

## eCH-0208 - Manuel de référence Gestion de programme avec HERMES 5

<b>Titre</b>	Manuel de référence Gestion de programme avec HERMES 5
<b>Code</b>	eCH-0208
<b>Type</b>	Norme
<b>Stade</b>	Définie
<b>Version</b>	1.5
<b>Statut</b>	Anulé
<b>Validation</b>	2017-11-29
<b>Date de publication</b>	2017-12-11
<b>Remplace</b>	1.4
<b>Conditions</b>	Norme prérequis eCH 0054
<b>Annexes</b>	Aucune
<b>Langues</b>	Allemand (original), français (traduction)
<b>Auteur(s)</b>	HERMES André Bürki, <a href="mailto:andre.buerki@isb.admin.ch">andre.buerki@isb.admin.ch</a> Bernhard Kruschitz
<b>Editeur / Distributeur</b>	Association eCH, Mainaustrasse 30, case postale, 8034 Zurich T 044 388 74 64, F 044 388 71 80 <a href="http://www.ech.ch">www.ech.ch</a> / <a href="mailto:info@ech.ch">info@ech.ch</a>

### Condensé

Ce manuel de référence vient en complément du manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet. Il représente le fondement méthodologique de l'exécution de programmes et établit une compréhension commune parmi tous les participants. Dans la dernière partie du manuel de référence, les précisions concernant l'application expliquent la façon dont la méthode est mise en pratique dans des situations spécifiques.

## Sommaire

<b>1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
1.1	Statut .....	4
1.2	Champ d'application .....	4
1.3	Positionnement de la gestion de programme .....	5
1.4	Terminologie .....	5
1.5	Critères de projet ou de programme .....	8
1.6	Valeur ajoutée d'un programme .....	9
1.7	Conditions et délimitation .....	10
<b>2</b>	<b>Eléments de méthode</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Phases et jalons</b> .....	<b>12</b>
3.1	Introduction .....	12
3.2	Description des phases .....	12
3.3	Jalons et décisions .....	14
<b>4</b>	<b>Rôles</b> .....	<b>15</b>
4.1	Introduction .....	15
4.2	Organisation de programme .....	15
4.2.1	Description de l'organisation du programme .....	15
4.2.2	Forme d'organisation 1 .....	17
4.2.3	Forme d'organisation 2 .....	20
4.3	Descriptions des rôles .....	22
4.4	Adaptations aux rôles HERMES 5 pour les projets .....	27
<b>5</b>	<b>Modules</b> .....	<b>28</b>
5.1	Introduction .....	28
5.2	Vue d'ensemble des modules .....	28
5.3	Pilotage du programme .....	30
5.4	Coordination du programme .....	31
5.5	Conduite du programme .....	31
5.6	Bases du programme .....	32
<b>6</b>	<b>Tâches</b> .....	<b>33</b>
6.1	Introduction .....	33
6.2	Vue d'ensemble des tâches .....	33
6.3	Description des tâches .....	34
6.3.1	Tâches du module de pilotage du programme .....	34
6.3.2	Tâches du module de conduite du programme .....	39
6.3.3	Tâches du module de coordination du programme .....	45
6.3.4	Tâches du module des bases du programme .....	50
<b>7</b>	<b>Résultats</b> .....	<b>52</b>
7.1	Introduction .....	52
7.2	Vue d'ensemble des résultats .....	53
7.3	Relation entre les résultats de projet .....	54

7.4	Descriptions des résultats .....	55
<b>8</b>	<b>Précisions concernant l'utilisation.....</b>	<b>59</b>
8.1	Vue d'ensemble .....	59
8.2	Lancement d'un programme.....	59
8.3	Structuration d'un programme .....	60
8.4	Pilotage du programme et des projets .....	61
8.4.1	Pilotage financier du projets dans le programme .....	61
8.4.2	Objets de contrôle de gestion.....	61
8.4.3	Gestion des risques et répercussions financières.....	61
8.4.4	Pilotage des ressources humaines .....	62
8.5	Programmes dans les structures supérieures .....	62
<b>9</b>	<b>Exclusion de responsabilité - droits de tiers .....</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>Droits d'auteur.....</b>	<b>64</b>
	<b>Annexe A – Liste des figures .....</b>	<b>65</b>
	<b>Annexe B – Liste des tableaux.....</b>	<b>65</b>

## Indication

La forme épïcène sera évitée lorsque cela est possible dans un souci de lisibilité et d'intelligibilité. Le nom commun sera utilisé si besoin est afin de simplifier la forme, ce qui implicitement couvre l'autre genre.

# 1 Introduction

## 1.1 Statut

**Annulé:** Le document a été retiré de eCH. Il ne doit plus être utilisé.

## 1.2 Champ d'application

Ce manuel de référence vient en complément du manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet. Il représente le fondement méthodologique de l'exécution de programmes et établit une compréhension commune parmi tous les participants. Dans la dernière partie du manuel de référence, les précisions concernant l'application expliquent la façon dont la méthode est mise en pratique dans des situations spécifiques.

Les initiatives, qui en raison de leur complexité, dépassent le cadre d'un projet et nécessitent l'exécution de plusieurs projets grandement dépendants les uns des autres, sont appelées programme. Ces programmes se composent de plusieurs projets ayant un objectif commun. Dans le cadre du programme, ces projets sont pilotés et conduits de manière globale.

Les programmes se distinguent en priorité les uns des autres par leurs contenus spécifiques.

Ainsi les spécificités de contenu de programmes peuvent se décliner comme suit:

**Mise en œuvre de stratégie:** mise en œuvre de la stratégie au moyen de plusieurs projets aboutissant à des résultats de nature distincte à des moments différents. *Exemples: expansion à l'étranger / à l'avenir, les prestations de services seront également proposées à l'étranger via quelques 20 succursales devant être établies.*

**Programme «LifeCycle»:** remplacement de postes de travail de bureau dans une grande organisation où l'on recense plusieurs milliers d'ordinateurs, intégrés dans différentes unités d'organisation à différents moments. *Exemple: fourniture et déploiement de Windows xyz sur tous les postes de travail avec, dans le même temps, création d'une nouvelle infrastructure de sécurité informatique dans l'ensemble des départements de l'administration fédérale.*

**Événement sportif national / international:** planification et exécution d'un événement sportif national ou international avec un large public, présence de sponsors et des médias, infrastructure et organisation de la sécurité. *Exemples: organisation des Jeux olympiques d'hiver avec construction de plusieurs ouvrages voués à être utilisés avant, pendant et après les Olympiades.*

**Programme d'infrastructure:** remplacement d'une ancienne technologie IT, qui nécessite de migrer et de tester les infrastructures informatiques et un grand nombre d'applications spécifiques de divers domaines de spécialisation. *Exemple: remplacement - échelonné dans le temps - d'un gros ordinateur et migration de 320 applications spécialisées vers 15 unités d'organisation distinctes.*

**Fusion d'organisations:** regroupement de deux grandes organisations ou plus, avec adaptation du réseau des filiales, changements de personnel et adaptation des processus d'affaires et des produits et prestations de services proposés. *Exemples: regroupement de deux grandes entreprises du secteur de la finance; fusion d'unités administratives.*

Ce manuel de référence décrit la façon dont les programmes sont organisés, pilotés et contrôlés. Il repose sur la méthode de gestion de projet HERMES 5 et s'adresse au mandant du

programme, aux mandants (des projets), aux membres de comité de programme et de projet, aux chefs de programme, aux coordinateurs de programme et aux chefs de projet ainsi qu'aux responsables au sein de l'organisation permanente et des organes de prescription et de contrôle de gestion.

La mise en pratique du présent manuel de référence implique d'adapter la méthode au programme concret en fonction de la situation, la méthode ne connaissant ni le programme ni son environnement concret, elle n'est pas en mesure d'en tenir compte.

### 1.3 Positionnement de la gestion de programme

Il n'existe dans la littérature aucune définition homogène de la notion de gestion de programme et son utilisation dans la pratique est des plus hétérogènes. C'est la raison pour laquelle elle est explicitée ci-après et mise en relation avec d'autres notions.

Au sein des organisations où les modifications majeures sont nombreuses, leur planification et leur contrôle imposent de mettre en place un système global de gestion de projet. La gestion de programme s'inscrit dans un système de gestion de projet détaillé.

L'illustration présente un portefeuille de projets et un programme, qui contient également des projets.

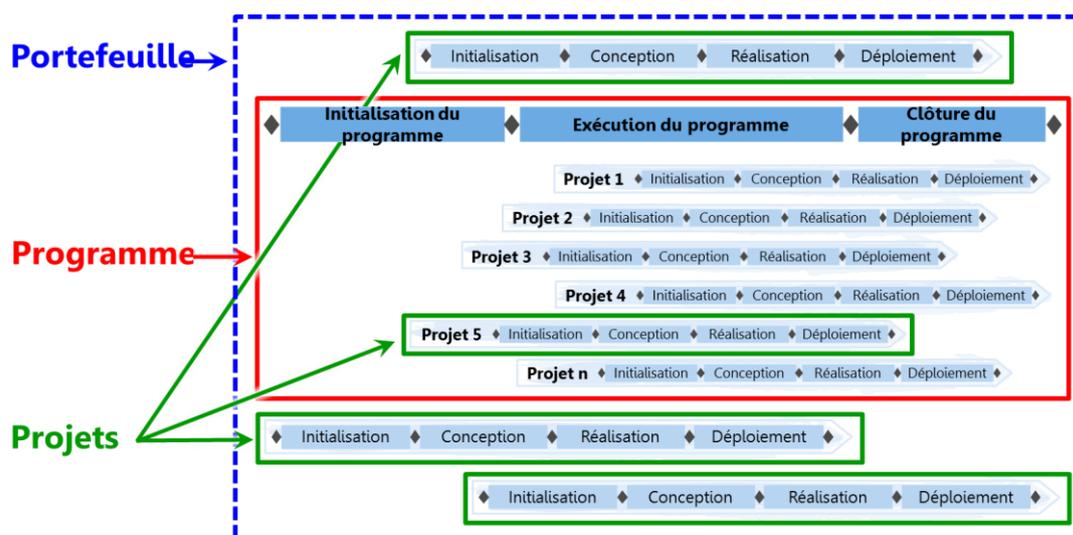


Figure 1: Positionnement de la gestion de programme

La figure montre qu'un projet peut être soit autonome, soit s'inscrire dans un programme. Un programme contient toujours plusieurs projets. Les projets et programmes font partie d'un portefeuille. Dans la pratique, l'on parle fréquemment de portefeuille de projets, même lorsque celui-ci contient également un ou plusieurs programmes. Un portefeuille peut d'ailleurs contenir des projets individuels et des programmes.

Quand une organisation peut tenir plusieurs portefeuilles, plusieurs portefeuilles peuvent contenir un même projet ou programme.

### 1.4 Terminologie

#### Gestion de portefeuille

La gestion de portefeuille sert au pilotage stratégique du portefeuille du point de vue des en-

treprises en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. La gestion de portefeuille repose non pas sur un modèle de phases, mais sur des processus de pilotage du paysage de projets, y compris l'évaluation et la hiérarchisation des idées de projet et du contrôle de réussite des projets. Elle commande le paysage des projets et des programmes dans son ensemble

Caractéristiques d'un portefeuille

- Un portefeuille n'est pas limité dans le temps.
- Un portefeuille comprend plusieurs projets et, le cas échéant, programmes.

### Gestion de programme

Dans le guide PMBOK® (cinquième édition, allemand), le PMI correspond à la définition suivante pour la gestion de programme:

*Extrait du chapitre 1.4.1: 'Un programme est défini comme un groupe de projets, programmes partiels et opérations de programme apparentés, dont le management est coordonné, afin d'obtenir des avantages, qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément. Les projets à l'intérieur d'un programme ont un résultat commun ou un potentiel commun. Si le seul lien entre les projets est un client commun, une technologie commune ou une ressource commune, la charge de travail devrait être managé sous la forme d'un portefeuille de projets plutôt que d'un programme.'*

La gestion de programme avec HERMES 5 sert au pilotage et à la conduite d'un programme regroupant des projets apparentés du point de vue du contenu et ayant un objectif stratégique commun. Le programme sécurise le pilotage et la conduite généraux des projets. La gestion de programme fournit aux projets des prestations, gages d'une exécution efficace et coordonnée de ces projets.

Les programmes se retrouvent principalement dans les grandes organisations, sans qu'ils ne doivent être de très grande envergure ni durer très longtemps.

Caractéristiques d'un programme

- Le programme est limité dans le temps.
- Le programme regroupe plusieurs projets. Pour que l'objectif du programme soit atteint, plusieurs objectifs de projets doivent également l'être.
- Le programme dispose d'une gestion de programme, qui se charge de son pilotage et de sa conduite en couvrant tous les projets.
- Le programme fournit aux projets des prestations de soutien et d'interface.

Les projets regroupés en programme sont marqués par de nombreuses dépendances, nécessitant une planification et une coordination au niveau général.

Le programme dispose de son propre cycle de vie, qui se distingue du modèle de phases d'un projet.

À un moment donné, les divers projets peuvent se trouver dans différentes phases du modèle de phases HERMES 5.

Les programmes sont en outre marqués également par les caractéristiques des projets telles leur caractère unique, leur complexité, les risques qui leur sont inhérents, leur interdisciplinarité.

Si les dépendances entre les projets sont restreintes et que les projets ne nécessitent pas de prestations particulières de coordination, de soutien et d'interface, le regroupement de projets en programme ne se justifie pas. Les projets apparaîtront individuellement dans le portefeuille.

## Gestion de projet

La gestion de projet sert au pilotage et à la conduite d'un projet.

Caractéristiques d'un projet

- Le projet est limité dans le temps.
- Le projet est unique, complexe, s'accompagne de risques et est souvent interdisciplinaire.

Le projet est exécuté sur la base du modèle de phases HERMES 5 pour les projets. Celui-ci articule le cycle de vie d'un projet, établit une compréhension commune et facilite le pilotage et la conduite d'un projet. Le modèle de phases HERMES 5 pour les projets peut être appliqué de manière itérative avec les exécutions d'unités de réalisation.

Le projet peut être divisé en sous-projets traitant de différents aspects d'un même projet (sous-projets utilisateurs, créateurs, exploitants pour l'organisation, IT, bases légales par exemple).

Les initiatives complexes ou de longue durée ne doivent pas forcément être structurées en programme. Le manuel de référence pour les projets HERMES 5 décrit la façon dont sont menés les projets avec des unités de réalisation.

## 1.5 Critères de projet ou de programme

Plusieurs critères permettent de décider si une initiative doit être menée en tant que projet ou programme. Le tableau présente les critères sur lesquels doit s'appuyer la décision.

Critère	Projet*	Programme
<b>But</b>	Le but peut être atteint au moyen d'un projet avec d'éventuels sous-projets.	Le but ne peut être atteint au moyen d'un projet unique.  Il requiert plusieurs projets, qui ne se trouvent pas forcément à la même phase temporelle et sont caractérisés par des interdépendances essentielles. Le résultat du programme découle de la somme des résultats de projet.
<b>Portée globale du résultat</b>	La portée est déterminée en fin de phase d'initialisation. Elle se concrétise au terme de la phase de concept avant d'être convenue par les partenaires, de sorte à ce que la réalisation puisse reposer sur une base définie.	La portée dépend pour l'essentiel des constatations effectués au fil du projet.  Des changements majeurs de l'environnement, des conditions-cadre et des règles sont probables à mesure que le projet évolue.
<b>Dépendances</b>	Les dépendances se trouvent principalement à l'intérieur du projet.	Des dépendances élevées entre plusieurs projets imposent de coordonner les projets entre eux de manière globale.
<b>Conception</b>	Le concept de solution est connu à la fin de la phase de concept.	Plusieurs concepts de solution pour différents niveaux de solution sont élaborés consécutivement pour chaque projet, en fonction des résultats.
<b>Responsabilité</b>	Le mandant est responsable de l'ensemble de l'initiative.	La responsabilité peut être répartie entre différentes unités d'organisation.  Pour les projets, différents mandants responsables sont possibles.
<b>Financement</b>	Le financement du projet est garanti par la décision de valider le projet.	Le financement des projets est garanti par le programme en fonction de la forme d'organisation.

\*avec ou sans sous-projets

**Tableau 1: Critères projet ou programme**

## 1.6 Valeur ajoutée d'un programme

Les dépendances entre les projets sont en principe coordonnées par une gestion de portefeuille appropriée. L'organisation du programme se justifie dans la mesure où elle représente une valeur ajoutée pour les projets et les mandants par rapport à la conduite de plusieurs projets à l'intérieur dans le cadre du portefeuille et que la gestion de programme dépasse les prestations de la gestion de portefeuille. La valeur ajoutée des prestations de gestion du programme doit pouvoir être clairement mise en évidence.

### Prestations d'un programme

Les prestations d'un programme peuvent être exposées comme suit par exemple. Cette liste n'est pas exhaustive et elles figurent dans le plan de gestion du programme correspondant.

#### Pilotage du programme

- Pilotage global pour tous les projets dans un souci d'utilité générale; évaluation intermédiaire avec vérification des objectifs du programme et de l'orientation sur les objectifs des projets
- Gestion des risques du projet d'un point de vue global
- Financement interprojets (tous les projets)
- Pilotage des ressources globales
- Contrôle de gestion interprojets (résultats, dates, coûts)
- Gestion interprojets de la qualité
- Gestion interprojets des parties prenantes (Stakeholder Management)

#### Conduite du programme

- Etablissement du budget interprojets / budget du programme
- Planification interprojets des résultats et du calendrier
- Coordination des dépendances entre les projets
- Gestion des risques du programme
- Directives interprojets concernant les méthodes, les résultats et l'assurance de leur qualité
- Gestion interprojets de la communication
- Gestion interprojets des problèmes et de leur remontée
- Planification et coordination interprojets des achats

### Prestations d'interface de l'exécution

Elaboration des bases du programme

Détermination et conseils concernant les directives, normes et documents auxiliaires

Mise à disposition de savoir-faire et de ressources, concernant par exemple les points suivants:

- Sécurité de l'information et protection des données
- Architecture IT du programme
- Modélisation des processus d'affaires
- Analyse commerciale et définition des exigences (*requirement engineering*)
- Gestion des tests interprojets (tests *end-to-end* sur l'ensemble du système par exemple)

Mise à dispositions d'infrastructures communes (gestion des documents, collaboration, gestion des tests etc.)

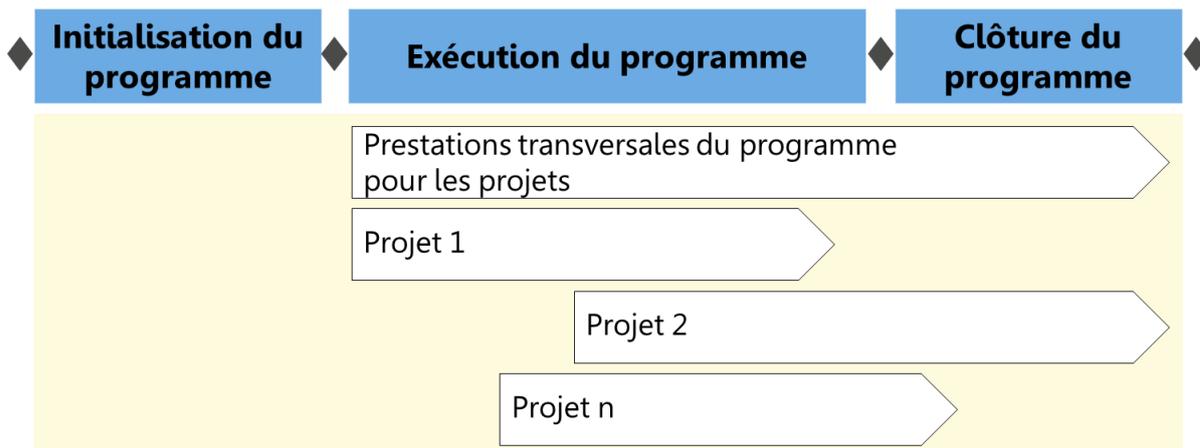


Figure 2: Prestations d'interface dans le programme

## 1.7 Conditions et délimitation

Le présent manuel de référence complète le manuel de référence pour les projets HERMES 5 et présuppose de bonnes connaissances de HERMES 5 pour les projets.

HERMES 5 établit une compréhension commune concernant la gestion de projet et de programme et décrit les tâches, résultats et rôles requis, sans toutefois prétendre être l'unique facteur majeur de réussite de la gestion de projet et de programme. Les mandants de programme, des chefs de programme et des coordinateurs de programme doivent pouvoir se prévaloir des aptitudes nécessaires au succès de leur mission.

Le présent manuel de référence n'a pas vocation à servir de manuel éducatif sur la gestion de programme. L'utilisation du manuel de référence requiert des connaissances approfondies des techniques de gestion de projet et de programme, qui ne sont pas décrites en détail dans ces pages. Le manuel de référence ne saurait remplacer une formation et une expérience adéquates, propres à un chef de programme digne de ce nom. La réussite de l'exécution de programmes passe inévitablement par des compétences approfondies en matière de gestion.

## 2 Éléments de méthode

HERMES 5 pour la gestion de programme complète HERMES 5 pour la gestion de projet. Les éléments méthodologiques suivants sont concernés:

### Phases et jalons

Un modèle de phases de programme général s'ajoute aux éléments méthodologiques de HERMES 5, en structurant le déroulement du programme sur la durée. Une phase du programme commence et s'achève par une décision de pilotage du programme avec le jalon correspondant.

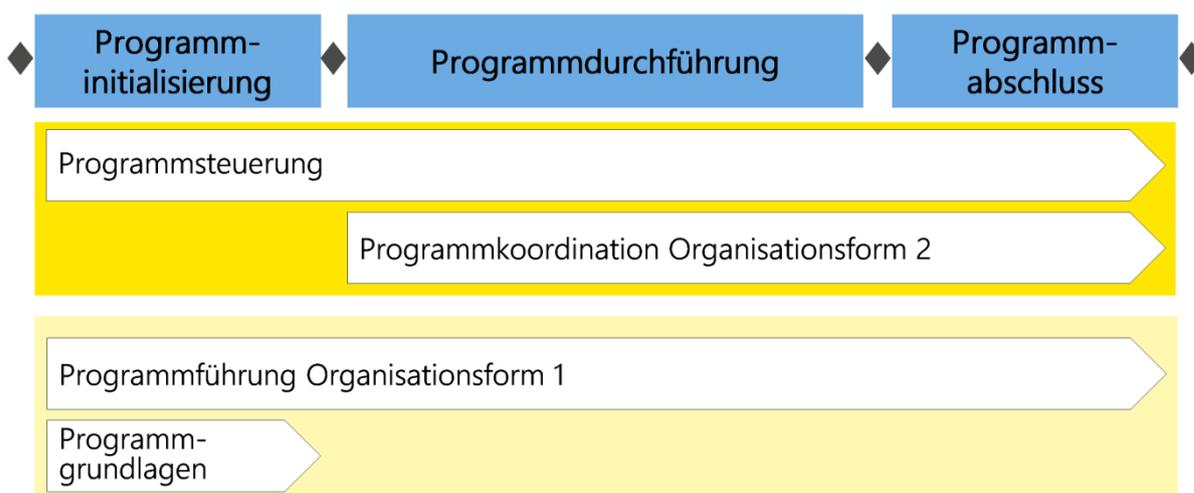


Figure 3: Phases et jalons dans le programme

### Module avec tâches, résultats et rôles affectés

Les tâches, résultats et rôles affectés de la gestion de programme sont regroupés dans des modules. Un tel regroupement simplifie grandement l'application de la méthode, car seuls les modules pertinents pour le programme en question sont utilisés.

### Organisation du programme

L'organisation du programme est décrite avec les rôles supplémentaires correspondants. Le cas échéant, les rôles existants dans l'organisation du projet sont adaptés en conséquence.

## 3 Phases et jalons

### 3.1 Introduction

Le modèle de phases du programme diffère du modèle de phases du projet. Il établit une compréhension commune du déroulement d'un programme et constitue la base du pilotage et de la conduite ou de la coordination du programme. Il a valeur de prérequis pour l'intégration des projets dans le programme.

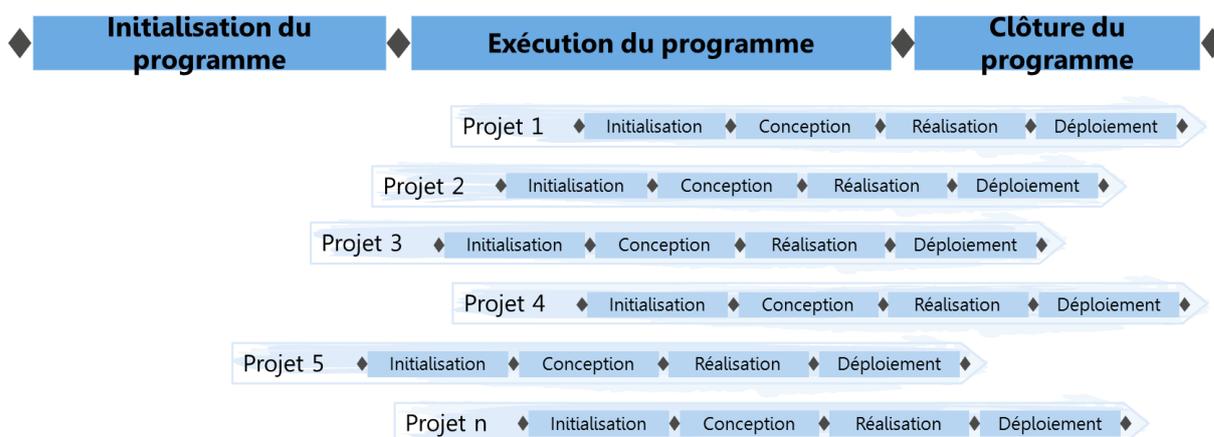


Figure 4: Modèle de phases du programme

Le modèle de phases du programme se compose des phases d'initialisation du programme d'exécution du programme et de clôture du programme. Si ces phases peuvent encore être subdivisées selon les besoins, elles ne peuvent toutefois plus être regroupées. Par exemple, la phase d'exécution du programme peut être divisée en plusieurs étapes à des fins de planification. Les résultats des projets sont ensuite affectés à l'étape correspondante.

### 3.2 Description des phases

La liste suivante décrit les étapes de leur mise au point respectif.

#### Initialisation du programme

La phase d'initialisation du programme crée une situation de départ définie pour le programme et veille à ce que les objectifs du programme soient bien en adéquation avec les objectifs et stratégies de l'organisation. Cette phase est l'occasion d'élaborer les bases du programme et le mandat du programme et de décider de la validation du programme. L'étude du programme correspond au Business-Case interprojets du programme.

- C'est sur la base du mandat d'initialisation du programme que le mandant du programme libère les ressources pour la phase d'initialisation du programme. Il charge un chef de programme d'exécuter la phase d'initialisation du programme.
- Les bases du programme sont élaborées. L'étude du programme est organisée avec une analyse de la situation, les objectifs du programme et les exigences dans les grandes lignes ainsi que le périmètre et la délimitation du programme. Le périmètre en est décrit avec un niveau de détail permettant qu'il soit respecté autant que faire

se peut. Les risques du programme et les risques d'exploitation notamment sont établis, l'analyse des bases légales est élaborée et entre en ligne de compte lors de la décision concernant la suite de la procédure.

- Le plan de gestion du programme et le mandat du programme sont élaborés sur la base des objectifs et du périmètre puis comparés aux stratégies, directives et objectifs généraux de l'organisation permanente.
- Les intérêts des parties prenantes sont analysés et les conflits d'objectifs sont résolus.
- Les prestations d'interface du programme pour les projets sont déterminées et consignées dans le plan de gestion du programme. La valeur ajoutée de l'organisation du programme par rapport à la conduite de projets dans le cadre du portefeuille est mise en évidence.
- Le financement du programme est réglé sur toute la durée.
- La décision relative à la validation du programme est prise et le mandat de programme est signé. La validation est du ressort de l'organisation permanente et du mandant du programme.

**Au terme de la phase d'initialisation du programme, l'on contrôle s'il est judicieux de valider le programme. Les éventuels motifs d'annulation sont par exemple le manque de rentabilité ou de possibilité de financement, les risques trop élevés, le manque de faisabilité, le manque d'adéquation avec les objectifs et les stratégies de l'organisation ou l'absence de nécessité d'une organisation du programme.**

#### **Exécution du programme**

**Au cours de la phase d'exécution du programme, l'on élabore les mandats d'initialisation du projet et l'on décide de valider ou non chaque projet. Les projets sont pilotés et harmonisés entre eux en continu. Une évaluation intermédiaire est effectuée périodiquement.**

- Les projets sont pilotés en accord avec le programme. En fonction de la forme d'organisation choisie, les décisions de pilotage sont prises au niveau des projets et du programme.
- Le plan de gestion du programme est mis à jour en continu. Les modifications sont menées via la gestion des modifications.
- Les risques des projets et du programme sont traités et le mandant est informé en continu de l'évolution des risques.
- La gestion des parties prenantes et la communication sont consolidées et optimisées entre tous les projets par le programme, les tâches et les responsabilités correspondantes sont fixées en concertation avec les chefs de projet.
- L'organisation du programme assiste les chefs de projet lorsque des problèmes surviennent. Les remontées de problème sont traitées à l'intérieur de l'organisation du programme et des décisions sont prises ponctuellement.
- Les projets sont exécutés en continu. Les rapports d'état des projets constituent une base pour l'élaboration du rapport d'état du programme, que viennent compléter d'autres résultats et l'évaluation de la direction du programme.
- Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire périodique, les objectifs du programme sont mis en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente ainsi que les modifications de l'environnement, conditions-cadre, directives (facteurs contextuels) etc. et l'on vérifie que tous ces éléments sont bien axés sur les objectifs du programme. Pour ce faire, l'on rédige un rapport de programme. Le cas échéant, le programme fait l'objet de corrections.

La décision relative à la validation de la phase de clôture du programme est prise au plus

tard lorsque tous les projets sont clos. Les évaluations de fin de projet servent de base à la décision du mandant du programme de clore ou non le programme.

### Clôture du programme

**La phase finale du programme crée les conditions préalables à l'achèvement du programme. À la fin du programme a lieu l'évaluation finale et l'on décide ou non de clore le programme.**

- L'on adapte la documentation du programme et l'on veille à ce qu'elle soit bien archivée.
- L'on repère les points en suspens, qui sont transmis à l'organisation permanente.
- L'on planifie le contrôle de réussite du programme devant avoir lieu après la clôture du programme.
- L'on procède alors à l'évaluation finale du programme.

**Le mandant du programme décide de clore le programme. Le programme est ainsi clos et l'organisation du programme dissoute.**

## 3.3 Jalons et décisions

### Jalons et décisions dans le programme

Le début et la fin d'une phase du programme marque chacun un jalon. Ils sont le résultat de tâches décisionnelles. Comme cela est décrit dans le manuel de référence HERMES 5 pour les projets, les décisions sont affectées aux niveaux hiérarchiques du pilotage ou de la conduite/exécution. Ceci concerne également les décisions de pilotage du programme et de la conduite du programme.

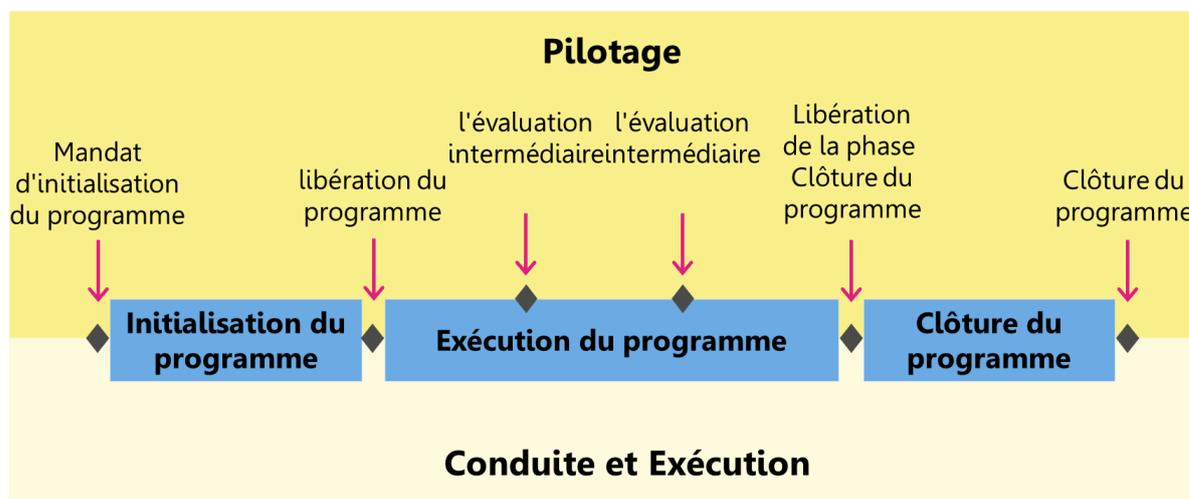


Figure 5: Jalons et décisions dans le programme

Le jalon de l'évaluation intermédiaire est effectué périodiquement, tous les six mois par exemple. La vérification périodique de la stratégie du programme, de la façon de procéder, de l'organisation du programme et de l'évaluation du périmètre du programme, de la rentabilité, des risques, de la qualité, des modifications de l'environnement du programme et d'autres facteurs de succès favorisent la réussite du programme.

## 4 Rôles

### 4.1 Introduction

L'organisation du programme doit pouvoir compter sur des rôles spécifiques. Ces derniers sont en charge du pilotage et de la conduite du programme. Ils viennent en appui des rôles de l'organisation du projet voire les remplacent. Les rôles au sein de l'organisation du projet sont parfois amendés dans un souci de mettre en adéquation les rôles du programme et de l'organisation du projet.

Si le présent manuel de référence se contente de décrire deux formes d'organisation, d'autres sont possibles. Différents rôles et tâches sont associés à ces formes d'organisation. Ainsi seules les tâches de la forme d'organisation privilégiée concernent le programme concret.

#### **Organisation du programme et organisation permanente**

Comme l'organisation du projet, l'organisation du programme entretient une relation étroite avec l'organisation permanente. Leur interaction repose sur une communauté de principes et est décrite dans le manuel de référence pour les projets HERMES 5. Le présent manuel est dépourvu de toute explication spécifique à ce sujet.

#### **Organisation de programme et organisation du projet**

L'organisation du programme repose par principe sur l'organisation du projet décrite dans le manuel de référence pour les projets HERMES 5.

L'organisation du projet est intégrée à l'organisation du programme. Des adaptations de l'organisation du projet respectivement de leurs rôles sont nécessaires à cette fin.

## 4.2 Organisation de programme

### 4.2.1 Description de l'organisation du programme

Au même titre que l'organisation du projet, l'organisation du programme est une organisation temporaire. Elle entre en vigueur avec la décision relative à l'initialisation du programme et est dissoute par la décision de clore le programme.

L'organisation du programme comprend d'une part le pilotage et la conduite du programme et contient d'autre part plusieurs projets avec les organisations de projet correspondantes.

L'organisation du programme est adaptée en continu aux besoins du programme. Des projets sont validés et clos au cours de l'exécution du programme. Les projets ne se trouvent souvent pas dans la même phase.

#### **Formes d'organisation**

Il existe, pour un même programme, plusieurs modes d'organisation possibles concernant le pilotage et la conduite d'un programme. Les principales questions soulevées lors de la détermination de l'organisation du programme sont notamment les suivantes:

De quelle responsabilité relève le succès de l'exécution du programme et des projets:

- La responsabilité incombe-t-elle à une même organisation pour tous les projets?
- La responsabilité incombe-t-elle à différentes organisations pour les projets?
- À quel niveau se passe l'intégration des parties prenantes dans le pilotage?
- Niveau programme uniquement?
- Niveau projet uniquement?
- Niveaux programme et projet?

**Le présent manuel de référence se cantonne à la description de deux formes d'organisation possibles avec leurs rôles, tâches et résultats. Les formes d'organisation décrites dans ces pages fournissent une base servant à définir l'organisation effective du programme. Celle-ci est décrite de manière spécifique dans le manuel de gestion du programme en question.**

La figure présente un aperçu schématisé des deux formes d'organisation décrites. D'autres formes d'organisation sont possibles.

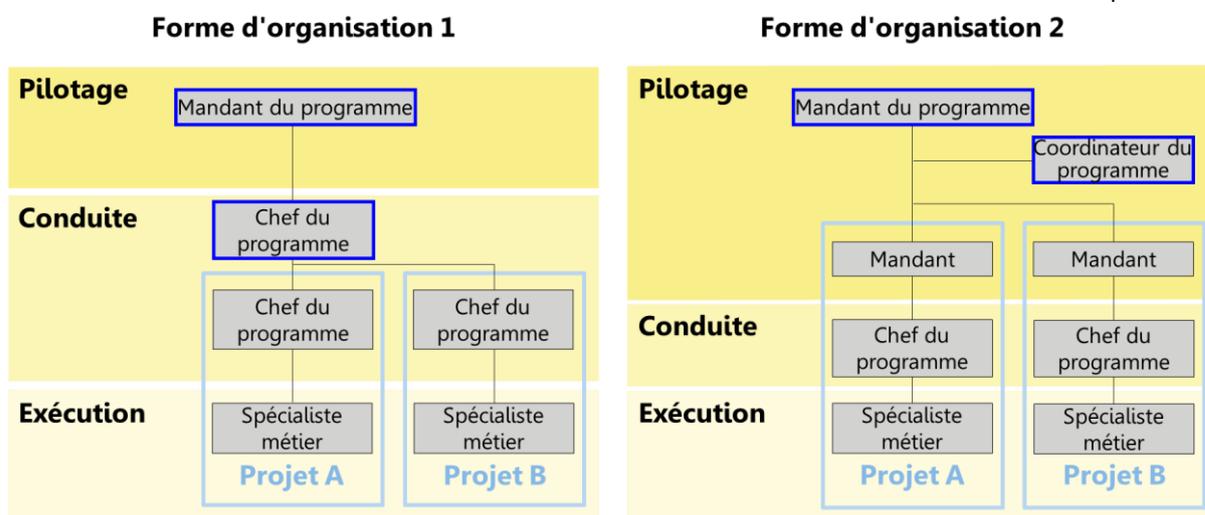


Figure 6: Vue d'ensemble des deux formes d'organisation documentées

### Forme d'organisation 1

Une seule unité d'organisation est responsable de la réussite du programme et de tous les projets y contribuant:

- Le mandant du programme est responsable de la réussite du programme et des projets.
- Le chef de programme dirige les chefs de projet.

### Forme d'organisation 2

Plusieurs unités d'organisation sont responsables de la réussite des projets qui leur sont affectés:

- Le mandant du programme est responsable de la réussite du programme.
- Il y a, pour chaque projet, un mandant responsable correspondant (du projet). Les mandants de projet sont responsables de la réussite de leur propre projet.
- Le mandant du programme pilote les projets via les mandants des projets. Le coordinateur du programme assiste le mandant du programme.

### Forme d'organisation individuelle

HERMES ne connaissant ni le programme concret ni son intégration dans l'organisation permanente, il peut être judicieux d'opter pour des formes personnalisées d'organisation de programme. L'organisation concrète du programme est stipulée dans le plan de gestion du programme.

### Utilisation de la forme d'organisation

Par principe, la phase d'initialisation du programme est exécutée avec la forme d'organisation 1. Au terme de cette phase, l'on peut passer à la forme d'organisation 2 ou à une forme d'organisation personnalisée.

## 4.2.2 Forme d'organisation 1

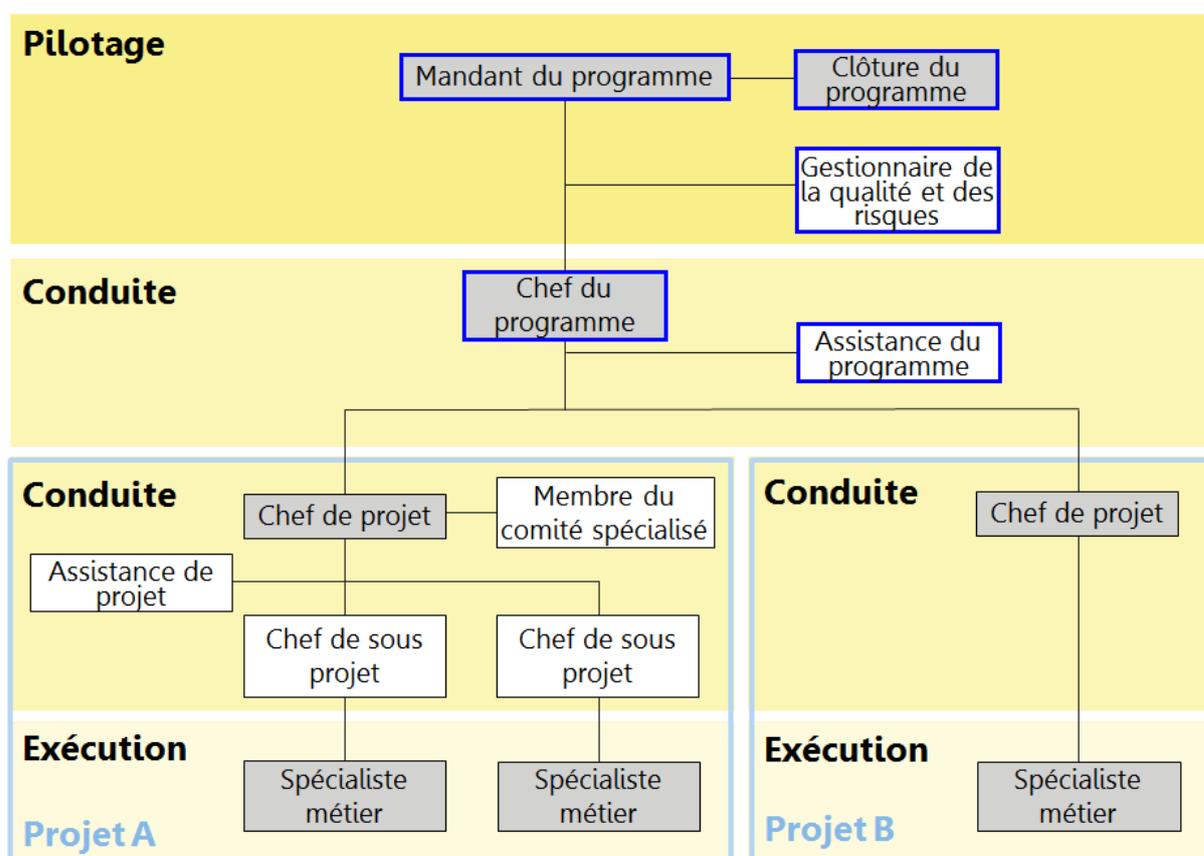


Figure 7: Forme d'organisation 1

La figure présente la forme d'organisation 1 d'un programme. Les rôles spécifiques au programme sont entourés en bleu. Les rôles devant être affectés à minima apparaissent sur fond gris.

Le mandant du programme pilote le programme et les projets. Il prend les décisions concernant le pilotage des projets conformément au chapitre Processus de décision. Le mandant du programme peut compter sur l'assistance d'un comité de programme et mandate un gestionnaire de qualité et de risque indépendant. Il dirige le chef de programme.

Le chef de programme conduit et contrôle le programme. Il élabore le plan de gestion du programme et coordonne les dépendances entre les projets. Il mandate et dirige les chefs de projet. Il consolide les rapports d'état des projets, les complète avec des informations du programme et informe périodiquement le mandant du programme, au moyen du rapport

d'état du programme, concernant l'état du programme et des projets avec des prévisions quant aux résultats, aux efforts, aux coûts, à la qualité. Il dirige la gestion du risque du programme. Il planifie et coordonne la communication entre les projets.

Les chefs de projet rendent compte au chef de programme. Les chefs de projet remontent les problèmes jusqu'au mandant du programme via le chef de programme.

### Vue d'ensemble des rôles

Le tableau fournit une vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 1. Il présente en outre l'affectation des rôles par niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	Rôle
<b>Pilotage</b>	Mandant du programme
	Membre du comité du programme
	Gestionnaire de qualité et de risque
<b>Conduite</b>	Chef de programme
	Assistance du programme

Tableau 2: Vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 1

### Processus de décision

Le tableau montre les décisions de programme et les décisions de projet du pilotage avec le rôle responsable.

Niveau hiérarchique	Décision	Rôle responsable
<b>Programme</b>		
<b>Pilotage</b>	Initialisation du mandat de programme	Mandant du programme (avec le concours de la direction de l'organisation permanente)
<b>Pilotage</b>	Validation du programme	Mandant du programme (avec le concours de la direction de l'organisation permanente)
<b>Pilotage</b>	Evaluation intermédiaire	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Validation de la phase de clôture du programme	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Clôture du programme	Mandant du programme
<b>Par projet</b>		
<b>Pilotage</b>	Mandat d'initialisation du projet	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Validation du projet	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Validation de la phase	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Mise en service	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Clôture du programme	Mandant du programme

Tableau 3: Décisions de programme et décisions de projet du pilotage

Les décisions de projet concernant la conduite/l'exécution relèvent du projet en question. Le chef de projet est responsable des décisions. Il en décide avec les autres chefs de projet et la direction du programme. Des règles spécifiques relatives aux compétences de décision sont stipulées dans la plan de gestion du programme.

## **Affectation des rôles**

### **Pilotage**

Mandant du programme

- Un programme doit impérativement disposer d'un mandat de programme. La nécessité des autres rôles est dictée par les besoins du programme.

Comité de programme

- Le mandat du programme est assisté par un comité de programme.
- Le mandat du programme désigne les membres du comité de programme.
- Les organisations critiques à la réussite du programme sont représentées au sein du comité de programme.

Gestionnaire de qualité et de risque

- Le gestionnaire indépendant de la qualité et des risques ainsi que son organisation n'assument aucun autre rôle dans le programme et garantissent l'indépendance du mandat.

### **Conduite**

Chefs de programme

- Le mandat du programme nomme le chef du programme.

Chefs de projet

- Le mandat du programme et le chef du programme nomment conjointement les chefs de projet.

Assistance du programme

- L'assistance du programme œuvre également en appui des chefs de projet, dans la mesure où le plan de gestion du programme le stipule.

### **Exécution**

Spécialistes métier

- Les spécialistes métier chargés de tâches portant sur plusieurs projets (relatives à la sécurité de l'information et à la protection des données ISDS, l'architecture informatique par exemple) font partie de l'assistance du programme ou de la direction du programme, en tant qu'autres organes centraux.

### 4.2.3 Forme d'organisation 2

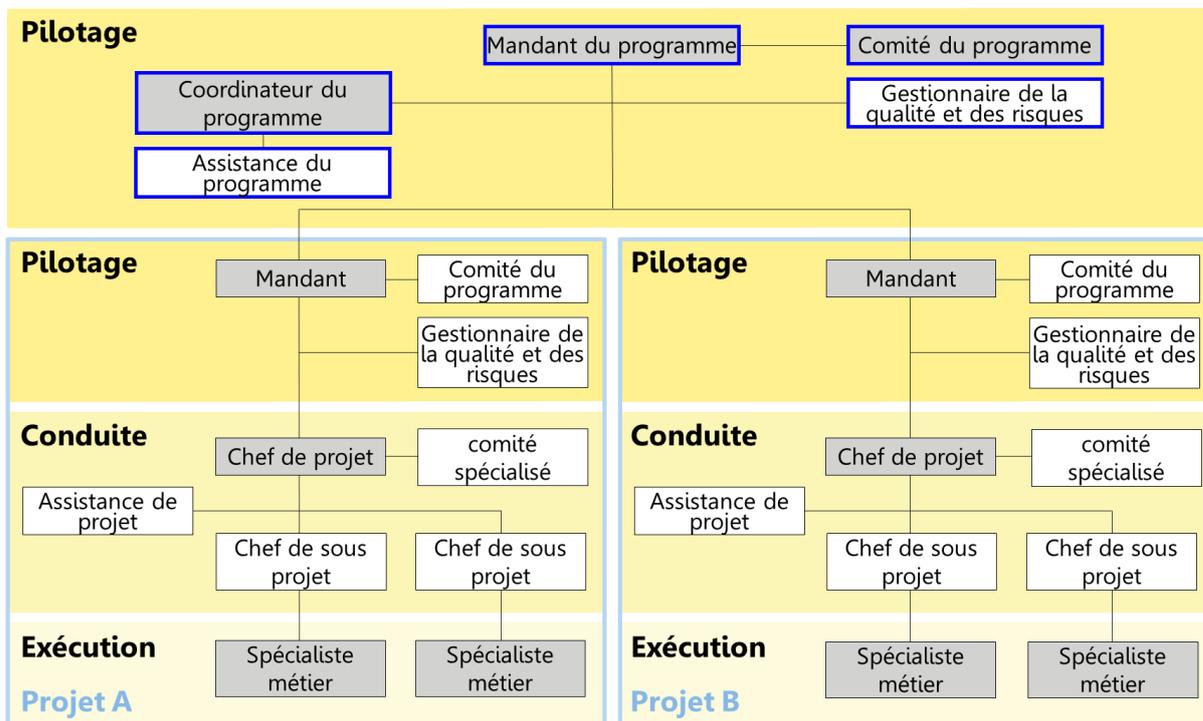


Figure 8: Forme d'organisation 2

La figure présente la forme d'organisation 2 d'un programme. Les rôles spécifiques au programme sont entourés en bleu. Les rôles devant être affectés à minima apparaissent sur fond gris.

Le mandant du programme pilote le programme. Le mandant du programme peut compter sur le soutien d'un comité de programme et mandate un gestionnaire indépendant de qualité et de risque. Il dirige les mandants (de projets).

Le coordinateur du programme assiste le mandant du programme. Il coordonne le programme et les chefs de projet. Il conduit et consolide le plan de gestion du programme sur la base des plans de gestion de projet, avec le concours des chefs de projet et des mandants de projet.

Le mandant (de projet) pilote le projet et dirige son chef de projet. Le mandant (de projet) peut, en cas de besoin, compter sur l'assistance d'un comité de projet.

Les projets peuvent inclure l'ensemble des rôles des niveaux hiérarchiques pilotage, conduite et exécution.

#### Vue d'ensemble des rôles

Le tableau fournit une vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 2. Il présente en outre l'affectation des rôles spécifiques au programme par niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	Rôle
<b>Pilotage</b>	Mandant du programme
	Membre du comité de programme
	Gestionnaire de qualité et de risque
	Coordinateur du programme
	Assistance au programme

Tableau 4: Vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 2

### Processus de décision

Dans l'organisation du programme de la forme d'organisation 2, à chaque projet correspondant un mandant. Les compétences de décision doivent par conséquent être définies de manière spécifique. Une telle précaution vise la réduction du risque d'incertitude quant aux responsabilités.

Le tableau présente les décisions du programme et les décisions de projets du pilotage avec le rôle responsable. Des dispositions propres au programme sont possibles et doivent être stipulées dans le plan de gestion du programme.

Niveau hiérarchique	Décision	Rôle responsable
<b>Programme</b>		
<b>Pilotage</b>	Initialisation du mandat du programme	Mandant du programme (avec le concours de la direction de l'organisation permanente)
<b>Pilotage</b>	Validation du programme	Mandant du programme (avec le concours de la direction de l'organisation permanente)
<b>Pilotage</b>	Evaluation intermédiaire	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Validation de la phase de clôture du programme	Mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Clôture du programme	Mandant du programme
<b>Par projet</b>		
<b>Pilotage</b>	Mandat d'initialisation du projet	Mandant (de projet)
<b>Pilotage</b>	Validation du projet	Mandant de (projet) avec le concours du mandant du programme
<b>Pilotage</b>	Validation de la phase	Mandant de (projet)
<b>Pilotage</b>	Validation de la phase de déploiement	Mandant de (projet)
<b>Pilotage</b>	Mise en service	Mandant de (projet)
<b>Pilotage</b>	Clôture du projet	Mandant de (projet) avec le concours du mandant du programme

Tableau 5: Décisions de programme et de projets du pilotage pour la forme d'organisation 2

## Affectation des rôles

### Pilotage

#### Mandant du programme

- Un programme doit impérativement disposer d'un mandat de programme. La nécessité des autres rôles est dictée par les besoins du programme.

#### Comité de programme

- Le mandant du programme est assisté par un comité de programme.
- Le mandant du programme désigne les membres du comité de programme.

#### Gestionnaire de qualité et de risque

- Le gestionnaire indépendant de la qualité et des risques ainsi que son organisation n'assument aucun autre rôle dans le programme et garantissent l'indépendance du mandat.
- Dans la forme d'organisation 2, le gestionnaire de qualité et de risque procède par ailleurs à une évaluation du projet à des fins d'estimation du programme, dont il informe les mandants (de projet). Le rôle du gestionnaire de qualité et des risques au niveau du pilotage du programme et le rôle du gestionnaire de qualité et des risques dans le projet ne doivent pas être dévolus à différentes organisations indépendantes. Dans la mesure du possible, ces rôles doivent être confiés à la même/aux mêmes personne(s).

### Conduite

#### Coordinateur du programme

- Le mandant du programme nomme le coordinateur du programme.

#### Chefs de projet

- Le mandant (du projet) nomme les chefs de projet.

#### Assistance du programme

- L'assistance du programme œuvre également en appui des chefs de projet, dans la mesure où ceci est stipulé.

### Exécution

#### Spécialistes métier

- Les spécialistes métier chargés de tâches portant sur plusieurs projets (relatives à la sécurité de l'information et à la protection des données ISDS, l'architecture informatique par exemple) font partie de l'assistance du programme ou de la direction du programme, en tant qu'autres organes centraux.

## 4.3 Descriptions des rôles

### Mandant du programme

Le mandant du programme est responsable de la réussite du programme et de l'atteinte des objectifs dans le cadre des coûts et délais fixés. Le mandant du programme est toujours une personne physique unique au sein de l'organisation permanente.

### **Responsabilité**

- Initialisation et pilotage du programme
- Responsabilité globale du programme et atteinte des objectifs
- Mise en adéquation des objectifs du programme avec les stratégies, directives et objectifs généraux de l'organisation permanente
- Mise à disposition des ressources et garantie de l'intervention économique (finances, RH, infrastructures)
- Décisions ponctuelles concernant les demandes et les mesures
- Désignation des membres et de la direction du comité de programme
- Désignation du chef de programme ou du coordinateur de programme

### **Compétences**

- Compétence décisionnelle dans le cadre de la répartition des compétences par l'organisation permanente
- Affectation aux projets des moyens financiers, ressources humaines et infrastructures
- Affectation à la conduite du programme général des moyens financiers, ressources humaines et infrastructures
- Compétence décisionnelle relative à l'initialisation du projet, les validations de projet (en concertation avec l'organisation permanente et les organes de prescription et de contrôle de gestion), validations de phase et clôtures de projet.
- Remontée des problèmes jusqu'à l'organisation permanente

### **Aptitudes**

- Compréhension des affaires et connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances des directives de l'organisation permanente concernant le programme et l'exploitation (pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité par exemple)
- Connaissances en gestion d'entreprise afin de garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et humaines
- Connaissances approfondies de l'initialisation et du pilotage du programme
- Connaissances de HERMES attestées par une formation
- Aptitudes à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'extérieur, de gérer les parties prenantes et de résoudre les conflits
- Aptitude à la prise de décisions et force de persuasion

### **Membre du comité de programme**

Le comité de programme assiste le mandant du programme dans ses fonctions. Les membres du comité de programme présentent les préoccupations de l'organisation qu'ils défendent. Le mandant du programme organise et dirige les réunions du comité du programme.

### **Responsabilité**

- Conseil et aide au mandant du programme dans l'exercice de ses fonctions
- Assistance et ancrage du programme dans l'organisation qu'il représente
- Présentation en temps voulu des préoccupations de l'organisation représentée
- Contribution à l'élaboration de solutions aux problèmes

### **Compétences**

- Peut demander une révision du programme ou un audit du programme
- Compétence de recommandation:

- Recommandations relatives à la clôture et la validation de phases à l'attention du mandant du programme
- Recommandations relatives aux mesures destinées à réduire les risques (concernant l'intervention du gestionnaire de qualité et de risques par exemple) à l'attention du mandant du programme
- Est capable de se procurer toutes les informations nécessaires au pilotage et à l'évaluation du programme

### **Aptitudes**

- Connaissances du domaine concerné
- Connaissances approfondies de la spécialisation représentée
- Connaissances en gestion d'entreprise afin de garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et humaines
- Connaissances approfondies du pilotage du programme
- Connaissances de HERMES, attestées par une formation
- Aptitude au travail en équipe, à la communication et compétence de résolution des conflits

### **Chef de programme**

Le chef de programme conduit le programme sur ordre du mandant du programme. Il est nommé et dirigé par le mandant du programme.

### **Responsabilité**

- Conduite du programme en vue d'atteindre les résultats du programme et les objectifs relatifs à la procédure (temps, coûts, qualité) du programme
- Utilisation économique et durable des moyens et des ressources
- Tenue du plan de gestion du programme et coordination des dépendances entre les projets.
- Tenue des rapports et informations détaillées, régulières et en fonction de la situation, sur le pilotage du programme, afin de leur permettre de s'acquitter de leurs tâches de pilotage et de décision
- Garantie de la communication externe et interne au programme en concertation avec le mandant du programme et les mandants de projet
- Tenue de la gestion des parties prenantes et garantie de l'implication des groupes concernés habilités au niveau du programme
- Tenue de la gestion de la qualité et des risques pour l'ensemble du programme
- Implication en temps voulu des organes de prescription et de contrôle de gestion compétents, afin de satisfaire à leurs exigences légitimes
- Règles concernant les méthodes, pratiques et outils à utiliser dans le programme en complément à HERMES et garantie de leur utilisation
- Planification et réalisation des prestations d'interface interprojets afin d'aider les projets

### **Compétences**

- Compétence concernant l'utilisation des moyens de conduite de programme validés pour le programme (cela signifie les moyens généraux aux projets). Les moyens pour les projets sont validés par le mandant du programme pour chaque projet et chaque phase.
- Compétence décisionnelle dans le cadre défini avec le mandant du programme
- Compétence d'affectation par rapport aux chefs de projet et autres rôles qui lui sont subordonnés dans le projet

- En concertation avec le mandant, diviser le programme en projets, désigner les chefs de projet et déléguer les tâches de conduite

### **Aptitudes**

- Connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances de l'environnement du programme
- Connaissances des directives de l'organisation permanente relative au programme et à l'exploitation de l'application (pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité par exemple)
- Connaissances approfondies de la gestion de programme et de la gestion de projet
- Connaissances des méthodes et pratiques mises en œuvre dans le cadre du programme
- Connaissances en gestion d'entreprise concernant l'évaluation des variantes et de la rentabilité et afin de garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et personnelles
- Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
- Aptitude à la prise de décisions et force de persuasion
- Capacité de diriger
- Aptitudes à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'extérieur, de gérer les parties prenantes et de résoudre les conflits
- Aptitude à provoquer et à effectuer des changements
- Bonne expression écrite pour la rédaction des rapports de programme par exemple.

### **Coordinateur du programme**

Le coordinateur du programme coordonne le programme sur ordre du mandant du programme. Il est nommé et dirigé par le mandant du programme.

### **Responsabilité**

- Coordination du programme et de ses projets en vue d'atteindre les résultats du programme et des objectifs relatifs à la procédure (temps, coûts, qualité)
- Tenue du plan de gestion du programme et coordination des dépendances entre les projets.
- Tenue de rapports et informations détaillées, régulières et situationnelles au pilotage du programme, afin de leur permettre d'effectuer leurs tâches de pilotage et de prise de décision
- Assurance de la qualité et gestion des risques de son point de vue pour l'exécution du programme
- Garantie de la communication externe et interne au programme en concertation avec le mandant du programme et les mandants de projet
- Implication en temps voulu des organes de prescription et de contrôle de gestion compétents, afin de remplir leurs exigences légitimes
- Régler les méthodes, pratiques et outils à employer dans le programme en complément de HERMES et veiller à leur application
- Planifier et mettre en œuvre les prestations d'interface interprojets pour l'assistance des projets
- Préparation des tâches décisionnelles

### **Compétences**

- Compétence concernant l'utilisation des moyens validés pour la coordination du programme (c'est-à-dire les moyens généraux aux projets). Les moyens pour les projets sont validés par le mandant du programme par projet et par phase.

- Compétence décisionnelle dans le cadre défini avec le mandant du programme
- Demander toutes les informations requises aux mandant de programme et aux chefs de projet

### **Aptitudes**

- Connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances de l'environnement du programme
- Connaissances des directives de l'organisation permanente relative au programme et à l'exploitation de l'application (pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité par exemple)
- Connaissances approfondies en gestion de programme et gestion de projet
- Connaissances des méthodes et pratiques appliquées dans le programme
- Connaissances en gestion d'entreprise concernant l'évaluation des variantes et la rentabilité et pour garantir l'utilisation efficace et efficiente der ressources financières et personnelles

Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat

- Aptitude à la prise de décisions et force de persuasion
- Capacité de diriger
- Aptitudes à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'extérieur, de gérer les parties prenantes et de résoudre les conflits
- Aptitude à provoquer et à effectuer des changements
- Bonne expression écrite pour la rédaction des rapports de programme par exemple

### **Assistance du programme**

L'assistance du programme aide le chef de programme ou le coordinateur du programme dans les questions liées à l'organisation, l'administration et la gestion de programme. Il s'agit par exemple des activités relatives à l'assurance de la qualité, la gestion des risques, le contrôle de gestion et la communication. En fonction des tâches définies, la direction du programme assiste également la direction du projet.

### **Responsabilité**

- Est responsable les activités de gestion de programme qui lui sont déléguées
- Crée des synergies entre les projets

### **Compétences**

- Compétence d'ordonnancement dans le cadre des activités de gestion de programme qui lui sont déléguées
- Peut demander et distribuer des informations dans le cadre des tâches qui lui sont déléguées

### **Aptitudes**

- Connaissances de l'environnement du programme
  - Connaissances approfondies en gestion de programme et gestion de projet
  - Connaissances des méthodes et pratiques à appliquer dans ses tâches
  - Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
  - Connaissances en gestion d'entreprise
  - Aptitude au travail en équipe, aptitudes à la communication et compétence de résolution des conflits
- Bonne expression écrite et capacité de produire de la documentation

## 4.4 Adaptations aux rôles HERMES 5 pour les projets

Lorsque des projets sont exécutés dans le cadre d'un programme, les différents rôles de l'organisation du projet doivent être adaptés. Les rôles concernés sont répertoriés ci-dessous. Les adaptations varient en fonction de la forme d'organisation choisie pour le programme. C'est la raison pour laquelle seuls quelques aspects des adaptations nécessaires sont répertoriés dans ces pages.

Les descriptions des rôles adaptées pour le programme figurent dans le plan de gestion du programme.

Le plan de gestion de projet inclut également les règles concernant les rapports, la communication, la gestion des modifications, la procédure de remontée des problèmes et, en fonction de la situation, les autres aspects, pouvant avoir des répercussions sur les descriptions des rôles.

### Mandant (du projet)

Le rôle du mandant est adapté comme suit:

- Les décisions sont prises conformément au chapitre sur le processus de décision
- Concertation régulière avec le mandant du programme
- Détermination de la planification de la communication en concertation avec le chef du programme / le coordinateur du programme

Précision:

- Il appartient au chef de projet de consulter les organes de prescription et de contrôle de gestion

### Chef de projet

En fonction de la forme d'organisation, le chef de projet est dirigé par un autre rôle.

- Forme d'organisation 1: le chef du programme dirige le chef de projet, à la place du mandant (du projet)
- Forme d'organisation 2: le mandant du programme dirige le mandant (du projet), qui à son tour dirige le chef de projet
- Régler les méthodes, pratiques et outils à employer définies dans le programme en complément de HERMES et veiller à leur application
- Détermination du plan de gestion de projet en concertation avec le chef du programme / coordinateur du programme

Précision:

- Il appartient au chef de projet de consulter les organes de prescription et de contrôle de gestion

### Gestionnaire de qualité et de risque

- Le rôle couvre non seulement un projet mais aussi le programme.

## 5 Modules

### 5.1 Introduction

Les modules définis pour les programmes viennent compléter les modules de HERMES 5 pour la gestion de projet.

### 5.2 Vue d'ensemble des modules

HERMES 5 propose quatre modules pour la gestion de programme. En fonction de la forme d'organisation choisie, l'on a recours au module de conduite du programme (forme d'organisation 1) ou au module de coordination du programme (forme d'organisation 2).

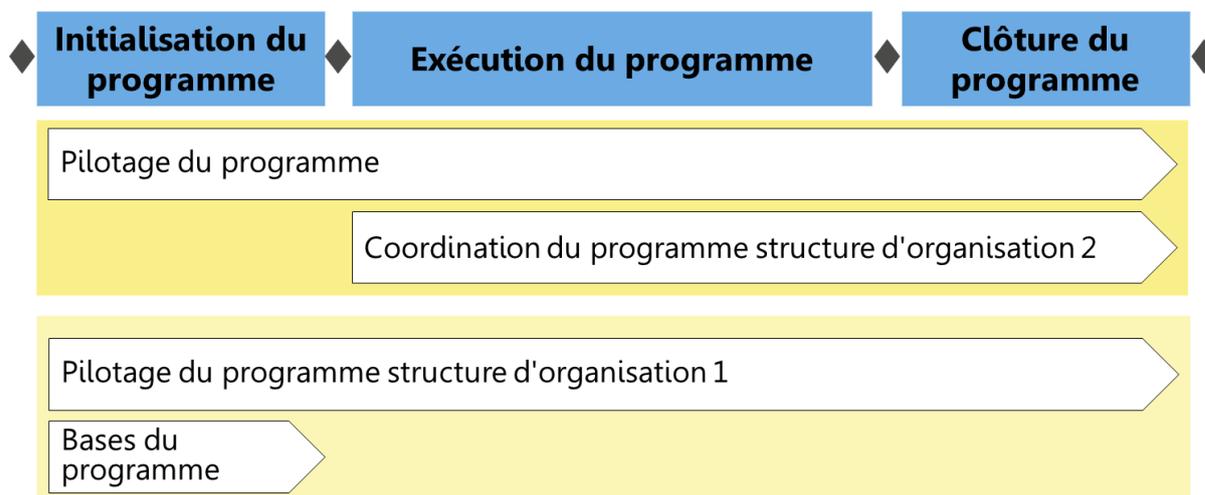


Figure 9: Vue d'ensemble des modules dans la gestion de programme

La figure présente les quatre modules définis de gestion de programme, même s'il n'y en a toujours que trois d'appliqués dans le programme concret.

Le tableau répertorie tous les modules et décrit leur priorité en termes de contenu. Les descriptions des tâches fournissent des informations détaillées.

Module	Description
<b>Pilotage du programme</b>	<p>Initialiser, piloter le programme et en assurer la concordance avec les objectifs subordonnés et les directives de l'organisation permanente</p> <p>Garantir, de façon contraignante, les moyens pour le programme pour toute sa durée</p> <p>Tenir compte des préoccupations des parties prenantes concernant le programme, gérer les risques et prendre des décisions</p> <p>Procéder à des évaluations intermédiaires périodiques et appliquer des mesures en cas de besoin</p> <p>Clore le programme</p>
<b>Coordination du programme</b>	<p>Elaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme</p> <p>Tenir à jour le plan de gestion du programme et coordonner les dépendances entre les projets</p> <p>Assister le mandant dans la gestion des parties prenantes, l'assurance de la qualité, la gestion des risques, la gestion des modifications et la préparation des décisions</p> <p>Coordonner les projets</p> <p>Consolider le reporting du projet et élaborer les rapports du programme ainsi que l'évaluation finale du programme</p> <p>Préparer la clôture du programme</p>
<b>Conduite du programme</b>	<p>Elaborer le plan de gestion du programme et mandat de programme</p> <p>Planifier, conduire le programme et le mener au résultat demandé en respectant les conditions-cadre définies en termes de temps et de coûts</p> <p>Connaître les intérêts des parties prenantes du programme, se charger de la communication et garantir les décisions</p> <p>Gérer les risques, gérer les problèmes et tenir compte des expériences</p> <p>Convenir et piloter les prestations interprojets, conduire la gestion des modifications et l'assurance de la qualité interprojets</p> <p>Préparer la clôture du programme</p>
<b>Bases du programme</b>	<p>Elaborer l'étude du programme, afin de décider des objectifs, conditions-cadre, périmètre du programme et façon de procéder fondamentale</p> <p>Clarifier les bases légales pour le programme et analyser les besoins en matière de protection</p> <p>Créer les conditions préalables à l'élaboration du plan de gestion du programme et le mandat de programme</p>

**Tableau 6: Modules avec leurs priorités en termes de contenu**

### 5.3 Pilotage du programme

Phase	Tâche	Responsable tâche	Résultat
Initialisation du programme	Mandater et piloter l'initialisation du programme	Mandant du programme	Mandat d'initialisation du programme
	Prendre la décision relative à la validation du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle Mandat de programme Décision du programme pilotage
Exécution du programme	Piloter le programme	Mandant du programme	Liste de contrôle Rapport qualité et risque Décision du programme pilotage
	Prendre la décision relative à l'évaluation intermédiaire	Mandant du programme	Liste de contrôle Rapport de programme Rapport qualité et risque Décision du programme pilotage
	Prendre la décision relative à la validation de la phase de clôture du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle Rapport qualité et risque Décision du programme pilotage
Clôture du programme	Piloter le programme	Mandant du programme	Rapport qualité et risque Décision du programme pilotage
	Prendre la décision relative à la clôture du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle Rapport qualité et risque Décision du programme pilotage

Tableau 7: Tâches et résultats du pilotage du programme

## 5.4 Coordination du programme

Phase	Tâche	Responsable tâche	Résultat
Exécution du programme	Coordonner le programme	Coordinateur du programme	Rapport d'état du programme Plan de gestion du programme Liste des parties prenantes Demande de modification Liste de l'état des modifications Expériences du programme Procès-verbal de vérification Accords
	Coordonner l'évaluation intermédiaire	Coordinateur du programme	Rapport du programme
	Coordonner la validation de la phase de clôture du programme	Coordinateur du programme	Rapport d'état du programme Plan de gestion du programme
Clôture du programme	Coordonner la clôture du programme	Coordinateur du programme	Evaluation de la clôture du programme Expériences du programme

Tableau 8: Tâches et résultats de la coordination du programme

## 5.5 Conduite du programme

Phase	Tâche	Responsable tâche	Résultat
Initialisation du programme	Conduire et contrôler l'initialisation du programme	Chef du programme	Liste des parties prenantes
	Elaborer le mandat du programme	Chef du programme	Plan de gestion du programme Mandat de programme
Exécution du pro-	Conduire et contrôler le	Chef du pro-	Rapport d'état du

Phase	Tâche	Responsable tâche	Résultat
programme	programme	gramme	programme Plan de gestion du programme Liste des parties prenantes Demande de modification Liste d'état des modifications Expériences du programme Procès-verbal de vérification Accords
	Accompagner l'évaluation intermédiaire	Chef du programme	Rapport de programme
	Préparer la validation de la phase de clôture du programme	Chef du programme	Rapport de programme Plan de gestion du programme
Clôture du programme	Conduire et contrôler le programme	Chef du programme	Rapport d'état du programme Plan de gestion du programme
	Préparer la clôture du programme	Chef du programme	Evaluation de la clôture du programme Expériences du programme

Tableau 9: Tâches et résultats de la conduite du programme

## 5.6 Bases du programme

Phase	Tâche	Responsable tâche	Résultat
Initialisation du programme	Elaborer l'étude du programme	Chef du programme	Etude du programme
	Elaborer l'analyse des bases légales du programme	Chef du programme	Analyse des bases légales

Tableau 10: Tâches et résultats des bases du programme

## 6 Tâches

### 6.1 Introduction

Les résultats sont élaborés avec les tâches. Une tâche se compose de plusieurs activités pour élaborer les résultats et remplir les exigences de qualité.

Le rôle responsable est affecté à chaque tâche.

Les tâches apparentées en termes de contenu sont regroupées en module.

Les descriptions de tâche ne remplacent pas la connaissance des méthodes et pratiques à appliquer ou une formation correspondante.

### 6.2 Vue d'ensemble des tâches

Le tableau montre les tâches pour chaque module.

Module	Tâche
Pilotage du programme	Mandater et piloter l'initialisation du programme
	Décider de valider le programme
	Piloter le programme
	Décider de l'évaluation intermédiaire
	Décider de valider la phase de clôture du programme
	Décider de clore le programme
Conduite du programme	Conduire et contrôler l'initialisation du programme
	Elaborer le mandat du programme
	Conduire et contrôler le programme
	Accompagner l'évaluation intermédiaire
	Préparer la validation de la phase de clôture du programme
	Préparer la clôture du programme
Coordination du programme	Coordonner le programme
	Coordonner l'évaluation intermédiaire
	Coordonner la validation de la phase de clôture du programme
	Coordonner la clôture du programme
Bases du programme	Elaborer l'étude du programme
	Elaborer l'analyse des bases légales du programme

Tableau 11: Tâches pour chaque module

## 6.3 Description des tâches

### 6.3.1 Tâches du module de pilotage du programme

#### Mandater et piloter l'initialisation du programme

*Mandater et piloter la phase d'initialisation du programme crée les conditions préalables à l'élaboration des bases du programme et à la décision relative à la validation du programme.*

#### Idée de base

L'attribution du mandat d'initialisation du programme marque le lancement officiel des opérations pour l'initialisation du programme. L'attribution du mandat clarifie les points importants au succès de l'initialisation du programme.

#### Spécificités HERMES

Le mandat du programme mandate un chef de programme ou un coordinateur du programme pour la phase d'initialisation du projet. Il ne doit pas forcément s'agir de la même personne pour les phases suivantes. Le pilotage par le mandat du programme garantit l'élaboration, ciblée sur les objectifs, des résultats au cours de la phase de l'initialisation du programme.

#### Activités

- Stipuler les objectifs de la phase d'initialisation du programme
- Stipuler les directives et les conditions-cadre pour la phase d'initialisation du programme (prestations, efforts, dates par exemple)
- Mandater le chef du programme ou le coordinateur du programme pour la phase d'initialisation du programme
- Clarifier les attentes
- Mettre à disposition les ressources financières et humaines pour les opérations nécessaires
- Régler la communication entre le mandant du programme, le chef de programme ou le coordinateur du programme et les autres organes pour la phase
- Identifier, analyser les risques de la phase d'initialisation du programme et prévoir les mesures
- Réaliser l'initialisation du mandat de programme et en obtenir la validation par le mandant du programme
- Informer les interlocuteurs au sein comme à l'extérieur de l'organisation permanente
- Piloter la phase d'initialisation du programme. Obtenir les informations nécessaires, contrôler la progression, prendre des mesures en cas de besoin
- Impliquer les parties prenantes

#### Résultats

- Initialisation du mandat de programme

#### Décider de valider le programme

*La décision de valider le programme crée les conditions préalables aux opérations au cours de la phase d'exécution du programme.*

#### Idée de base

La validation du mandat du programme marque le début effectif du programme. La phase

d'initialisation des premiers projets et les moyens nécessaires sont validés et l'organisation du programme entre en vigueur.

### **Spécificités HERMES**

La décision de valider le programme est prise par l'organisation permanente et le mandant du programme. Avant de valider le programme, le mandat de programme et le plan de gestion du programme sont comparés aux stratégies générales et les objectifs de l'organisation permanente.

#### **Activités**

- Compléter la liste de contrôle concernant la validation du programme avec des critères supplémentaires
- Vérifier le mandat du programme avec la liste de contrôle pour la validation du programme par le mandant du programme
- Garantir les ressources (RH, finances, infrastructures) pour toute la durée du programme
- Remettre le mandat de programme aux décideurs
- Convenir de la décision au sein de l'organisation permanente et prendre la décision concernant le mandat du programme
- En cas de décision positive: - désigner le chef du programme ou le coordinateur du programme pour la phase d'exécution du programme - signer le mandat du programme – valider les ressources pour l'initialisation des premiers projets - informer les personnes ou groupes concernés de la décision

#### **Résultats**

- Mandat de programme
- Liste de contrôle
- Décision pilotage

#### **Piloter le programme**

*Le pilotage du programme ainsi que la prise de décisions sont autant de facteurs de réussite pour le programme.*

#### **Idée de base**

Le mandant du programme pilote le programme et est responsable de la réussite du programme. Il est épaulé en cela par les autres rôles du pilotage du programme. Si la réussite du programme ne peut être obtenue, le mandant du programme met un terme au programme. Dans un souci de pouvoir repérer prématurément les écarts et de garantir le succès, le mandant du programme procède régulièrement à des contrôles de progression. Il se charge de la gestion des risques du point de vue du management et décide des mesures à prendre. Pour que l'exécution du programme se déroule efficacement, le mandant du programme veille à la rapidité des décisions. Il planifie et pilote les processus de décision en collaboration avec le chef du programme ou le coordinateur du programme et, dans le cas de la forme d'organisation 2, avec les mandants de projet. Il tient compte des intérêts des parties prenantes.

Les problèmes que le chef du programme ou, dans le cas de la forme d'organisation 2, le mandant (du projet) sont incapables de résoudre, sont remontés au pilotage du programme. Le pilotage du programme les traite par ordre de priorité et d'urgence.

## Spécificités HERMES

Le mandat du programme stipule les exigences imposées au reporting et contrôle la progression au moyen du plan de gestion du programme et du rapport d'état du programme. Il décide des mesures importantes et des adaptations du plan de gestion du programme associées, des demandes de modification et des mesures visant à réduire les risques au minimum.

### Activités

- Procéder au contrôle de progression  
Demander le plan de gestion du programme et le rapport d'état du programme  
Procéder aux comparaisons consigne/réalité, évaluer les prévisions, analyser les écarts et repérer les besoins d'action  
Prendre des mesures
- Gestion des risques  
Compléter les risques liés au programme, aux projets et aux affaires dans le rapport d'état du programme avec les risques identifiés  
Analyser les risques  
Décider des mesures à prendre  
Contrôler la mise en œuvre des mesures et leur efficacité  
Mandater un contrôle de gestion indépendant, assurance de la qualité, gestion des risques et/ou audits et révisions de projets
- **Décisions**  
Planifier et piloter les processus de décision  
Prendre les décisions sur le programme et les projets, les communiquer et les appliquer  
Impliquer les parties prenantes  
Prendre les décisions concernant les demandes de modification  
Traiter les remontées de problème

### Résultats

- Liste de contrôle
- Décision du programme pilotage
- Rapport qualité et risque

### Décider de l'évaluation intermédiaire

*Le mandat du programme procède de manière périodique à une évaluation intermédiaire et contribue ainsi à la réussite du programme. Il décide des mesures nécessaires.*

### Idée de base

La vérification périodique de la stratégie du programme, de la façon de procéder, de l'organisation du programme et l'évaluation du périmètre du programme, de la rentabilité, des risques, de la qualité, des modifications de l'environnement du programme et d'autres facteurs contribue à la réussite du programme.

## Spécificités HERMES

Le mandat du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et directives de l'organisation permanente. Il vérifie la progression avec le rapport d'état du programme et évalue les prévisions. Il mandate le gestionnaire de qualité et de risque pour l'élaboration du rapport de qualité et des risques. Il décide des éventuelles adaptations de la façon de procéder, de l'organisation du programme ou de mesures supplémentaires.

### Activités

- Compléter la liste de contrôle pour l'évaluation intermédiaire avec des critères supplémentaires
- Vérification de la modification de l'environnement du programme, de l'environnement des projets, des directives et des conditions-cadre (facteurs contextuels)
- Vérification de l'accessibilités des objectifs du programme sur la base de l'étude du programme (qui peut également être désigné par le terme Business-Case) et harmonisation avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente
- Vérification de la stratégie du programme
- Vérification de l'organisation du programme et des affectations de rôles
- Vérification de la situation des risques des projets et du programme dans son ensemble
- Vérification de la coopération programme / projets et des prestations d'interface du programme à l'attention des projets
- Consigner les enseignements dans le rapport du programme
- Décider des mesures à prendre

### Résultats

- Liste de contrôle
- Rapport qualité et risque
- Rapport de programme
- Décision pilotage

## Décider de valider la phase de clôture du programme

*La décision relative à la validation de la phase de clôture du programme crée les conditions préalables aux opérations lors de la phase de clôture du programme.*

### Idée de base

Une fois les projets achevés, le programme peut être clos. La phase d'exécution du programme est close et la phase de clôture du programme ainsi que les moyens nécessaires sont validés.

## Spécificités HERMES

Au terme de la phase d'exécution du programme, le rapport du programme est remis et une décision prise concernant la clôture de la phase. Une décision est ensuite prise concernant la validation de la phase suivante de clôture du programme. Avant la validation de la phase, le rapport de phase et le plan de gestion de projet sont comparés avec les stratégies et objectifs généraux de l'organisation permanente. Lorsque des organes ont été mandatés, dans le cadre du projet, pour le contrôle de gestion et l'assurance de la qualité/la gestion des risques, ceux-ci rédigent un rapport à l'attention du mandant.

### Activités

- Compléter la liste de contrôle concernant la validation de la phase de clôture du programme avec des critères de validation supplémentaires
- Convenir de la décision au sein de l'organisation permanente
- Prendre la décision concernant le rapport de programme et le plan de gestion du programme
- Prendre la décision relative à la validation de la phase ou rejeter les résultats
- En cas de décision positive: - valider les ressources pour la phase de projet suivant - informer les personnes ou les groupes concernés de la décision

### Résultats

- Liste de contrôle
- Décision du programme pilotage
- Rapport qualité et risque

### Décider de clore le programme

*La décision relative à la clôture du programme marque la dissolution de l'organisation du programme et la fin du programme.*

### Idée de base

La dernière étape de la clôture du programme consiste à dissoudre officiellement l'organisation du programme. Elle relève de la compétence et de la responsabilité du mandant du programme. Les participants au programme sont officiellement dégagés des responsabilités leur incombant dans le cadre du programme.

### Spécificités HERMES

L'évaluation finale du programme par la direction du programme ou la coordination du programme est contrôlée et approuvée ou rejetée par le pilotage du programme. Le mandant du programme transmet les enseignements importants du projet aux organes concernés. Le mandant du programme s'assure que la clôture du projet satisfait bien aux exigences du organe de prescription et de contrôle de gestion ainsi que de la gouvernance. Lorsque, dans le cadre du projet, des organes spécifiques ont été mandatés pour le contrôle de gestion et l'assurance de la qualité/gestion des risques, ceux-ci rédigent un rapport final.

### Activités

- Compléter la liste de contrôle concernant la clôture du programme avec des critères supplémentaires
- S'assurer que les travaux de clôture ont bien été complétés. Mandater ou procéder aux vérifications correspondantes
- Envoyer l'évaluation de la clôture du programme et d'autres bases de décision aux décideurs
- Convenir de la décision avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Procéder à la réunion finale du comité de programme
- Approuver (ou rejeter) l'évaluation finale du programme
- Décider de la clôture du programme
- En cas de décision positive:
- Dissoudre l'organisation du programme
- Informer les personnes concernées et intéressées de la décision
- Transmettre les expériences du programme aux organes concernés

### Résultats

- Liste de contrôle
- Décision du programme pilotage
- Evaluation finale du programme
- Rapport qualité et risque

## 6.3.2 Tâches du module de conduite du programme

### Conduire et contrôler l'initialisation du programme

*Au cours de la phase d'initialisation du programme, l'organisation du programme n'a pas encore été stipulée de manière définitive. Cependant, les participants sont mandatés et dirigés, afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches.*

#### Idée de base

Afin d'exécuter cette tâche, le mandant du programme mandate un chef de programme pour la phase d'initialisation du programme. Ce dernier ne doit pas forcément se charger de la direction ou de la coordination du programme pour les phases suivantes.

Le chef de programme exécute toutes les activités de gestion du programme et des projets, qui sont nécessaires à la réussite de l'initialisation du programme. En fonction des besoins, le chef de programme axe son action sur les tâches de conduite du projet du manuel de référence pour les projets HERMES 5

Le chef du programme et le mandant du programme identifient et analysent les parties prenantes.

Le chef de programme attribue les mandats de travail, dirige et assiste les participants au programme, contrôle la progression et coordonne les dépendances entre les travaux.

Les informations relatives à l'état du programme et aux prévisions sont fournies par reporting au pilotage du programme. Le reporting (rapports) garantit les informations officiellement standardisées entre la conduite du programme, le pilotage de projet et les autres organes.

#### Spécificités HERMES

L'initialisation du mandat de programme correspond au plan de la phase d'initialisation du programme. Il constitue la base de la conduite et du contrôle du programme. Les résultats définis dans l'initialisation du mandat de programme et les activités sont concrétisés par des mandats de travail.

Lors de la phase d'initialisation du programme, il n'y a pas encore de gestion officielle des modifications, car les objectifs et les résultats du programme n'ont pas été définis à ce stade. En cas de modifications par rapport à l'initialisation du mandat de programme, concernant le résultat, les efforts ou les dates, la décision à cet égard appartient au mandant du programme.

#### Activités

- Procéder à la réunion de lancement avec les participants
- Mettre les infrastructures à disposition
- Planifier, mandater et contrôler la progression des tâches, résultats et ressources de la phase d'initialisation du programme (y compris les mesures d'assurance de la qualité et les risques)
- Dresser la liste des parties prenantes et effectuer l'analyse des parties prenantes
- Informer les mandants du programme et les autres parties prenantes habilitées
- Déterminer les conditions-cadre et les directives concernant le reporting
- Rédiger les rapports d'état du programme conformément aux directives et préparer,

effectuer les réunions, procéder à leur débriefing et rédiger les procès-verbaux. Consigner les décisions

- Convenir en continu du déroulement du programme et des enseignements importants avec le mandant du programme
- Diriger les collaborateurs du programme et maintenir le cap sur les objectifs
- Produire les mandats de travail et veiller à ce que la marche à suivre et les résultats soient bien compris de la même façon
- Coordonner les dépendances entre les mandats
- Procéder au contrôle de progression, comparer pour cela les valeurs réelles avec les valeurs prévues et établir des prévisions
- Analyser les écarts par rapport à la planification et lancer des mesures
- Faire approuver par le mandant du programme les modifications par rapport à l'initialisation du mandat de programme

### Résultats

- Mandat de travail
- Rapport d'état du programme
- Procès-verbal
- Liste des parties prenantes

### Elaborer le mandat du programme

*L'élaboration du mandat de programmes crée les conditions préalables à la prise de décision relative à la validation du programme.*

### Idée de base

Le mandat du programme est l'accord qui engage le mandant du programme et le chef du programme concernant le développement du programme. Il repose sur un plan de gestion du programme, qui soit compréhensible. Sur la base du mandat du programme, le mandant du programme vérifie si le programme sert bien les objectifs de l'organisation et si les ressources nécessaires peuvent être validées.

Les informations requises pour le pilotage général et la hiérarchisation des initiatives d'une organisation sont élaborées conformément aux directives propres à l'organisation.

### Spécificités HERMES

La liste des parties prenantes et l'étude du programme servent de base à l'élaboration du plan de gestion du programme et à la préparation du mandat de programme. Le mandat de programme et le plan de gestion du programme sont autant de conditions nécessaires au pilotage et au contrôle du programme par le mandant du programme et à l'adéquation du programme avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente. Le plan de gestion du programme constitue la base pour la conduite et le contrôle du programme par la direction du programme.

### Activités

- Elaborer le plan de gestion du programme
- Intégrer au mandat de projet les résultats pertinents de l'étude du programme et du plan de gestion du programme
- Vérifier le mandat du programme avec le mandant du programme et les parties prenantes, y compris le partenaire du projet et les organes de prescription et de contrôle de gestion

## Résultats

- Plan de gestion du programme
- Mandat du programme

## Conduire et contrôler le programme

*Pendant toute la durée du programme, les chefs de projet sont mandatés et dirigés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches. Les décisions du pilotage du programme sont préparées.*

## Idée de base

Le chef de programme conduit le programme, dirige les chefs de projet et prépare les décisions du pilotage.

La conduite et le contrôle du programme reposent sur le mandat de programme et le plan de gestion du programme. Le plan de gestion du programme décrit comment les objectifs seront atteints (consigne) et présente l'état actuel du programme (réel) ainsi que l'évolution à venir (prévisions).

La progression du programme et des projets fait l'objet de contrôles en continu et la planification est mise à jour. Les dépendances entre les projets ainsi que les dépendances externes du programme sont garanties.

## Spécificités HERMES

Les informations concernant la conduite et le contrôle du programme sont stipulées dans le plan de gestion du programme. La question du reporting est réglée dans le plan de gestion du programme. Il se compose des rapports et des réunions de programme ou de projets. Le rapport d'état du programme fait partie de ces rapports. En fonction des directives de l'organisation permanente, d'autres rapports sont nécessaires. Les mandats de travail sont affectés au préalable aux collaborateurs responsables sur la base des rôles. Le chef de programme conduit le programme:

- Il tient le plan de gestion du programme à jour en continu.
- Il rédige le rapport d'état du programme à l'attention du mandant du programme.
- Il identifie et coordonne les dépendances externes, qui ne relèvent pas de la responsabilité d'un projet précis.

Le chef de programme dirige les chefs de projet et coordonne les dépendances entre les projets:

- Les informations relatives à l'état du projet et aux prévisions sur le projet sont fournies au chef du programme via le reporting.
- Le chef de programme tient à jour en continu le plan de gestion du programme sur la base du reporting des projets.
- Les décisions du pilotage sont préparées par les chefs de projet avec le concours du chef du programme

Le chef de programme conduit et contrôle les tâches, qu'il a mandatée hors du cadre du projet:

- Les tâches et résultats définis dans la planification sont concrétisés par des mandats de travail. Les processus de travail gagnent ainsi en transparence, la planification est peaufinée en continu et le risque de malentendus s'en trouve réduit.
- La progression fait l'objet d'un suivi périodique sur la base de la planification et des mandats de travail. Les valeurs réelles de la situation actuelle sont recueillies puis comparées avec la planification. L'on estime les efforts, coûts et dates pour la suite

du déroulement avant de les représenter dans la planification en tant que prévisions. En cas d'écart constatés ou prévus par rapport à la planification, le chef de programme lance des mesures afin que les objectifs soient atteints. L'efficacité des mesures fait l'objet d'une évaluation continue.

Si des modifications importantes du programme s'imposent, elles sont traitées via les activités de gestion des modifications.

Les tâches suivantes, qui sont sous la responsabilité du chef de projet dans le module de conduite du projet, sont exécutées, en complément, au niveau du programme par le chef du programme.

### **Convenir de et piloter les prestations**

Les prestations d'interface qui sont requises en lien avec plusieurs projets, sont convenues au niveau général par le chef de programme en concertation avec les chefs de projet. Le pilotage de la prestation dans le projet reste du ressort du chef de projet.

### **Traiter les problèmes et mettre les expériences à profit**

Les remontées de problème des chefs de projet sont signalées au chef du programme. Il les traite de manière conforme aux directives stipulées dans le plan de gestion du programme. Les enseignements tirés des projets sont recueillis pour l'ensemble du programme et consignés dans un document général.

### **Conduire la gestion des parties prenantes et la communication**

La gestion des parties prenantes et la communication des projets sont coordonnées au niveau global par le chef du programme. La planification de la communication des projets s'effectue avec le plan de communication dans le plan de gestion du programme.

### **Conduire l'assurance de la qualité**

Les mesures de l'assurance de la qualité pour les résultats spécifiques au programme sont spécifiées par le chef du programme et stipulées dans le plan de gestion du programme.

### **Gérer les risques**

Le chef du programme identifie les risques du programme, consolide les risques des projets mis en évidence par les chefs de projet et tient un catalogue général des risques pour le programme (dans le rapport d'état du programme ou en tant que résultat indépendant). Il stipule les mesures concernant la gestion des risques avec les chefs de projet et surveille l'évolution des risques. Il informe le mandant du programme et les autres organes de la situation en matière de risque.

### **Conduire la gestion des modifications**

Le chef de programme stipule la procédure de gestion des modifications dans le programme et la documente dans le plan de gestion du programme. Il conduit la gestion des modifications touchant plusieurs projets. ...

### **Activités**

- Conduire le programme
  - Procéder au contrôle de progression, comparer pour cela les valeurs réelles avec les valeurs prévues et établir des prévisions
  - Analyser les écarts par rapport à la planification et initier des mesures
  - Tenir le plan de gestion de projet à jour en continu

- Diriger les chefs de projet et gérer les dépendances interprojets
- Conduire et contrôler les tâches mandatées en dehors du projet:
- Exécuter les tâches de gestion de projets de manière analogue au niveau du programme
  - o Convenir de et piloter les prestations
  - o Gérer les problèmes et mettre les expériences à profit
  - o Conduire la gestion des parties prenantes et la communication
  - o Conduire l'assurance de la qualité
  - o Gérer les risques
  - o Conduire la gestion des modifications

### Résultats

- Demande de modification
- Liste d'état des modifications
- Expériences du programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme
- Procès-verbal de vérification
- Accords

### Suivre l'évaluation intermédiaire

*Le chef de programme assiste le mandant du programme dans l'évaluation intermédiaire et accompagne les activités des participants.*

### Idée de base

Le mandant du programme procède à l'évaluation intermédiaire et mandate, en fonction de la situation, d'autres organes pour l'exécution des évaluations. Le chef de programme assiste le mandant du programme et les participants lors des travaux correspondants. Il rédige le rapport du programme pour le compte du mandant du programme et procède aux évaluations lorsque cela est nécessaire.

### Spécificités HERMES

Le mandant du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et directives de l'organisation permanente. Il décide d'éventuelles adaptations de la façon de procéder, de l'organisation du programme ou de mesures supplémentaires. Le chef de programme accompagne les travaux des participants et assiste le mandant du programme avec les évaluations des thèmes transversaux, sur lesquels le programme met des prestations à la disposition des projets.

### Activités

- Définir les domaines thématiques et la façon de procéder pour l'évaluation intermédiaire avec le mandant du programme et planifier l'évaluation intermédiaire
- Suivre l'évaluation intermédiaire et assister le mandant du programme et les autres participants
- Compiler les résultats des participants à l'évaluation intermédiaire
- Rédiger une ébauche de rapport de programme et consulter les mandants
- Préparer la réunion du comité de programme en fonction des besoins et en faire le debriefing
- Veiller à la mise en œuvre des mesures découlant des décisions du mandant du programme

## Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport du programme

## Préparer la validation de la phase de clôture du programme

*Les résultats sont compilés à l'attention des décideurs pour la validation de la phase et la phase suivante est planifiée.*

## Idée de base

Au terme d'une phase, une décision est prise concernant la suite des événements. À cette fin, les bases de décision nécessaires pour les décideurs sont préparées.

## Spécificités HERMES

La planification globale du programme est contrôlée et la planification détaillée pour la phase suivante est élaborée. Le plan de gestion du programme est tenu à jour. Le rapport de programme est rédigé avec les demandes. Il sert de base au mandant du programme pour décider de la validation de la phase de clôture du programme.

## Activités

- Planifier en détail la phase de clôture du programme
- Tenir le plan de gestion du programme à jour et consulter tous les participants ainsi que les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Mettre à jour le rapport d'état du programme en tant qu'annexe au rapport de programme
- Créer d'autres conditions préalables à la validation de la phase (garantir une organisation adaptée au programme et la disponibilité des ressources par exemple)
- Résumer les résultats du déroulement du programme dans le rapport de programme
- Déposer des requêtes concernant la réception des résultats, la suite des événements, les moyens et les ressources à valider etc.
- Rendre des décisions concernant le pilotage du programme

## Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme
- Rapport de programme

Préparer la clôture du programme

*La préparation de la clôture du programme crée les conditions préalables à la dissolution de l'organisation du programme et à la fin du programme.*

## Idée de base

Le classement des documents est révisé et la documentation du programme est remise à l'organisation permanente. Le déroulement du programme et les résultats sont évalués. Afin de contrôler la réussite du programme, il faut vérifier, quelque temps après la clôture du programme, si l'action attendue du point de vue du mandant du programme s'est bien produite. Tous les points en suspens du programme sont transmis aux personnes compétentes au sein de l'organisation permanente.

### Spécificités HERMES

La documentation des expériences du programme est close. L'on procède alors à l'évaluation de la clôture du programme.

#### Activités

- Réviser le classement des documents
- Archiver la documentation du déroulement du programme (plans de gestion du programme, procès-verbaux, accords, rapports d'état du programme etc.) conformément aux règles d'archivage de l'organisation permanente
- Restituer les ressources non utilisées (infrastructure etc.) à l'organisation permanente
- Lever les autorisations d'accès ayant été attribuées spécifiquement au programme
- Clore les systèmes de saisie des dépenses, la comptabilité du programme, le reporting etc.
- Elaborer l'évaluation finale du programme
- Clore les expériences du programme et les remettre à l'organisation permanente
- Définir ce qui doit être vérifié dans le cadre du contrôle de réussite du programme, quelles mesures doivent être prévues et qui les appliquera. Transmettre à l'organisation permanente en tant que point en suspens
- Transmettre les points en suspens du programme aux personnes responsables dans l'organisation permanente

#### Résultats

- Expériences du programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme

### 6.3.3 Tâches du module de coordination du programme

#### Coordonner le programme

*Pendant toute la durée du programme, les chefs de projet et les autres opérations interprojets sont coordonnés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches. Les décisions de pilotage du programme sont préparées.*

#### Idée de base

Le coordinateur du programme coordonne le programme et les chefs de projet et prépare les décisions du pilotage.

La coordination et le contrôle du programme reposent sur le mandat du programme et le plan de gestion du programme. Le plan de gestion du programme décrit comment les objectifs sont atteints (consigne) et présente l'état du programme actuel (réel) ainsi que l'évolution à venir (prévisions).

La progression du programme et des projets est vérifiée en continu et la planification mise à jour. Les dépendances entre les projets ainsi que les dépendances externes du programme sont garanties.

### Spécificités HERMES

Les informations concernant la coordination et le contrôle du programme sont stipulées dans le plan de gestion du programme. La question du reporting est réglée dans le plan de gestion du programme. Il se compose des rapports et des réunions de programme ou de projets. Le rapport d'état du programme fait partie de ces rapports. En fonction des directives de

l'organisation permanente, d'autres rapports sont nécessaires. Les mandats de travail sont affectés au préalable aux collaborateurs responsables sur la base des rôles.

Le coordinateur du programme conduit le programme:

- Il tient le plan de gestion du programme à jour en continu.
- Il rédige le rapport d'état du programme à l'attention du mandant du programme.
- Il identifie et coordonne les dépendances externes, qui ne relèvent pas de la responsabilité d'un projet précis.

Le coordinateur du programme coordonne les chefs de projet et coordonne les dépendances entre les projets:

- Les informations concernant l'état du projet et les prévisions des projets sont fournies via le reporting au chef du programme.
- Le coordinateur du programme tient le plan de gestion du programme sur la base du reporting des projets à jour en continu.
- Les décisions du pilotage sont préparées par les chefs de projet avec le concours du coordinateur du programme

Le coordinateur du programme coordonne et contrôle les tâches, qui sont mandatées par lui en dehors des projets:

- Les tâches et résultats définis dans la planification sont concrétisés par des mandats de travail. Les processus de travail gagnent ainsi en transparence, la planification est peaufinée en continu et le risque de malentendus s'en trouve réduit
- La progression fait l'objet d'un suivi périodique sur la base de la planification et des mandats de travail. Les valeurs réelles de la situation actuelle sont recueillies puis comparées avec la planification. L'on estime les efforts, coûts et dates pour la suite du déroulement avant de les représenter dans la planification en tant que prévisions. En cas d'écarts constatés ou prévus par rapport à la planification, le coordinateur du programme recommande des mesures au mandant du programme afin que les objectifs soient atteints. L'efficacité des mesures fait l'objet d'une évaluation continue.

Si des modifications importantes du programme s'imposent, elles sont traitées via les activités de gestion des modifications.

Les tâches suivantes, qui sont sous la responsabilité du chef de projet dans le module de conduite du projet, sont exécutées, en complément, au niveau du programme par le chef du programme.

### **Convenir de et piloter des prestations**

Les prestations d'interface qui sont requises en lien avec plusieurs projets, sont convenues au niveau général par le chef de programme en concertation avec les chefs de projet. Le pilotage de la prestation dans le projet reste du ressort du chef de projet.

### **Traiter les problèmes et mettre les expériences à profit**

Les remontées de problème des chefs de projet sont signalées au mandant du programme et au coordinateur du programme. Il les traite conformément aux directives stipulées dans le plan de gestion du programme. Les enseignements du projet sont recueillis pour l'ensemble du programme et consignés dans un document général.

### **Conduire la gestion des parties prenantes et la communication**

La gestion des parties prenantes et la communication des projets sont coordonnées au niveau global par le coordinateur du programme. La communication des projets est planifiée avec le plan de communication dans le plan de gestion du programme.

### **Conduire l'assurance de la qualité**

Les mesures de l'assurance de la qualité pour les résultats spécifiques au programme sont spécifiées par le coordinateur du programme et stipulées dans le plan de gestion du programme.

### **Gérer les risques**

Le coordinateur du programme identifie les risques du programme, consolide les risques des projets mis en évidence par les chefs de projet et tient un catalogue général des risques pour le programme (dans le rapport d'état du programme ou en tant que résultat indépendant). Il stipule les mesures concernant la gestion des risques avec les chefs de projet et surveille l'évolution des risques. Il informe le mandant du programme et les autres organes de la situation en matière de risque. Le mandant du projet décide des mesures à prendre quant à la gestion des risques.

### **Conduire la gestion des modifications**

Le coordinateur du programme stipule la procédure de gestion des modifications dans le programme et la documente dans le plan de gestion du programme. Il conduit la gestion des modifications touchant plusieurs projets.

### **Activités**

- Coordonner le programme
  - Procéder au contrôle de progression, comparer pour cela les valeurs réelles avec les valeurs prévues et établir des prévisions
  - Analyser les écarts par rapport à la planification et recommander des mesures aux mandants de projet
  - Tenir le plan de gestion de projet à jour en continu
- Coordonner les chefs de projet et coordonner les dépendances interprojets
- Conduire et contrôler les tâches mandatées hors du cadre du projet
- Exécuter les tâches de gestion de projets de manière analogue au niveau du programme
  - Convenir de et piloter des prestations
  - Gérer les problèmes et mettre les expériences à profit
  - Conduire la gestion des parties prenantes et la communication
  - Conduire l'assurance de la qualité
  - Gérer les risques
  - Conduire la gestion des modifications

### **Résultats**

- Demande de modification
- Liste d'état des modifications
- Expériences du programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme
- Procès-verbal de vérification
- Accords

## **Coordonner l'évaluation intermédiaire**

*Le coordinateur du programme assiste le mandant du programme dans l'évaluation intermédiaire et coordonne les activités des participants.*

### **Idée de base**

Le mandant procède à l'évaluation intermédiaire et mandate, en fonction de la situation, d'autres organes pour l'exécution des évaluations. Le coordinateur de programme assiste le mandant du programme et les participants lors des travaux correspondants. Il rédige le rapport du programme pour le compte du mandant du programme et procède aux évaluations lorsque cela est nécessaire.

### **Spécificités HERMES**

Le mandant du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et directives de l'organisation permanente. Il décide des éventuelles adaptations de la façon de procéder, de l'organisation du programme ou de mesures supplémentaires. Le coordinateur du programme accompagne les travaux des participants et assiste le mandant du programme dans l'évaluation de thèmes transversaux, pour lesquels le programme met des prestations à la disposition des projets.

### **Activités**

- Définir les domaines thématiques et la façon de procéder pour l'évaluation intermédiaire avec le mandant du programme et planifier l'évaluation intermédiaire
- Suivre l'évaluation intermédiaire et assister le mandant du programme et les autres participants
- Compiler les résultats des participants à l'évaluation intermédiaire
- Rédiger une ébauche de rapport de programme et consulter les mandants
- Préparer la réunion du comité de programme en fonction des besoins et en faire le debriefing
- Veiller à la mise en œuvre des mesures découlant des décisions du mandant du programme

### **Résultats**

- Plan de gestion du programme
- Rapport de programme

## **Coordonner la validation de la phase de clôture du programme**

*Les résultats sont compilés à l'attention des décideurs pour la validation de la phase et la phase suivante est planifiée.*

### **Idée de base**

Au terme d'une phase, une décision est prise concernant la suite des événements. À cette fin, les bases de décision nécessaires pour les décideurs sont préparées.

### **Spécificités HERMES**

La planification globale du programme est contrôlée et la planification détaillée pour la phase suivante est élaborée. Le plan de gestion du programme est tenu à jour. Le rapport de programme est rédigé avec les demandes. Il sert de base au mandant du programme pour décider de la validation de la phase de clôture du programme

### Activités

- Planifier en détail la phase de clôture du programme
- Tenir le plan de gestion du programme à jour et consulter tous les participants ainsi que les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Mettre à jour le rapport d'état du programme en tant qu'annexe au rapport de programme
- Créer d'autres conditions préalables à la validation de la phase (garantir une organisation adaptée au programme et la disponibilité des ressources par exemple)
- Résumer les résultats du déroulement du programme dans le rapport de programme
- Déposer des requêtes concernant la réception des résultats, la suite des événements, les moyens et les ressources à valider etc.
- Rendre des décisions concernant le pilotage du programme

### Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme
- Rapport de programme (le rapport est-il nécessaire?)

### Coordonner la clôture du programme

*La préparation de la clôture du programme crée les conditions préalables à la dissolution de l'organisation du programme et à la fin du programme.*

### Idée de base

Le classement des documents est révisé et la documentation du programme est remise à l'organisation permanente. Le déroulement du programme et les résultats sont évalués. Afin de contrôler la réussite du programme, il faut vérifier, quelque temps après la clôture du programme, si l'action attendue du point de vue du mandant du programme s'est bien produite. Tous les points en suspens du programme sont transmis aux personnes compétentes au sein de l'organisation permanente

### Spécificités HERMES

La documentation des expériences du programme est close. L'on procède alors à l'évaluation de la clôture du programme.

### Activités

- Réviser le classement des documents
- Archiver la documentation du déroulement du programme (plans de gestion du programme, procès-verbaux, accords, rapports d'état du programme etc.) conformément aux règles d'archivage de l'organisation permanente
- Restituer les ressources non utilisées (infrastructure etc.) à l'organisation permanente
- Lever les autorisations d'accès ayant été attribuées spécifiquement au programme
- Clore les systèmes de saisie des dépenses, la comptabilité du programme, le reporting etc.
- Elaborer l'évaluation finale du programme
- Clore les expériences du programme et les remettre à l'organisation permanente
- Définir ce qui doit être vérifié dans le cadre du contrôle de réussite du programme, quelles mesures doivent être prévues et qui les appliquera. Transmettre à l'organisation permanente en tant que point en suspens
- Transmettre les points en suspens du programme aux personnes responsables dans l'organisation permanente

.

### Résultats

- Expériences du programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport d'état du programme

## 6.3.4 Tâches du module des bases du programme

### Elaborer l'étude du programme

*Les objectifs, le périmètre du programme et les variantes sont élaborés dans le cadre de l'étude du programme. L'étude du programme correspond au Business-Case interprojets du programme. Elle constitue la base pour le plan de gestion du programme et le mandat de programme.*

### Idée de base

Une stratégie est en règle générale mise en œuvre avec un programme en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le programme et ses projets doivent tenir compte des conditions-cadre et la rentabilité doit être garantie.

L'étude est réalisée de sorte à obtenir une précision de planification acceptable pour les initiatives concernant les dates, coûts et efforts. Les risques et la rentabilité doivent pouvoir être évalués en détail pour tous les projets du programme.

### Spécificités HERMES

L'étude du programme est élaborée avec l'analyse de la situation, les objectifs du programme et les exigences grossières ainsi que le périmètre et la délimitation du programme. Le périmètre en est décrit avec un niveau de détail permettant qu'il soit respecté autant que faire se peut. Les risques du programme et d'exploitation sont notamment déterminés. Le résultat de l'analyse des bases légales est pris en compte dans l'étude.

Concernant l'élaboration des variantes, les informations tirées de l'environnement de marché entrent en ligne de compte. Les variantes sont décrites avec un niveau de détail tel qu'il est possible de les évaluer. Des critères d'évaluation sont définis pour l'évaluation des variantes. Il s'agit notamment du taux de réalisation des objectifs, de la couverture des exigences et d'autres critères d'évaluation comme le respect des directives, la faisabilité, les risques et la valeur ajoutée. L'évaluation fait l'objet d'une documentation compréhensible et présente un état des lieux des connaissances au moment de la décision. L'étude du programme correspond au 'Business-Case' et met en évidence la valeur ajoutée ainsi que le lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente.

### Activités

- Elaborer l'analyse de la situation et la consigner dans l'étude du programme
- Elaborer les objectifs et les exigences dans les grandes lignes et en convenir avec les parties prenantes. Les consigner dans l'étude du programme
- Repérer les conflits d'objectifs et les réviser avec le mandant du programme
- Procéder à des études de marché et se procurer les informations concernant les solutions possibles (produits, services etc.)
- Intégrer à l'étude les enseignements de l'analyse des bases légales
- Décrire les variantes
- Définir les critères d'évaluation et leur pondération

- Evaluer les variantes sur la base des critères d'évaluation
- Evaluer l'impact du choix de variante sur le programme et les projets prévisionnels
- Définir le périmètre et la délimitation du programme
- Définir la stratégie pour l'établissement de la structure du programme, élaborer des ébauches de projets possibles et délimiter grossièrement le périmètre des projets. Décliner les objectifs du programme en objectifs de projet (objectifs globaux du projet)
- Achever l'étude du programme
- Convenir de l'étude du programme avec les mandants du programme et les parties prenantes, y compris les organes de prescription et de contrôle de gestion

## Résultats

- Etude du programme

## Elaborer l'analyse des bases légales du programme

*L'analyse des bases légales du programme permet de garantir que les conditions préalables légales sont bien réunies pour le programme ou que les mesures permettant de les réunir ont bien été définies. En outre, les besoins en matière de protection des solutions à venir font l'objet d'une première analyse.*

### Idée de base

Les bases légales doivent être respectées dans chaque projet. Elles constituent une restriction immuable à un projet.

### Spécificités HERMES

Le programme établit une première analyse des bases légales pour l'ensemble de l'initiative. Celle-ci est vérifiée de manière concrète dans les projets et, le cas échéant, spécifiée plus précisément.

La direction du programme s'assure que l'existence d'une base légale suffisante pour le programme a bien été vérifiée. Pour ce faire, un contact est établi avec l'organe compétent (en règle générale, un service juridique ou un organe de service compétent en matière de législation). Faute de base légale suffisante, il convient de vérifier – là encore en collaboration avec les organes compétents – si et comment peuvent être élaborées les adaptations nécessaires des bases légales.

Outre l'analyse des bases légales, les besoins en matière de protection des solutions à venir font également l'objet d'une analyse au niveau général. Une première analyse des besoins en matière de protection est réalisée dans le programme pour l'ensemble de l'initiative. Celle-ci est vérifiée de manière concrète dans les projets et, le cas échéant, spécifiée plus précisément.

Les enseignements de l'analyse des bases légales et des besoins en matière de protection sont pris en compte dans l'étude du programme.

### Activités

- Documenter les bases légales existantes concernant les projets à mettre en œuvre et les solutions visées
- Analyser les modifications à venir des bases légales existantes
- Repérer les éventuelles failles au niveau des bases légales et élaborer, avec les organes compétents, des propositions visant à pallier ces failles
- Evaluer les répercussions sur l'étude du programme et l'exécution du programme

- Convenir de l'analyse des bases légales avec les parties prenantes
- Elaborer l'analyse des besoins en matière de protection pour les solutions à venir
- Faire en sorte que les résultats soient pris en compte dans l'étude du programme

### Résultats

- Analyse des bases légales

## 7 Résultats

### 7.1 Introduction

Les résultats occupent une place centrale dans HERMES. Les résultats sont affectés aux tâches et aux rôles. Les résultats apparentés en termes de contenu sont regroupés en module.

## 7.2 Vue d'ensemble des résultats

Le tableau présente les résultats par module. Il est possible de résumer des documents en fonction des besoins.

Module	Résultat
Pilotage du programme	Initialisation du mandat de programme
	Liste de contrôle
	Décision du programme pilotage
	Mandat de programme
	Rapport qualité et risque
Conduite du programme	Liste des parties prenantes
	Plan de gestion du programme
	Rapport d'état du programme
	Accords
	Expériences du programme
	Procès-verbal de vérification
	Demande de modification
	Liste d'état des modifications
	Rapport de programme
	Evaluation de la clôture du programme
	Coordination du programme
Plan de gestion du programme	
Rapport d'état du programme	
Accords	
Expériences du programme	
Procès-verbal de vérification	
Demande de modification	
Liste d'état des modifications	
Rapport de programme	
Evaluation de la clôture du programme	
Bases du programme	
	Analyse des bases légales

Tableau 12: Vue d'ensemble des résultats par module

L'idée d'une liste de résultats à produire à minima a été délibérément abandonnée. Les résultats de la coordination du programme sont identiques aux résultats de la conduite du programme évoqués précédemment. C'est la raison pour laquelle ils ne sont pas à nouveau répertoriés.

## 7.3 Relation entre les résultats de projet

Si un projet est exécuté dans le cadre d'un programme, certains résultats sont listés non pas par projet mais de manière globale pour tous les projets au niveau du programme. Les résultats ou partie de résultats correspondants ne figurent pas dans le projet. Les chefs de projet sont toutefois impliqués dans l'élaboration des résultats du programme.

Le tableau présente les relations entre résultats de projets et résultats du programme.

Résultat de projet	Remarque sur le résultat de projet	Résultat de programme	Remarque sur le résultat de programme
		<b>Conduite du programme</b>	
<b>Liste des parties prenantes</b>	Base pour la gestion des parties prenantes des chefs de projet	Liste des parties prenantes	Affectation des parties prenantes aux projets; base du plan de communication global
<b>Plan de gestion de projet</b>	Référence les directives et les plans interprojets du programme	Plan de gestion du programme	<p>Contient des directives pour tout le programme concernant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>normes et méthodes</li> <li>assurance de la qualité</li> <li>gestion des risques</li> <li>gestion des modifications</li> <li>gestion et archivage des documents</li> </ul> <p>Plans interprojets:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan général avec jalons et dates, dépendances entre les projets</li> <li>Plan des coûts (consolidation des plans de coûts du projet et autres coûts du programme)</li> <li>Plan de contrôle: réceptions par le mandant du programme</li> <li>Plan de communication</li> <li>Reporting</li> </ul> <p>Définit les tâches d'interface interprojets du programme</p>
<b>Rapport d'état de projet</b>	-	Rapport d'état de programme	Consolidation des rapports d'état de projet
<b>Accords</b>	-	Accords	Les prestations interprojets sont convenues par le chef de programme avec le concours des chefs de projet.
<b>Enseignements du projet</b>	Ne figure pas dans la forme d'organisation	Expériences du programme	Contient également les enseignements du projet

Résultat de projet	Remarque sur le résultat de projet	Résultat de programme	Remarque sur le résultat de programme
	1		
<b>Procès-verbal de vérification</b>	-	Procès-verbal de vérification	Pour les résultats de la gestion de programme
<b>Demande de modification</b>	-	Demande de modification	-
<b>Liste d'état des modifications</b>	-	Liste d'état des modifications	Consolidation des demandes de modification des projets et des résultats du programme
		Rapport de programme	Résultat de l'évaluation intermédiaire, tient également compte des rapports du projet
<b>Rapport final de projet</b>	-	Rapport final du programme	Consolidation des rapports finaux de projet et complément avec d'autres points du programme
<b>Bases du projet</b>		<b>Bases du programme</b>	
<b>Etude</b>	Repose sur l'étude du programme	Etude du programme	Définit les objectifs du programme et le périmètre du programme
<b>Analyse des bases légales</b>	Repose sur l'analyse des bases légales du programme, qui les concrétise le cas échéant	Analyse des bases légales du programme	Analyse générale au niveau du programme
<b>Analyse des besoins en matière de protection</b>	-	-	En règle générale par système, ne couvre pas tout le programme

Tableau 13: Relations entre les résultats de projet et de programme

## 7.4 Descriptions des résultats

### Liste de contrôle

Les listes de contrôle favorisent l'exécution systématique de contrôles. Les tâches décisionnelles dans HERMES s'appuient sur ces listes de contrôle. Avant le contrôle, des critères spécifiques au programme viennent compléter les listes de contrôle standards.

### Contenu

Points à contrôler standard, points à contrôler spécifiques au programme, résultat du contrôle.

## **Mandat de programme**

Le mandat de programme constitue la base obligatoire pour la validation du programme. Il s'agit de l'accord entre le mandant du programme et le chef du programme ou le coordinateur du programme.

### **Contenu**

Situation initiale, vision du programme, stratégie du programme, objectifs du programme, conditions-cadre et directives, lien avec la stratégie, description de solution, moyens requis conduite du programme et projets, planification et organisation, rentabilité, lien avec la stratégie et directives de l'organisation permanente, risques, conséquences

## **Initialisation du mandat de programme**

L'initialisation du mandat de programme constitue la base obligatoire pour la validation de la phase d'initialisation du programme. Il s'agit de l'accord entre le mandant du programme et le chef du programme portant sur l'initialisation.

### **Contenu**

Situation initiale, objectifs, conditions-cadre, efforts, coûts, dates, ressources, communication, risques (tous les thèmes rapportés à l'initialisation)

## **Décision du programme conduite / exécution**

Les décisions du programme documentent les résultats des tâches décisionnelles. L'on établit une distinction entre les décisions du programme de pilotage et les décisions du programme de la conduite / l'exécution. Les décisions, qui doivent être prises au cours d'un programme, sont définies en tant que tâches décisionnelles. Le résultat des décisions est documenté. Un document est utilisé pour toute la durée d'un programme.

### **Contenu**

Décision, documents fondamentaux, décideurs, date

## **Décision du programme pilotage**

Les décisions du programme documentent les résultats des tâches décisionnelles. L'on établit une distinction entre les décisions du programme de pilotage et les décisions du programme de la conduite / l'exécution. Les décisions, qui doivent être prises au cours d'un programme, sont définies en tant que tâches décisionnelles. Le résultat des décisions est documenté. Un document est utilisé pour toute la durée d'un programme.

### **Contenu**

Décision, documents fondamentaux, décideurs, date

## **Plan de gestion du programme**

Le plan de gestion du programme contient la stratégie du programme, le planning global pour le programme et l'organisation du programme. Il présente les prestations d'interface du programme et les principales règles relatives aux méthodes, techniques, rôles et outils, qui sont stipulés de manière spécifique au programme. Le plan de gestion du programme sert de base d'action commune à tous les participants au programme. Il est concrétisé et mis à jour en continu au cours du programme selon le principe de la planification et du pilotage « roulant ». Lors de la clôture d'une phase d'un projet, le plan de gestion du programme est adapté aux changements des conditions.

*Précision:*

*Les règles spécifiques au programme concernant les méthodes, techniques, rôles et outils relatifs à l'assurance de la qualité, la gestion des risques, la procédure de remontée des problèmes, la gestion des documents, la gestion des modifications par exemple, sont stipulées une seule fois et n'apparaissent pas dans le plan de gestion propre aux projets.*

### **Contenu**

Description du programme, organisation du programme, valeur ajoutée du programme par rapport aux différents projets, plan général (masterplan) avec vue d'ensemble des projets et de leurs jalons, plan de structure du programme pour les tâches et résultats de la conduite du programme, prestations d'interface du programme pour les projets, plan de contrôle, échancier des résultats de la conduite du programme, plan des coûts conduite du programme et projets, plan des ressources de la conduite du programme, plan d'acquisition de la conduite du programme, plan de communication sur tous les projets, reporting, assurance de la qualité, gestion des risques, procédure de remontée des problèmes, gestion des documents, gestion des modifications

### **Evaluation finale du programme**

L'évaluation finale du programme constitue la base de la décision relative à la clôture du programme. Elle regroupe les évaluations de fin de projet et les complète avec les thèmes de la conduite et du pilotage du programme. Elle informe le mandant du programme de la comparaison consigne/réalité concernant les objectifs matériels, temporels et financiers du programme et de la procédure. Les expériences du programme sont documentées sous forme de synthèse. Le contenu et les délais de contrôle de réussite du programme sont déterminés.

### **Contenu**

Situation initiale, évaluation de la mise en œuvre de stratégie du programme et de réalisation des objectifs, rentabilité, comparaison consigne/réalité coûts / efforts / dates / résultats, expériences du programme, requête

### **Rapport d'état du programme**

Le rapport d'état du programme sert à rendre périodiquement compte de l'état du programme, de la progression du programme et des prévisions pour la suite du programme. La question du mode de compte-rendu est réglée dans le plan de gestion du programme. Les directives de l'organisation permanente concernant le contenu et la fréquence de reporting sont prises en compte par le programme.

### **Contenu**

Vue d'ensemble de l'état du programme, évaluation de la réalisation des objectifs, comparaison consigne/réalité et prévisions pour le programme et par projet concernant les résultats, les efforts, les coûts, les dates, les problèmes et les mesures, risques, perspectives

### **Etude du programme**

L'étude du programme constitue la base pour la décision de lancer ou non un programme. Elle est la condition préalable à l'élaboration du plan de gestion du programme et du mandat de programme. L'étude du programme décrit les objectifs, le périmètre du programme avec des variantes possibles et leur évaluation.

### **Contenu**

Analyse de la situation avec forces/faiblesses et analyse des causes, objectifs, conditions-cadre, exigences, périmètre du programme, description de solution, variantes, évaluation, estimation des risques, rentabilité, pérennité etc.

### **Rapport de programme**

Le rapport de programme est rédigé au cours de l'évaluation intermédiaire et constitue la base pour le mandant du programme pour décider des corrections à apporter au programme. Le rapport de programme regroupe les résultats de l'évaluation intermédiaire et contient des recommandations de la direction du programme ou de la coordination du programme.

### **Contenu**

Situation initiale, évaluation des objectifs du programme / réalisation prévisionnelle des objectifs, évaluation de la stratégie du programme; modifications de l'environnement, conditions-cadre, directives (contexte du programme); évaluation de la performance et évolution des coûts, évaluation de la qualité, coopération programme/projets et prestations d'interface du programme, évolution des risques, bases légales, valeur ajoutée et rentabilité, planification et organisation, dates à venir, requêtes

### **Expériences du programme**

Les expériences du programme sont documentées. Elles favorisent le processus d'amélioration continue dans le programme, dans les projets et dans l'organisation permanente. Les expériences du programme fournissent des informations précieuses, qui peuvent être utilisées par la suite et dans les programmes ou projets ultérieurs, en reprenant les aspects positifs et en prévenant, dans la mesure du possible, les événements négatifs.

### **Contenu**

Domaine thématique, expérience, importance possible pour le propre programme ou d'autres programmes, recommandation

### **Analyse des bases légales programme**

L'analyse des bases légales décrit les bases légales pour le programme et les éventuels besoins de modifications à leur apporter.

*Précision: par la suite, une analyse des bases légales est élaborée pour chaque projet, en fonction de la situation.*

### **Contenu**

Bases légales existantes, modifications à venir, failles identifiées, propositions de couverture des failles, évaluation des conséquences, recommandation.

## 8 Précisions concernant l'utilisation

### 8.1 Vue d'ensemble

Ce chapitre décrit la façon d'utiliser HERMES 5 pour la gestion de programme dans certaines situations.

Les thèmes suivants sont décrits dans le présent chapitre

- Lancement d'un programme
- Structuration d'un programme
- Pilotage financier et conduite du programme et des projets

### 8.2 Lancement d'un programme

#### De quoi est-il question

#### Travaux avant la phase d'initialisation du programme

Par principe, les premiers travaux peuvent être effectués, en fonction de la situation, avant même la phase d'initialisation. Ils peuvent prendre la forme d'un développement de stratégie ou d'une initiative stratégique par exemple, une première ébauche de Business-Case ayant été mise au point dans la mesure des possibilités.

#### Exécution de la phase d'initialisation du programme

Les bases du programme sont élaborées au cours de cette phase.

La phase d'initialisation du programme peut déjà contenir un projet, avec lequel les bases du programme seront élaborées. Celui-ci a besoin pour cela des moyens correspondants et ne doit pas forcément passer par toutes les phases. Lorsqu'il se contente de fournir des bases, il peut être clos dès la fin de la phase de concept.

#### Organisation du programme de la phase d'initialisation du programme

Par principe, la forme d'organisation utilisée au cours de cette phase est la première. Le chef du programme dirige la phase d'initialisation du programme. En cas de passage à la forme d'organisation 2, il ne peut plus qu'effectuer des tâches de coordination en qualité de coordinateur du programme à partir de la phase d'exécution du programme.

Il est possible que la phase d'initialisation du programme soit encore exécutée avec une organisation non pas de programme mais de projet. Il faut alors faire attention à ce que tous les résultats pertinents pour le pilotage et la conduite du programme, comme le mandat de programme et le plan de gestion du programme soient élaborés avant la validation du programme.

#### Résultats de la phase d'initialisation du programme

Indépendamment de la façon dont la phase d'initialisation du programme est organisée, tous les résultats doivent être fournis avant la validation du programme.

#### Lancement de projet

Dans les programmes également, les projets sont lancés par un mandat d'initialisation de projet. Ce dernier règle la question des exécutions de la phase d'initialisation du projet concerné.

## 8.3 Structuration d'un programme

### De quoi est-il question

Les programmes se distinguent par leur degré de complexité. Constituer des structures pour le pilotage et la conduite du programme est un moyen de réduire la complexité et de rendre les programmes plus faciles à maîtriser par la suite.

Les objectifs définis et la définition du périmètre du programme et sa délimitation constituent autant de conditions préalables à la structuration. S'ils apparaissent dans l'étude du programme, ils n'y sont généralement pas énoncés de manière claire et complète et le seront par la suite dans les projets.

Les structures d'un programme sont créées par la constitution de projets, tâches et résultats interprojets (prestations d'interface) ainsi que leurs dépendances. Elles servent de base à la préparation d'une organisation de programme optimale.

Par principe, un programme peut être structuré avec ses projets selon divers critères. En fonction des caractéristiques du programme, la priorité est donnée à différents aspects. Les programmes sont bien souvent structurés selon non pas un mais plusieurs de ces aspects.

Les aspects suivants sont souvent utilisés lors de la structuration d'un programme:

- Structure en termes de contenu
- Orientation stratégique
- Nécessité temporelle

Ces points sont brièvement explicités dans la suite du document.

### Structure en termes de contenu

Les résultats à élaborer en termes de contenu sont affectés aux projets par thème. L'on veille à cet égard à ce que chaque projet fournisse des résultats clairement définis, apportant une valeur ajoutée concrète et évaluable. Lors de la définition des résultats, les dépendances entre les projets sont analysées. Moins un projet compte de dépendances externes, moins les risques associés et les efforts de coordination par le programme sont importants.

Outre les résultats et les tâches dans les projets, les thèmes généraux définis en tant que tâches d'interface du programme sont également identifiés. Ils sont mis à la disposition au niveau programme en tant que prestation de service pour les projets. Voir à ce sujet également le chapitre Introduction qui en fournit des exemples.

### Orientation stratégique

Lors de la structuration reposant sur l'orientation stratégique, l'on analyse quels résultats présentent la plus forte valeur ajoutée, le moins de risques ou les plus forte contribution à la stratégie de l'organisation. La priorité des projets est fixée en fonction de l'analyse et de l'évaluation des critères. Cette procédure de structuration est particulièrement courante pour les programmes servant à la mise en œuvre d'une stratégie.

### Nécessité temporelle

Concernant la structuration temporelle, priorité est donnée aux directives relatives à la mise en œuvre d'une initiative dans le temps. Ainsi si des directives légales doivent par exemple être appliquées avant une date précise, d'autres exigences peuvent être remplies ultérieurement afin de garantir l'utilité générale du programme.

### Projets avec unités de réalisation

Les projets peuvent comprendre des unités de réalisation. Le manuel de référence pour les projets HERMES 5 décrit la manière dont les projets avec unités de réalisation sont exécutés.

tés.

## 8.4 Pilotage du programme et des projets

### De quoi est-il est question

En règle générale, ce n'est qu'au moment du lancement d'un programme qu'il est possible d'estimer grossièrement les besoins en ressources financières et humaines du programme et des projets, car ni les variantes de solution ni les concepts de solution des projets n'ont été élaborés. C'est la raison pour laquelle la gestion de programme requiert un pilotage financier spécialement axé sur ce point et une gestion spécifique des risques financiers.

### 8.4.1 Pilotage financier du projets dans le programme

L'appréciation du coût global du programme s'effectue sur les bases définies pour le programme. Lors de l'étude du programme, l'on fixe grossièrement le périmètre des projets, afin de pouvoir estimer là encore grossièrement les besoins en ressources financières et humaines des projets et de la conduite/coordination du programme ainsi que les prestations d'interface du programme.

La question du financement d'un programme doit par principe être réglée et assurée avant que le programme soit validé. Comme d'habitude, il faut que les conditions-cadre et les directives de l'organisation permanente soient prises en compte. Les programmes s'étalant en règle générale sur plusieurs années, la disponibilité des moyens à long terme et les processus d'établissement du budget doivent également être pris en compte.

Les moyens pour le programme et les projets sont validés par phase par le mandant du programme ou conformément aux directives de l'organisation permanente.

### 8.4.2 Objets de contrôle de gestion

La gestion du projet et du programme est contrôlée conformément aux directives de l'organisation permanente. En règle générale, le financement, la validation des moyens et le contrôle de gestion sont effectués sur la base des objets de contrôle de gestion. Il s'agit habituellement de

- un objet par projet et, le cas échéant, par sous-projet
- un objet pour l'élaboration les bases du programme
- un objet pour l'organisation du programme (pilotage/conduite/coordination/assistance)
- des objets pour les prestations d'interface du programme pour les projets, en fonction de la situation

Ces objets de contrôle de gestion servent de base à l'appréciation/établissement du budget ainsi qu'à la comparaison consigne/réalité et aux prévisions dans le rapport d'état du programme.

### 8.4.3 Gestion des risques et répercussions financières

La durée, longue dans la plupart des cas, d'un programme et les incertitudes relatives à l'estimation imposent de gérer de façon spécifique des réserves et provisions destinées à couvrir les risques et le financement de solutions lorsque des risques surviennent.

Afin que les réserves et les positions de risque dans le programme global soient contrôlées de manière active, il est recommandé

- de prévoir des réserves au niveau du pilotage du programme - pas dans les projets
- de prévoir des provisions pour les risques au niveau programme - pas dans les projets

Si des modifications sont apportées aux projets ou que des risques surviennent, les mandants de projet resp. les chefs de projet demandent les moyens au mandant du programme. Ceci s'effectue sur la base de la gestion des modifications et du processus de modification correspondant décrit dans le plan de gestion du programme.

### 8.4.4 Pilotage des ressources humaines

Les ressources humaines sont principalement planifiées dans les projets. La valeur ajoutée de la gestion de programme par rapport à la conduite des projets dans un portefeuille découlant des prestations d'interface du programme, les ressources requises pour les prestations d'interface doivent également être analysées et planifiées.

En outre, il incombe à la gestion du programme de procéder à une analyse globale des ressources humaines requises et d'analyser les pénuries de ressource critiques par les projets dans le programme et de prendre les mesures qui s'imposent afin de prévenir les problèmes.

## 8.5 Programmes dans les structures supérieures

### De quoi est-il question

Un programme peut être intégré à d'autres structures. Ce chapitre présente les différents cas issus de la pratique et permet de comprendre ce thème en profondeur.

### Programmes dans plusieurs portefeuilles

Les portefeuilles sont constitués de différente façon en fonction de l'organisation. Bien souvent, on établit une distinction entre portefeuille d'entreprise et portefeuille de domaine les portefeuilles peuvent ne contenir également que les programmes ou les projets d'un type spécifique, comme les projets de construction, les projets informatiques par exemple. Un programme ou ses projets peuvent être contenus dans un ou plusieurs portefeuilles.

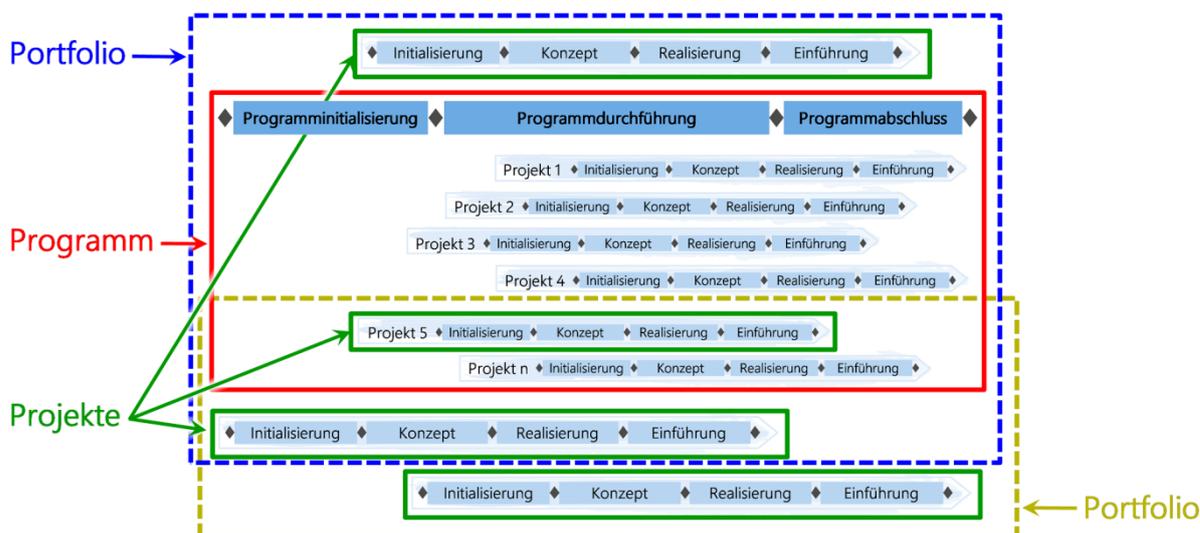


Figure 10: Programmes dans plusieurs portefeuilles

Cette illustration montre qu'un projet peut être contenu tant dans un portefeuille ,bleu' comme dans un portefeuille ,jaune'.

### **Programmes dans les programmes**

En outre, les programmes peuvent contenir non seulement des projets mais également des programmes entiers ou des parties d'un autre programme. Les structures de cette nature sont parfois constituées à partir de réflexions sur le financement, le pilotage financier et les rapports, mais sont généralement des événements isolés, qui doivent être réglés au cas par cas.

## 9 Exclusion de responsabilité - droits de tiers

Les normes élaborées par l'Association **eCH** et mises gratuitement à la disposition des utilisateurs, ainsi que les normes de tiers adoptées, ont seulement valeur de recommandations. L'Association **eCH** ne peut en aucun cas être tenue pour responsable des décisions ou mesures prises par un utilisateur sur la base des documents qu'elle met à disposition. L'utilisateur est tenu d'étudier attentivement les documents avant de les mettre en application et au besoin de procéder aux consultations appropriées. Les normes **eCH** ne remplacent en aucun cas les consultations techniques, organisationnelles ou juridiques appropriées dans un cas concret.

Les documents, méthodes, normes, procédés ou produits référencés dans les normes **eCH** peuvent le cas échéant être protégés par des dispositions légales sur les marques, les droits d'auteur ou les brevets. L'obtention des autorisations nécessaires auprès des personnes ou organisations détentrices des droits relève de la seule responsabilité de l'utilisateur.

Bien que l'Association **eCH** mette tout en œuvre pour assurer la qualité des normes qu'elle publie, elle ne peut fournir aucune assurance ou garantie quant à l'absence d'erreur, l'actualité, l'exhaustivité et l'exactitude des documents et informations mis à disposition. La teneur des normes **eCH** peut être modifiée à tout moment sans préavis.

Toute responsabilité relative à des dommages que l'utilisateur pourrait subir par suite de l'utilisation des normes **eCH** est exclue dans les limites des réglementations applicables.

## 10 Droits d'auteur

Tout auteur de normes **eCH** en conserve la propriété intellectuelle. Il s'engage toutefois à mettre gratuitement, et pour autant que ce soit possible, la propriété intellectuelle en question ou ses droits à une propriété intellectuelle de tiers à la disposition des groupes de spécialistes respectifs ainsi qu'à l'association **eCH**, pour une utilisation et un développement sans restriction dans le cadre des buts de l'association.

Les normes élaborées par les groupes de spécialistes peuvent, moyennant mention des auteurs **eCH** respectifs, être utilisées, développées et déployées gratuitement et sans restriction.

Les normes **eCH** sont complètement documentées et libres de toute restriction relevant du droit des brevets ou de droits de licence. La documentation correspondante peut être obtenue gratuitement.

Les présentes dispositions s'appliquent exclusivement aux normes élaborées par **eCH**, non aux normes ou produits de tiers auxquels il est fait référence dans les normes **eCH**. Les normes incluront les références appropriées aux droits de tiers.

## **Annexe A – Liste des figures**

Figure 1: Positionnement de la gestion de programme .....	5
Figure 2: Prestations d'interface dans le programme .....	10
Figure 3: Phases et jalons dans le programme .....	11
Figure 4: Modèle de phases du programme.....	12
Figure 5: Jalons et décisions dans le programme .....	14
Figure 6: Vue d'ensemble des deux formes d'organisation documentées .....	16
Figure 7: Forme d'organisation 1 .....	17
Figure 8: Forme d'organisation 2 .....	20
Figure 9: Vue d'ensemble des modules dans la gestion de programme .....	28
Figure 10: Programmes dans plusieurs portefeuilles.....	62

## **Annexe B – Liste des tableaux**

Tableau 1: Critères projet ou programme.....	8
Tableau 2: Vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 1.....	18
Tableau 3: Décisions de programme et décisions de projet du pilotage .....	18
Tableau 4: Vue d'ensemble des rôles dans la forme d'organisation 2.....	21
Tableau 5: Décisions de programme et de projets du pilotage pour la forme d'organisation .....	221
Tableau 6: Modules avec leurs priorités en termes de contenu.....	29
Tableau 7: Tâches et résultats du pilotage du programme.....	30
Tableau 8: Tâches et résultats de la coordination du programme .....	31
Tableau 9: Tâches et résultats de la conduite du programme .....	32
Tableau 10: Tâches et résultats des bases du programme .....	32
Tableau 11: Tâches pour chaque module .....	33
Tableau 12: Vue d'ensemble des résultats par module.....	53
Tableau 13: Relations entre les résultats de projet et de programme.....	55