'autorisation de dépenser pour une tranche fixe un plafond de dépenses pour la mise en œuvre des capacités et des résultats liés à cette tranche. Les coûts combinés des projets et des activités de la tranche ne peuvent pas dépasser ce plafond.
- F.6.2 L'autorisation de dépenser pour une tranche peut être affectée uniquement aux projets et activités de programme

nécessaires à la mise en œuvre des capacités indiquées dans la présentation et à la planification de la tranche suivante.

Projets faisant partie d'une tranche

F.6.3 Le Conseil du Trésor n'approuve pas les projets faisant partie d'une tranche dans le cadre de la présentation.

F.6.4 Sous réserve de la gouvernance et des approbations appropriées, des modifications peuvent être apportées aux projets qui constituent une tranche à condition que :

F.6.4.1 La capacité de la tranche sous-jacente soit fournie;

F.6.4.2 Le coût total de la tranche ne dépasse pas l'autorisation de dépenser approuvée par le Conseil du Trésor.

Projets faisant partie d'une tranche lorsque le niveau d'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) cadre avec la catégorie d'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECO GP)

F.6.5 Les projets dont le niveau d'ECRP cadre avec la catégorie d'ECO GP approuvée du ministère doivent être approuvés et gérés conformément aux exigences énoncées dans la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et la *Directive sur la gestion de projets et programmes*.

Projets faisant partie d'une tranche lorsque le niveau d'ECRP dépasse la catégorie d'ECO GP

- F.6.6 Si une tranche comprend ou peut comprendre des projets dont l'ECRP dépassera la catégorie d'ECOGP approuvée du ministère, le ministre promoteur peut demander une autorisation déléguée d'approuver ces projets :
- F.6.6.1 Cette demande doit être étayée par des renseignements démontrant que le responsable du programme a pris les mesures nécessaires pour mettre en place la capacité de gérer des projets qui dépassent la catégorie d'ECOGP approuvée du ministère;
 - F.6.6.2 Cette autorisation ne concerne que les projets liés à la tranche pour laquelle elle est demandée et n'est pas transférable. Le ministre promoteur doit demander cette autorisation pour chaque tranche;
 - F.6.6.3 Les projets approuvés dans le cadre de cette autorisation doivent être approuvés et gérés conformément aux exigences énoncées dans la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et la *Directive sur la gestion de projets et programmes*.
- F.6.7 Si le ministre promoteur ne demande pas cette autorisation ou si le Conseil du Trésor ne l'accorde pas, le ministre promoteur doit demander au Conseil du Trésor une approbation de projet et une autorisation de dépenses distinctes pour chaque projet dont le niveau dépasse la catégorie d'ECOGP approuvée du ministère, conformément

aux exigences énoncées dans la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* et la *Directive sur la gestion de projets et programmes*.

F.7 Autorisations connexes

- F.7.1 Lorsque les programmes concernent également des transactions liées aux biens immobiliers ou des activités d'approvisionnement qui nécessitent aussi une approbation du Conseil du Trésor, il est recommandé aux ministres, le cas échéant, de coordonner l'ensemble des approbations requises (programmes, biens immobiliers et approvisionnement) afin de présenter une vue d'ensemble aux ministres du Conseil du Trésor.

Annexe G : Énoncé de programme pour la définition

- G.1 Un énoncé de programme doit fournir au Conseil du Trésor, au ministre promoteur, aux cadres supérieurs du ministère et au SCT une description claire et mesurable de l'initiative proposée.
- G.2 L'énoncé doit préciser ce qui suit pour l'ensemble du programme :
- G.2.1 Les objectifs stratégiques du programme, l'énoncé de la vision, la relation avec le mandat et les programmes du ministère promoteur et les résultats à l'échelle du gouvernement, de même que l'importance du programme dans le contexte du plan d'investissement du ministère;

- G.2.2 les capacités escomptées découlant du programme, le niveau de service ou la capacité que le programme permettra de développer ou d'améliorer; les répercussions du développement ou de l'amélioration des capacités sur les organisations ciblées et l'état actuel de ces services et des capacités;
- G.2.3 Les bénéfices prévus pour les intervenants tout au long du cycle de vie du programme qui démontrent une approche progressive et une itération continue de la gestion des bénéfices.
- G.2.4 La compréhension initiale des bénéfices, y compris l'indication du moment où les bénéfices escomptés seront évalués et de la façon dont ils seront mesurés;
- G.2.5 L'organisation (structure et comités) et la gouvernance en place pour gérer et superviser le programme.
- G.2.6 La compréhension initiale de l'estimation du coût, du calendrier et des ressources nécessaires à la mise en place, à l'exécution et à la gestion du programme, depuis la phase de définition jusqu'à la clôture.
- G.2.7 la compréhension initiale des projets et des activités qui seront inclus dans le programme.
 - G.2.7.1 Une liste de tous les projets et activités en cours qui seront intégrés au programme ou qui prendront fin au lancement du programme.

- G.2.8 La compréhension initiale des risques et des enjeux, y compris les principales hypothèses et contraintes, et la façon dont ils seront gérés;
 - G.2.9 La mesure dans laquelle les intervenants ont été consultés et le niveau de soutien démontré;
 - G.2.10 Les aspects de l'environnement du programme 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;
 - G.2.11 La compréhension initiale des mesures du rendement et des bénéfices, y compris une approche concernant l'évaluation et les ententes initiales sur les activités d'assurance;
 - G.2.12 La stratégie et plan d'approvisionnement préliminaire et la justification à l'appui; et
 - G.2.13 Le calendrier proposé pour les séances de consultation avec le Conseil du Trésor ou le SCT.
- G.3 L'énoncé doit préciser ce qui suit pour la phase de définition du programme :
- G.3.1 Les extraits de la phase de définition du programme;
 - G.3.1.1 Si la phase de définition comprend une validation de principe ou un prototype, les détails de ces

engagements, y compris l'objectif, la mesure du succès et les acquisitions requises;

- G.3.2 Les ressources et le coût déterminés définis nécessaires pour terminer la phase de définition;
- G.3.3 Le calendrier des activités visant à obtenir les extraits de la phase de définition du programme;
- G.3.4 La plan visant à mettre en place les capacités et les ressources nécessaires à l'achèvement la phase de définition;
- G.3.5 L'analyse et la mobilisation des intervenants nécessaires à la définition du programme, y compris l'identification des intervenants, la nature et l'étendue des consultations des intervenants clés;
- G.3.6 Les mécanismes de gouvernance et d'assurance qui seront appliqués à la phase de définition; et
- G.3.7 Les principales décisions d'approvisionnement qui seront prises au cours de la phase de définition.

Annexe H : Énoncé de programme pour la mise en œuvre (tranche)

- H.1 Un énoncé de programme doit fournir au Conseil du Trésor, au ministre promoteur, aux cadres supérieurs du ministère et au SCT une description claire et mesurable de l'initiative proposée.
- H.2 L'énoncé doit préciser ce qui suit pour l'ensemble du programme :

- H.2.1 Les objectifs stratégiques du programme, l'énoncé de la vision, la relation avec le mandat et les programmes du ministère promoteur et les résultats à l'échelle du gouvernement, de même que l'importance du programme dans le contexte du plan d'investissement du ministère;
- H.2.2 Les capacités escomptées découlant du programme, le niveau de service ou la capacité que le programme permettra de développer ou d'améliorer; les répercussions du développement ou de l'amélioration des capacités sur les organisations ciblées et l'état actuel de ces services et des capacités;
- H.2.3 Les bénéfices prévus pour les intervenants tout au long du cycle de vie du programme qui démontrent une approche progressive et une itération continue de la gestion des bénéfices.
- H.2.4 La compréhension actuelle des bénéfices, y compris le calendrier des bénéfices escomptés et la façon dont ils seront mesurés;
- H.2.5 L'organisation (structure et comités) et la gouvernance en place pour gérer et superviser le programme;
- H.2.6 La compréhension actuelle de l'estimation du coût, du calendrier et des ressources nécessaires à la mise en place, à l'exécution et à la gestion du programme, depuis la phase de définition jusqu'à la clôture.
- H.2.7 La compréhension actuelle des projets et des activités qui seront inclus dans le programme;

- H.2.7.1 Une liste de tous les projets en cours qui seront intégrés au programme ou qui prendront fin au lancement du programme.
- H.2.8 La compréhension actuelle des risques et des enjeux, y compris les principales hypothèses et contraintes, et la façon dont ils seront gérés;
- H.2.9 La mesure dans laquelle les intervenants ont été consultés et le niveau de soutien démontré;
- H.2.10 Les aspects de l'environnement du programme 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;
- H.2.11 La compréhension actuelle des mesures du rendement et des bénéfiques, y compris une approche concernant l'évaluation et les ententes sur les activités d'assurance
- H.2.12 La stratégie et plan d'approvisionnement et la justification à l'appui;
- H.2.13 Le calendrier proposé pour les séances de consultation avec le Conseil du Trésor ou le SCT; et
- H.2.14 Les bénéfiques de la phase ou de la tranche précédente, y compris la confirmation des capacités livrées, les leçons apprises et les mesures visant à corriger le tir;

- H.3 L'énoncé doit préciser ce qui suit pour la tranche du programme :
- H.3.1 Les capacités découlant de la tranche, le niveau de service ou la capacité que la tranche permettra de développer ou d'améliorer; les répercussions du développement ou de l'amélioration des capacités proposées sur les organisations ciblées et l'état actuel de ces services et des capacités;
 - H.3.2 Les bénéfices associés aux capacités offertes par la tranche, y compris le plan de mesure du rendement pour confirmer leur réalisation;
 - H.3.3 Le plan de gestion du changement visant à appuyer la livraison des capacités et la réalisation des bénéfices;
 - H.3.4 Le cadre de gouvernance et de contrôle de la tranche, y compris :
 - H.3.4.1 Le processus d'approbation des projets relevant de la tranche;
 - H.3.4.2 Les mécanismes d'assurance qui seront appliqués à l'appui de la tranche;
 - H.3.4.3 Le processus de détermination et d'approbation des modifications apportées au dossier de projets;
 - H.3.5 Les conclusions d'une évaluation des capacités organisationnelles nécessaires à la réalisation du résultat souhaité de la tranche, y compris des plans visant à combler toutes les lacunes;

H.3.6 Pour chaque projet qui sera exécuté dans le cadre de la tranche :

H.3.6.1 Une description du projet;

H.3.6.2 Une description de la façon dont le projet appuie la mise en œuvre des capacités découlant de la tranche,

H.3.6.3 Le coût, y compris la qualité de l'estimation;

H.3.6.4 Un résumé des activités clés ou critiques associées au calendrier;

H.3.7 L'analyse et la mobilisation nécessaires des intervenants pour appuyer la tranche, y compris l'identification des intervenants, la nature et l'étendue des consultations des intervenants clés;

H.3.8 Les principales activités d'approvisionnement qui seront effectuées pendant la tranche.

H.4 Si une présentation concernant une tranche de programme comprend une demande d'un pouvoir délégué d'approuver des projets faisant partie de la portée d'une tranche qui dépasse la catégorie approuvée de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet pour le ministère, l'énoncé de programme doit indiquer clairement ce qui suit :

H.4.1 Le ou les lacunes quant à la capacité organisationnelle de projet par rapport à la complexité et au risque du ou des projets;

- H.4.2 Les mesures prises ou qui seront prises dans le cadre du programme pour combler les lacunes;
- H.4.3 Les détails des mécanismes d'assurance qui ont été ou seront mis en place pour confirmer l'efficacité des mesures prises pour combler les lacunes;
- H.4.4 La personne qui sera subdéléguée par le ministre pour approuver les projets (titre de son poste dans la gouvernance du programme).

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le président du Conseil du Trésor, 2025,
ISBN : 978-0-660-78996-5

Date modified: 2025-11-25