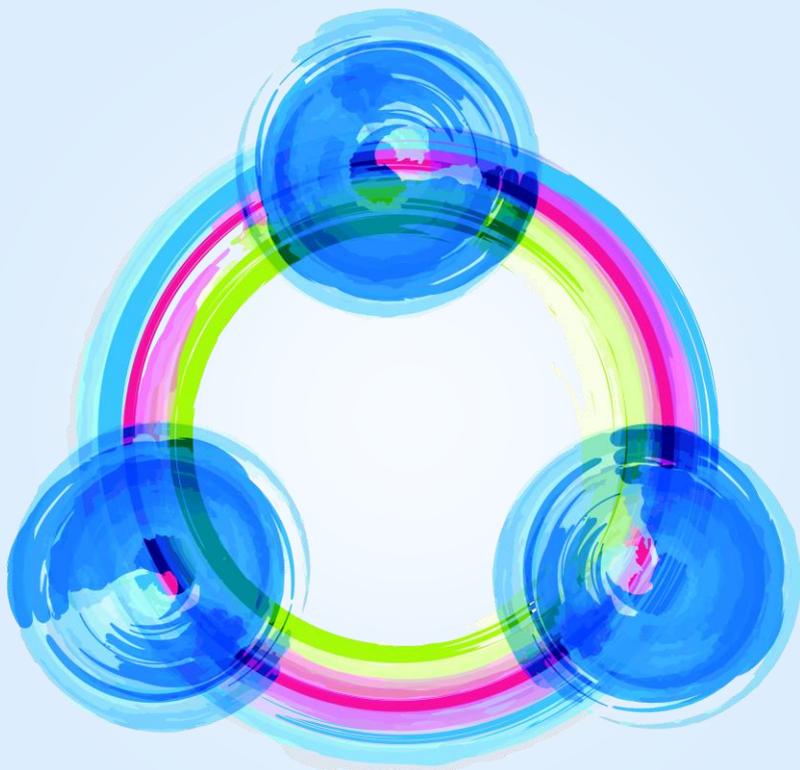


HERMES 5

Gestion de programme avec HERMES 5

MANUEL DE RÉFÉRENCE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Unité de pilotage informatique de la Confédération UPIC

Hermes 5[®]

Préface – directeur de l’UPIC

Manuel de référence de gestion de programme avec HERMES 5

Bien implantée depuis son introduction, en 2013, la méthode de gestion de projet HERMES 5 est désormais utilisée avec succès non seulement dans le domaine informatique, mais dans bien d'autres domaines encore, et même au-delà du contexte administratif.

Il est cependant apparu qu'une méthode globale manquait pour la gestion des grands projets multiples, appelés aussi «programmes». Lorsque plusieurs projets comportent différentes étapes qui peuvent être regroupées en fonction de leurs interdépendances et en fonction d'objectifs communs, une gestion globale est nécessaire. Cette constatation ne concerne pas seulement les programmes informatiques de l'administration fédérale. Le besoin d'une méthode de gestion globale a été relevé et discuté dans le cadre de nombreux autres programmes. Un outil approprié a donc été identifié et mis en œuvre.

À l'avenir, les programmes seront également gérés et structurés selon la méthode HERMES. Le présent manuel a été rédigé à cet effet.

Le manuel a été préparé par un groupe d'experts composé de praticiens issus de divers offices fédéraux et d'autres spécialistes. Ce groupe a examiné en détail plusieurs approches. Il a ainsi contribué à l'élaboration de ce document et à combler une lacune importante. Divers projets peuvent désormais atteindre un objectif commun dans le cadre d'un seul et même programme.

Le développement de programmes requiert une formation approfondie et une expérience pratique de plusieurs années dans le domaine de la gestion de projet. L'organisation de programme et la hiérarchie compétente doivent connaître les particularités et les défis du travail dans le cadre de programmes. Ce sont les conditions requises pour pouvoir mettre en œuvre efficacement un projet multiple ayant une orientation stratégique, souvent assorti d'une organisation complexe, de risques supplémentaires, de nombreuses interdépendances, de ressources importantes et d'exigences accrues en matière de communication. Nous sommes convaincus que ce manuel vous sera d'une grande aide, mais vous seul pouvez atteindre l'objectif visé. Nous avons hâte de connaître vos expériences et d'en tirer profit en vue du développement de la méthode.

Peter Fischer

Délégué au pilotage informatique de la Confédération

www.isb.admin.ch

Impressum

Éditeur

Département fédéral des finances (DFF), Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC)

Auteurs

André Bürki, UPIC, responsabilité générale

Bernhard Kruschitz, BKI AG, méthode

Droits d'auteur et clause de non-responsabilité

HERMES est une norme ouverte de l'administration fédérale suisse. La Confédération suisse, représentée par l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC), est propriétaire des droits d'auteur correspondants. L'utilisation à des fins privées est régie par l'art. 19 de la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (loi sur le droit d'auteur, LDA; RS 237.1).

La présente édition peut contenir des erreurs ou des incohérences. Toute responsabilité en cas de dommages ainsi que toute prétention de garantie en cas de défauts sont exclues de la part de la Confédération suisse, sous réserve de dispositions contraires impératives du droit applicable. Les erreurs, problèmes ou propositions de modification peuvent être communiqués aux éditeurs sous HERMES online www.hermes.ch.

Assurance qualité

Libor F. Stoupa, Stoupa & Partners AG, structure et contexte

Égalité de traitement linguistique

Par souci de lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans le présent règlement. Celle-ci s'applique indifféremment aux hommes et aux femmes, quelle que soit leur place dans une organisation. Chaque fonction s'applique tant aux femmes qu'aux hommes.

Typographie, illustrations et prépresse

Stoupa & Partners AG, Münsingen

Normes en matière de cyberadministration

Norme eCH 0208

Commande de la version française

Distribution: OFCL, Vente de publications fédérales, CH-3003 Berne

www.publicationsfederales.admin.ch

N° d'article OFCL: 608.310.f

ISBN 978-3-906211-27-5

Commande de la version allemande

www.bundespublikationen.admin.ch

Édition

1^{ère} édition, 09/2017 150

Préface – responsable de la méthode HERMES

Évolution de HERMES

Le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de programme que vous avez entre les mains est le résultat de mon premier grand projet au sein de l'UPIIC. Sa publication sur papier et sur Internet repose sur les technologies les plus récentes. Non seulement le livre et son pendant électronique ainsi que la documentation qui les accompagne renferment une nouvelle méthode, mais ils sont aussi le fruit de la simplification considérable des processus de publication. Je suis donc particulièrement fier de pouvoir vous présenter aujourd'hui tant une méthode qu'un processus novateurs.

Dès ma prise de fonctions en tant que responsable de la méthode HERMES, le besoin d'une méthode en matière de gestion de programme s'est fait sentir. Les administrations avaient certes déjà mis en œuvre des programmes, mais sans suivre une méthode bien définie, car celle-ci n'existait pas.

Un défi passionnant m'attendait donc. Il s'agissait non pas de réinventer la roue, mais de créer une véritable méthode à partir d'un savoir-faire éprouvé. Un groupe de spécialistes issus de divers milieux a donc été créé en vue d'approfondir les différents aspects de la gestion de programme, tout en assurant la continuité avec la méthode HERMES pour la gestion de projet.

HERMES 5 permet de mettre en œuvre des projets dans n'importe quel domaine. Évolution de cette même méthode, la gestion de programme réunit dans un programme complexe des projets liés à différents domaines. Pour pouvoir faire face à l'interdisciplinarité, il faut toujours placer le programme au cœur des travaux, indépendamment de l'hétérogénéité des divers projets qui le composent et des différents portefeuilles dont ceux-ci sont issus. Il convient donc de gérer le programme sans se perdre dans les détails concernant les projets.

J'espère que notre nouvelle méthode vous sera utile. N'hésitez pas à nous faire part de vos avis et expériences.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à développer cette idée et à mettre sur pied la gestion de programme et la nouvelle plate-forme de publication HERMES.

André Bürki

Responsable de la méthode HERMES,
Unité de pilotage informatique de la Confédération UPIIC

www.isb.admin.ch

1 Introduction à la gestion de programme

1.1 Introduction

Le présent manuel de référence complète le manuel de gestion de projet HERMES 5. Il s'agit d'une méthode de base permettant d'exécuter des programmes qui favorise une compréhension commune par tous les participants. Dans la dernière partie du manuel, les précisions concernant l'utilisation expliquent la façon dont la méthode est mise en pratique dans des situations spécifiques.

1.2 Champ d'application

On entend par programmes les projets qui, en raison de leur complexité, dépassent le cadre d'un projet ordinaire et comprennent l'exécution de plusieurs projets fortement interdépendants. Un programme se compose donc de plusieurs projets ayant un objectif commun. Il assure une gestion et un pilotage globaux de ces projets.

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

Ces contenus 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. *Exemple: 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 «cycle de vie»: remplacement de postes de travail 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 et, en parallèle, création d'une nouvelle infrastructure de sécurité informatique dans tous les départements de l'administration fédérale.*

Événement sportif national ou 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. *Exemple: 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 informatique, qui nécessite de migrer et de tester les infrastructures informatiques et un grand nombre d'applications spécialisées de divers domaines. *Exemple: remplacement, échelonné dans le temps, d'un gros ordinateur et migration de 320 applications spécialisées vers quinze unités d'organisation.*

Fusion d'organisations: regroupement de deux grandes organisations ou plus, avec modification du réseau des filiales, changements concernant le personnel et

modification des processus d'affaires ainsi que des produits et prestations de services proposés. *Exemples: regroupement de deux grandes entreprises du secteur financier; fusion d'unités administratives.*

Le présent manuel décrit la façon dont les programmes sont organisés, pilotés et gérés. Il repose sur la méthode de gestion de projet HERMES 5 et s'adresse aux mandants de programmes, aux mandants de projets, aux membres des comités de programmes et de projets, aux chefs de programmes, aux coordonnateurs de programmes et aux chefs de projets ainsi qu'aux responsables au sein de l'organisation permanente, des organes de prescription et de contrôle de gestion.

Dans la pratique, il est nécessaire d'adapter la méthode décrite 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 Place 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 changements sont nombreux, il est nécessaire de mettre en place un système global de gestion des projets afin de planifier et de gérer ces changements. La gestion de programme s'inscrit dans un système de gestion de projets détaillé.

La figure présente un portefeuille comprenant plusieurs projets et un programme, qui contient à son tour des projets.

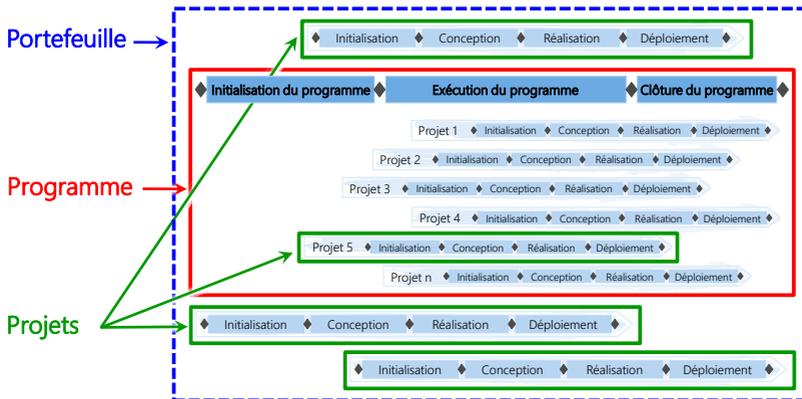


Figure 1: Positionnement de la gestion de programme

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 les programmes font partie d'un portefeuille. Dans la pratique, 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.

Lorsqu'une organisation gère différents portefeuilles, un projet ou un programme peut figurer dans plusieurs d'entre eux.

1.4 Terminologie

Gestion de portefeuille

La gestion de portefeuille sert au pilotage stratégique du portefeuille du point de vue de l'entreprise, le but étant d'atteindre les objectifs stratégiques de cette dernière. Elle repose non pas sur un modèle de phases, mais sur des processus de pilotage de projets, y compris l'évaluation et la hiérarchisation des idées de projet et le contrôle de la réussite des projets.

Caractéristiques d'un portefeuille:

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

Gestion de programme

Dans le guide PMBOK® (cinquième édition, en allemand), le Project Management Institute (PMI®) donne la définition suivante de 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 connexes, dont la gestion est coordonnée, afin d'obtenir des avantages qui ne seraient pas possibles s'ils étaient traités 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 gérée 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 assure le pilotage et la conduite de l'ensemble des projets. La gestion de programme fournit aux projets des prestations, gages d'une exécution efficace et coordonnée de ces derniers.

Les programmes se rencontrent principalement dans les grandes organisations. Ils ne doivent pas forcément être de très grande envergure ni durer très longtemps.

Caractéristiques d'un programme:

- le programme est limité dans le temps;
- il regroupe plusieurs projets et pour que l'objectif du programme soit atteint, les objectifs de ces projets doivent également l'être;
- il dispose d'une gestion de programme qui se charge du pilotage et de la conduite de l'ensemble des projets;
- il fournit aux projets des prestations de soutien et des prestations transversales.

Les projets regroupés en programme sont marqués par de nombreuses interdépendances qui nécessitent une planification et une coordination globales.

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 prévu par HERMES 5.

Les programmes présentent les caractéristiques des projets qu'ils regroupent, 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 et de soutien ou des prestations transversales, le regroupement des projets en un 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:

- il est limité dans le temps;
- il est unique, complexe, assorti de risques et souvent interdisciplinaire.

Le projet est exécuté sur la base du modèle de phases HERMES 5 pour les projets. Ce modèle articule le cycle de vie d'un projet, favorise une compréhension commune et facilite le pilotage et la conduite d'un projet. Il peut être appliqué de manière itérative pour l'exécution d'unités de réalisation.

Le projet peut être divisé en sous-projets traitant de différents aspects d'un même projet (sous-projets concernant les utilisateurs, les développeurs, les exploitants concernant l'organisation, l'informatique ou les bases légales, par ex.).

Les projets complexes ou de longue durée ne doivent pas forcément être structurés en programme. Le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet décrit la façon dont sont menés les projets subdivisés en plusieurs unités de réalisation.

1.5 Critères permettant de choisir entre un projet et un programme

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

Critère	Projet*	Programme
Objectif	L'objectif peut être atteint au moyen d'un projet éventuellement subdivisé en sous-projets.	L'objectif ne peut pas être atteint au moyen d'un seul projet. Plusieurs projets sont nécessaires. Ils peuvent se trouver dans des phases non coordonnées dans le temps et être fortement interdépendants. Le résultat du programme correspond à l'ensemble des résultats des différents projets.

Critère	Projet*	Programme
Portée du résultat	Le périmètre du résultat est défini à la fin de la phase d'initialisation. Au terme de la phase de conception, elle est précisée et fixée avec les partenaires afin que la phase de réalisation puisse s'appuyer sur une base déterminée.	La portée dépend essentiellement des observations réalisées durant le déroulement du projet. Des changements importants concernant l'environnement, les conditions-cadres et les prescriptions sont probables.
Dépendances	Les interdépendances se trouvent en priorité à l'intérieur du projet.	De fortes dépendances entre plusieurs projets imposent une coordination globale.
Conception	Le concept de la solution est connu à la fin de la phase de conception.	Plusieurs concepts de solution pour différents domaines sont élaborés consécutivement pour chaque projet, en fonction des résultats.
Responsabilité	Généralement, l'ensemble du projet est sous la responsabilité d'un seul et même mandant.	Plusieurs concepts de solution pour différents domaines sont élaborés consécutivement pour chaque projet, en fonction des résultats.
Financement	La libération du projet garantit son financement.	La responsabilité peut être répartie entre différentes unités d'organisation. Chaque projet peut avoir un mandat différent.

Tableau 1: Critères permettant de choisir entre un projet et un programme (*avec ou sans sous-projets)

1.6 Avantages d'un programme

Les dépendances entre les projets sont en principe coordonnées par une gestion de portefeuille appropriée. L'organisation d'un programme se justifie dans la mesure où elle présente des avantages pour les projets et les mandants par rapport à la conduite de plusieurs projets dans le cadre du 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 sont traitées individuellement et en fonction de la nature du programme. Elles figurent dans le plan de gestion du programme correspondant.

Pilotage du programme

- Pilotage global de tous les projets dans un souci d'utilité générale; évaluation intermédiaire avec vérification des objectifs du programme et de l'orientation des projets sur les objectifs
- Gestion globale des risques inhérents au programme
- Financement de l'ensemble des projets
- Pilotage global des ressources
- Contrôle de gestion de l'ensemble des projets (résultats, délais, coûts)
- Gestion globale de la qualité
- Gestion globale des parties prenantes du programme

Conduite du programme

- Établissement du budget pour l'ensemble des projets (budget du programme)
- Planification globale des résultats et du calendrier des projets
- Coordination des dépendances entre les projets
- Gestion des risques inhérents au programme
- Prescriptions pour l'ensemble des projets concernant les méthodes, les résultats et l'assurance de la qualité
- Gestion de la communication pour l'ensemble des projets
- Gestion globale des problèmes et de leur transmission
- Planification et coordination globales des achats

Prestations transversales concernant l'exécution

- Élaboration des bases du programme
- Examen et définition des prescriptions, 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 informatique du programme
 - Modélisation des processus métier
 - Analyse métier et définition des exigences (*requirement engineering*)
 - Gestion globale des tests (par ex. tests *end-to-end* sur l'ensemble du système)
- Mise à disposition d'infrastructures communes (gestion des documents, collaboration, gestion des tests, etc.).

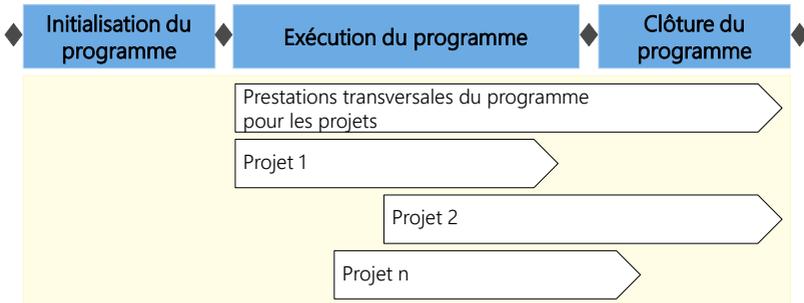


Figure 2: Prestations transversales dans le cadre du programme

1.7 Conditions et délimitation

Le présent manuel complète le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet et présuppose de bonnes connaissances de la méthode HERMES 5 concernant les projets.

HERMES 5 favorise une compréhension commune en matière de gestion de projet et de programme et décrit les tâches, les résultats et les rôles requis, sans toutefois prétendre être le seul facteur important pour une gestion réussie. Les mandants, les chefs et les coordonnateurs de programme doivent disposer des aptitudes nécessaires au succès de leur mission.

Le manuel n'entend pas enseigner la gestion de programme. Son utilisation 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 ne saurait donc remplacer la formation et l'expérience spécifiques d'un chef de programme. Et l'aboutissement de programmes passe inmanquablement par des compétences approfondies en matière de gestion.

2 Éléments méthodologiques

2.1 Introduction

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

2.2 Phases et jalons

Un modèle de phases de programme global s'ajoute aux éléments méthodologiques de HERMES 5, en structurant le déroulement du programme de bout en bout. Des décisions dont découle un jalon sont prises au début et à la fin de chaque phase.

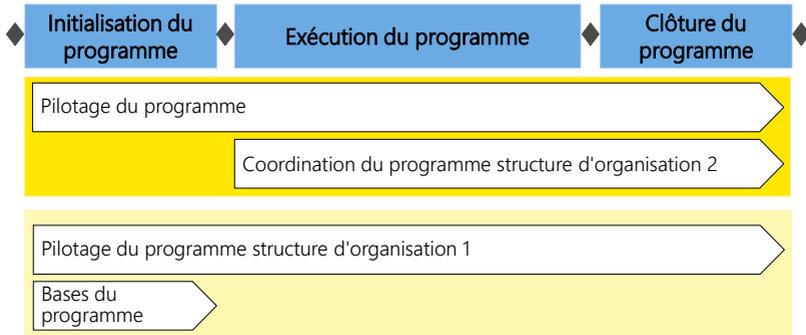


Figure 3: Phases et jalons dans le programme

2.3 Modules comprenant les tâches, les résultats et les rôles

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

2.4 Organisation de programme

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

3 Phases et décisions

3.1 Introduction

Le modèle de phases du programme diffère du modèle de phases du projet. Il favorise 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.

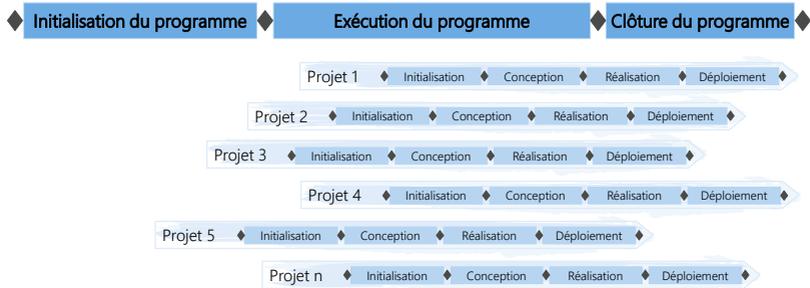


Figure 4: Modèle de phases du programme

Le modèle de phases se compose des phases d'initialisation, d'exécution et de clôture du programme. Ces phases peuvent encore être subdivisées selon les besoins, mais elles ne peuvent pas être regroupées. Par exemple, la phase d'exécution 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

Les paragraphes suivants décrivent les différentes phases du programme et leurs tâches principales.

Initialisation du programme

La phase d'initialisation définit un contexte précis pour le programme et veille à ce que les objectifs de ce dernier correspondent aux objectifs et stratégies de l'organisation. Elle comprend l'élaboration des bases et du mandat ainsi que la décision de libérer le programme. L'étude du programme constitue le business case pour l'ensemble des projets du programme. L'initialisation comprend les tâches suivantes:

- Faire libérer les ressources pour la phase d'initialisation par le mandant, qui charge un chef de programme d'exécuter cette phase.
- Élaborer les bases du programme. Réaliser l'étude du programme, qui comprend une analyse de la situation, les objectifs du programme, les exigences générales ainsi que l'étendue et la délimitation du programme. Décrire l'étendue du programme avec un niveau de détail permettant qu'elle soit respectée autant que faire se peut. Identifier les risques liés au programme et à l'exploitation, analyser les bases légales du programme afin d'en tenir compte dans le cadre de la décision sur la suite des travaux.

- Établir le plan de gestion du programme et le mandat de programme sur la base des objectifs et de l'étendue qui ont été définis. Harmoniser le plan et le mandat avec les stratégies, les prescriptions et les objectifs généraux de l'organisation permanente.
- Analyser les intérêts des parties prenantes du programme et résoudre les conflits d'objectifs.
- Définir et inscrire les prestations transversales dans le plan de gestion du programme. Mettre en évidence les avantages de l'organisation d'un programme par rapport à la conduite de projets dans le cadre du portefeuille.
- Organiser le financement pour toute la durée du programme.
- Prendre une décision relative à la libération du programme et signer le mandat de programme. La libération est du ressort de l'organisation permanente et du mandant du programme.

Au terme de la phase d'initialisation du programme, il s'agit de contrôler s'il est judicieux de libérer le programme. Le manque de rentabilité ou de possibilité de financement, des 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 de programme peuvent éventuellement justifier que le programme ne soit pas libéré et qu'il soit annulé.

Exécution du programme

Au cours de la phase d'exécution, il s'agit d'établir les mandats d'initialisation des projets et de décider de valider ou non chaque projet. Les projets sont pilotés et harmonisés entre eux en continu. Une évaluation intermédiaire est effectuée périodiquement. L'exécution comprend les tâches suivantes:

- Piloter les projets 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.
- Mettre régulièrement à jour le plan de gestion du programme. Les modifications sont traitées dans le cadre de la gestion des modifications.
- Traiter les risques liés aux projets et au programme. Informer régulièrement le mandant sur l'évolution des risques.
- Consolider et améliorer de manière globale, au niveau du programme, la gestion des parties prenantes du programme et la communication entre tous les projets; définir les tâches et les responsabilités correspondantes en concertation avec les chefs de projet.
- Soutenir les chefs de projet au niveau de l'organisation de programme lorsque des problèmes surviennent. Traiter la transmission des problèmes à l'intérieur de l'organisation de programme et prendre rapidement les décisions requises.
- Procéder à une exécution régulière des projets. Les rapports d'état des projets constituent une base pour l'élaboration du rapport sur l'état du programme, que viennent compléter d'autres résultats et l'évaluation du programme par la direction.
- Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire périodique, coordonner les objectifs du programme avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente ainsi qu'avec les modifications de l'environnement, les conditions-cadres, les prescriptions (facteurs contextuels), etc.; vérifier l'orientation des objectifs du programme. Pour ce faire, un rapport de programme doit être rédigé. Le cas échéant, des modifications sont apportées au programme.

La décision relative à la libération 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 de clôture crée les conditions préalables à l'achèvement du programme. À la fin du programme, l'évaluation finale a lieu et la décision de clore ou non le programme est prise. La clôture comprend les tâches suivantes:

- Mettre à jour et archiver la documentation du programme.
- Identifier les points en suspens, qui sont transmis à l'organisation permanente.
- Planifier le contrôle de la réussite du programme devant avoir lieu après la clôture du programme.
- Procéder à l'évaluation finale du programme.

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

3.3 Jalons et décisions

Jalons et décisions dans le cadre du programme

Un jalon marque le début et la fin de chaque phase du programme. Les jalons sont le résultat de tâches de décision. Comme cela est décrit dans le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet, les décisions reviennent aux niveaux hiérarchiques du pilotage, de la conduite et de l'exécution. Les décisions concernant le pilotage et la conduite d'un programme appliquent le même principe.

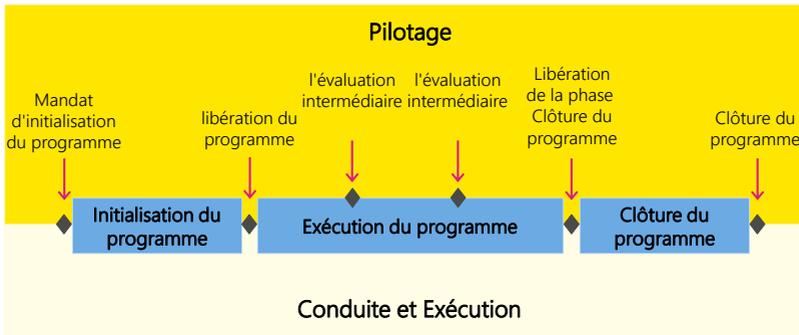


Figure 5: Jalons et décisions dans le cadre du programme

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

4 Rôles

4.1 Introduction

L'organisation de programme requiert des rôles spécifiques en matière de pilotage et de conduite. Ces rôles complètent ou remplacent ceux de l'organisation de projet. Les rôles de l'organisation de projet sont donc parfois modifiés afin qu'ils soient en adéquation avec les rôles requis par l'organisation d'un programme.

Le présent manuel décrit deux formes d'organisation, mais d'autres sont possibles. Différents rôles et tâches sont associés aux formes d'organisation. Ainsi seules les tâches figurant dans la forme d'organisation choisie concernent le programme en cours.

Organisation de programme et organisation permanente

Comme l'organisation de projet, l'organisation de programme entretient une relation étroite avec l'organisation permanente. Leur collaboration repose sur une communauté de principes; elle est décrite dans le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet. Le présent manuel ne commente pas cet aspect.

Organisation de programme et organisation de projet

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

L'organisation de projet est intégrée dans l'organisation de programme. L'organisation de projet et les rôles pertinents sont modifiés à cette fin.

4.2 Organisation de programme

4.2.1 Description de l'organisation de programme

Au même titre que l'organisation de projet, l'organisation de programme est temporaire. Elle entre en fonction au moment de la décision relative à l'initialisation du programme, elle est dissoute par la décision de clore le programme.

L'organisation de programme comprend, d'une part, le pilotage et la conduite du programme et, d'autre part, plusieurs projets et leur organisation.

L'organisation de programme est adaptée en continu aux besoins de ce dernier. Plusieurs projets sont libérés et clos au cours de l'exécution du programme. Souvent, les projets ne se trouvent pas dans la même phase.

Formes d'organisation

Plusieurs modes d'organisation sont possibles concernant le pilotage et la conduite d'un programme. Les principales questions qu'il convient de se poser lors de la détermination de l'organisation de programme sont notamment les suivantes:

La responsabilité concernant la réussite de l'exécution du programme et des projets incombe-t-elle

- à une même organisation pour tous les projets?
- à différentes organisations pour les différents projets?

L'intégration des parties prenantes du programme dans le pilotage se passe-t-elle

- au niveau du programme uniquement?
- au niveau du projet uniquement?
- aux niveaux du programme et du projet?

Le présent manuel se limite à la description de deux formes d'organisation avec leurs rôles, leurs tâches et leurs résultats. Ces formes d'organisation servent de base pour définir l'organisation de programme effective. Celle-ci est décrite de manière spécifique dans le manuel de gestion du programme concerné.

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

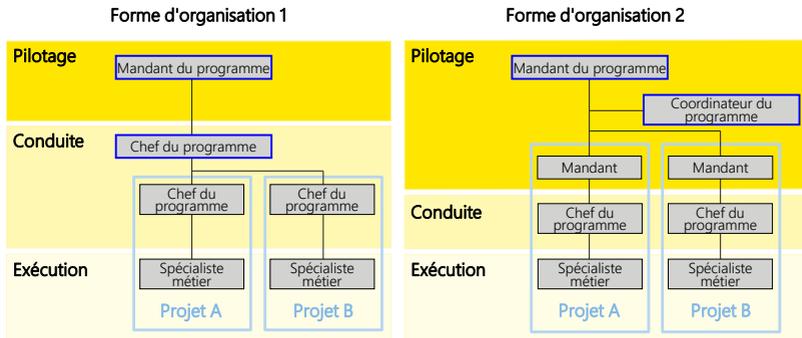


Figure 6: Aperçu des deux formes d'organisation décrites

Forme d'organisation 1

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

- 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;
- un mandant de projet est nommé pour chaque projet; il est responsable de la réussite de ce projet;
- le mandant du programme pilote les projets par l'intermédiaire des mandants des projets; le coordonnateur de 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 de programme choisie est consignée dans le plan de gestion du programme.

Utilisation de la forme d'organisation

Généralement, la phase d'initialisation du programme est exécutée dans le cadre de la forme d'organisation 1. Au terme de cette phase, on peut passer à la forme d'organisation 2 ou à une forme d'organisation personnalisée.

4.2.2 Forme d'organisation 1

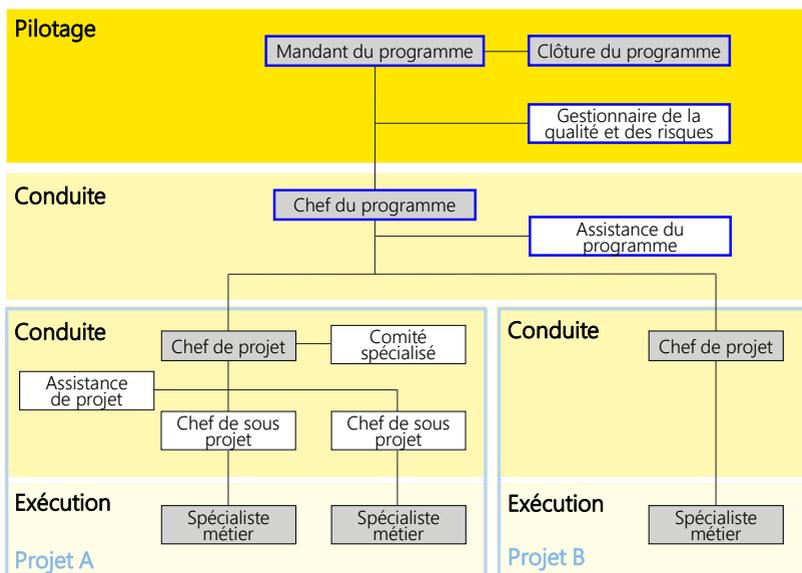


Figure 7: Forme d'organisation 1

La figure présente la forme d'organisation 1 d'un programme. Les rôles spécifiques au programme sont encadrés en bleu. Les rôles devant absolument être attribués 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. Il peut compter sur l'assistance d'un comité de programme et mandate un gestionnaire de la qualité et des risques 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 concernant le programme et informe périodiquement le mandant du programme, au moyen du rapport sur l'état du programme, sur l'avancement du programme et des projets ainsi que sur les prévisions quant aux résultats, à la

charge de travail, aux coûts, à la qualité. Il conduit la gestion des risques du programme. Il planifie et coordonne la communication pour l'ensemble des projets.

Les chefs de projet rendent compte au chef de programme. Ils transmettent les problèmes jusqu'au mandant du programme par l'intermédiaire du chef de programme.

Aperçu des rôles

Le tableau fournit un aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 1. Il montre en outre l'attribution de chaque rôle à un niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	Rôle
Pilotage	Mandant du programme
	Membre du comité de programme
	Gestionnaire de la qualité et des risques
Conduite	Chef de programme
	Assistance de programme

Tableau 2: Aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 1

Processus de décision

Le tableau présente les décisions liées au programme et aux projets prises au niveau du pilotage ainsi que le rôle auquel incombe chaque décision.

Niveau hiérarchique	Décision	Rôle responsable
Programme		
Pilotage	Mandat d'initialisation du programme	Mandant du programme (avec la direction de l'organisation permanente)
	Libération du programme	Mandant du programme (avec la direction de l'organisation permanente)
	Évaluation intermédiaire	Mandant du programme
	Libération de la phase de clôture du programme	Mandant du programme
	Clôture du programme	Mandant du programme
Par projet		
Pilotage	Mandat d'initialisation du projet	Mandant du programme
	Libération du projet	Mandant du programme
	Libération de la phase	Mandant du programme
	Mise en service	Mandant du programme
	Clôture du projet	Mandant du programme

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

Les décisions concernant la conduite et l'exécution des projets relèvent du projet en question. Le chef de projet est responsable de ces décisions. En fonction des besoins, il prend ses décisions en accord avec les autres chefs de projet et la direction du programme. Les règles spécifiques aux compétences en matière de décision sont définies dans le plan de gestion du programme.

Attribution des rôles

Pilotage du programme

Mandant du programme

- Un programme doit impérativement disposer d'un mandant. 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.
- Les organisations importantes pour la réussite du programme sont représentées au sein du comité de programme.

Gestionnaire de la qualité et des risques

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

Conduite du programme

Chef de programme

- Le mandant du programme nomme le chef de programme.

Chefs de projet

- Le mandant et le chef de programme nomment ensemble les chefs de projet.

Assistance de programme

- L'assistance de programme appuie aussi les chefs de projet, dans la mesure où le plan de gestion du programme le prévoit.

Exécution du programme

Spécialistes

- Les spécialistes chargés de tâches portant sur plusieurs projets (par ex. relatives à la sécurité de l'information, à la protection des données SIPD ou à l'architecture informatique) sont rattachés à l'assistance de programme ou, en tant qu'état-major, à la direction du programme.

4.2.3 Forme d'organisation 2

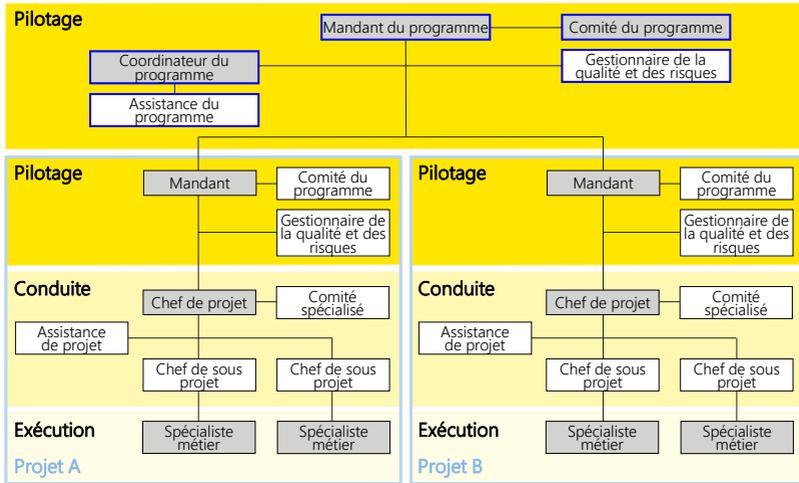


Figure 8: Forme d'organisation 2

La figure présente la forme d'organisation 2 d'un programme. Les rôles spécifiques au programme sont encadrés en bleu. Les rôles devant absolument être attribués apparaissent sur fond gris.

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

Le coordonnateur de 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, en collaboration avec les chefs et les mandants de projet.

Le mandant d'un projet pilote le projet et dirige son chef de projet. Il peut, si nécessaire, bénéficier de l'assistance d'un comité de projet.

Les projets peuvent inclure l'ensemble des rôles existant aux niveaux hiérarchiques du pilotage, de la conduite et de l'exécution.

Aperçu des rôles

Le tableau fournit un aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 2. Il montre en outre l'attribution de chaque rôle à un niveau hiérarchique.

Niveau hiérarchique	Rôle
Pilotage	Mandant du programme
	Membre du comité de programme
	Gestionnaire de la qualité et des risques
	Mandant du programme
	Membre du comité de programme

Tableau 4: Aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 2

Processus de décision

Dans la forme d'organisation 2, à chaque projet correspond un mandant de projet. Les compétences en matière de décision doivent par conséquent être définies de manière spécifique. Une telle précaution vise à réduire le risque d'incertitude quant aux responsabilités.

Le tableau présente les décisions liées au programme et aux projets prises au niveau du pilotage ainsi que le rôle auquel incombe chaque décision. Des dispositions propres au programme sont possibles et doivent être consignées dans le plan de gestion du programme.

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

Tableau 5: Décisions liées au programme et aux projets prises par le pilotage dans le cadre de la forme d'organisation 2

Attribution des rôles

Pilotage du programme

Mandant du programme

- Un programme doit impérativement disposer d'un mandant. 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 la qualité et des risques

- Le gestionnaire de la qualité et des risques indépendant 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 la qualité et des risques procède par ailleurs à une évaluation des projets à des fins d'estimation du programme, dont il informe les mandants de projet. Les rôles de gestionnaire de la qualité et des risques au niveau du pilotage du programme et au niveau du projet ne doivent pas être dévolus à différentes organisations indépendantes. Dans la mesure du possible, ces rôles doivent être confiés aux mêmes personnes.

Conduite du programme

Coordonnateur de programme

- Le mandant du programme nomme le coordonnateur de programme.

Chefs de projet

- Le mandant du projet nomme les chefs de projet.

Assistance de programme

- L'assistance de programme appuie aussi les chefs de projet, dans la mesure où cela est prévu.

Exécution du programme

Spécialistes

- Les spécialistes chargés de tâches portant sur plusieurs projets (relatives à la sécurité de l'information, à la protection des données SIPD ou à l'architecture informatique, par ex.) sont rattachés à l'assistance de programme ou, en tant qu'état-major, à la direction du programme.

4.3 Description 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. Il s'agit toujours d'une personne physique unique au sein de l'organisation permanente.

Responsabilité

- Initier et piloter le programme
- Endosser la responsabilité générale du programme et de l'atteinte des objectifs
- Garantir que les objectifs du programme correspondent aux stratégies, aux prescriptions et aux objectifs généraux de l'organisation permanente
- Mettre les ressources à disposition et en assurer une utilisation efficiente (finances, personnel, infrastructures)
- Prendre en temps voulu les décisions concernant les propositions et les mesures
- Désigner les membres du comité de programme et diriger ce dernier
- Désigner le chef ou le coordonnateur de programme

Compétences

- Compétence décisionnelle déléguée par l'organisation permanente
- Octroi aux projets de ressources humaines, financières et infrastructurelles
- Octroi à la conduite globale du programme de ressources humaines, financières et infrastructurelles

- Compétence décisionnelle relative aux jalons du programme et des projets (en concertation avec l'organisation permanente et les organes de prescription et de contrôle de gestion), en fonction de la forme d'organisation choisie et de l'exécution correspondante (voir description de la forme d'organisation choisie)
- Transmission des problèmes à l'organisation permanente

Aptitudes

- Compréhension des affaires et connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances des prescriptions de l'organisation permanente relatives au programme et à l'exploitation de l'application concernée (par ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion et la sécurité)
- Connaissances en économie d'entreprise permettant d'assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources financières et humaines
- Connaissances approfondies de l'initialisation et du pilotage de programme
- Connaissances de HERMES attestées par une formation
- Aptitude à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'externe, de coordonner et d'encadrer les parties prenantes du programme et de résoudre les conflits
- Aptitude à la prise de décisions et force d'assertivité

Membre du comité de programme

Le comité de programme assiste le mandant du programme dans ses tâches. Ses membres communiquent les souhaits de l'organisation qu'ils représentent. Ses réunions sont organisées et dirigées par le mandant.

Responsabilité

- Conseiller et aider le mandant du programme dans ses tâches
- Soutenir et ancrer le programme dans l'organisation qu'il représente
- Communiquer en temps voulu les souhaits de l'organisation qu'il représente
- Participer à la résolution de problèmes

Compétences

- Demandes de révision du programme ou d'audit du programme
- Recommandations au mandant du programme concernant:
 - la clôture et la libération de phases
 - les mesures de réduction des risques (par ex. sur le recours à un gestionnaire de la qualité et des risques)
- Obtention de toutes les informations requises par le pilotage et l'évaluation du programme

Aptitudes

- Connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances approfondies du domaine représenté
- Connaissances en économie d'entreprise permettant de garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et humaines
- Connaissances approfondies en pilotage de programme
- Connaissances de HERMES, attestées par une formation
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Chef de programme

Le chef de programme conduit le programme sur ordre du mandant. Il est nommé par ce dernier, auquel il est subordonné.

Responsabilité

- Conduire le programme pour en atteindre les résultats et les objectifs prévus (en termes de délais, de coûts et de qualité)
- Assurer une utilisation efficiente et durable des moyens et des ressources
- Tenir à jour le plan de gestion du programme et coordonner les dépendances entre les projets
- Gérer le reporting et informer, en fonction de la situation, le pilotage du programme de manière complète et régulière pour qu'il puisse assumer ses tâches de pilotage et de décision
- Assurer la communication externe et interne du programme en accord avec le mandant du programme et les mandants de projet
- Assurer la gestion des parties prenantes du programme et garantir l'implication des parties prenantes autorisées au niveau du programme
- Conduire la gestion de la qualité et des risques pour l'ensemble du programme
- Impliquer en temps voulu les organes de prescription et de contrôle de gestion pour que leurs exigences légitimes soient remplies
- Régler les méthodes, pratiques et outils à utiliser dans le programme en complément à HERMES et garantir leur utilisation
- Planifier et réaliser les prestations transversales visant à soutenir les projets

Compétences

- Utilisation des moyens octroyés pour le programme (c'est-à-dire pour l'ensemble des projets); les moyens pour les projets sont libérés par le mandant du programme par projet et par phase
- Compétence décisionnelle dans le cadre défini avec le mandant du programme
- Compétence de donner des instructions aux chefs de projet et aux autres rôles qui lui sont subordonnés dans le projet
- En accord avec le mandant du programme, subdivision du programme en projets, désignation des chefs de projet et délégation des tâches de conduite

Aptitudes

- Connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances de l'environnement du programme
- Connaissances des prescriptions de l'organisation permanente relatives au programme et à l'exploitation de l'application concernée (par ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion et la sécurité)
- Connaissances approfondies en gestion de programme et de projet
- Connaissances des méthodes et pratiques utilisées dans le cadre du programme
- Connaissances en économie d'entreprise permettant d'évaluer des variantes et leur efficience ainsi que de garantir une utilisation économique et efficace des ressources humaines et financières
- Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
- Capacité à prendre des décisions et force d'assertivité
- Aptitude à la conduite

- Aptitude à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'externe, de coordonner et d'encadrer les parties prenantes du programme et de résoudre les conflits
- Capacité à apporter et mettre en œuvre des changements
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger les rapports concernant le programme

Coordonnateur de programme

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

Responsabilité

- Coordonner le programme et ses projets en vue d'atteindre les résultats et les objectifs prévus (en termes de délais, de coûts et de qualité)
- Mettre à jour le plan de gestion du programme et coordonner les dépendances entre les projets.
- Gérer le reporting et informer le pilotage du programme de manière complète et régulière sur la situation pour qu'il puisse assumer ses tâches de pilotage et de décision
- Conduire, de son point de vue, la gestion de la qualité et des risques du programme
- Assurer la communication externe et interne du programme en accord avec le mandant du programme et les mandants de projet
- Impliquer en temps voulu les organes de prescription et de contrôle de gestion pour que leurs exigences légitimes soient remplies
- Régler les méthodes, pratiques et outils à employer dans le programme en complément à HERMES et garantir leur utilisation
- Planifier et réaliser les prestations transversales visant à soutenir les projets
- Préparer les tâches décisionnelles

Compétences

- Utilisation des moyens octroyés pour la coordination du programme (c'est-à-dire pour l'ensemble des projets); les moyens pour les projets sont libérés par le mandant du programme par projet et par phase
- Compétence décisionnelle dans le cadre défini avec le mandant du programme
- Obtention des informations requises auprès des mandants des projets et des chefs de projet

Aptitudes

- Connaissances du domaine spécialisé
- Connaissances de l'environnement du programme
- Connaissances des prescriptions de l'organisation permanente relatives au programme et à l'exploitation de l'application concernée (par ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion et la sécurité)
- Connaissances approfondies en gestion de programme et de projet
- Connaissances des méthodes et pratiques utilisées dans le cadre du programme
- Connaissances en économie d'entreprise permettant d'évaluer des variantes et leur efficacité ainsi que de garantir une utilisation économique et efficace des ressources humaines et financières

- Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
- Capacité à prendre des décisions et force d'assertivité
- Aptitude à la conduite
- Aptitude à la communication afin de représenter le programme en interne comme à l'externe, de coordonner et d'encadrer les parties prenantes du programme et de résoudre les conflits
- Capacité à apporter et mettre en œuvre des changements
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger les rapports concernant le programme

Assistance de programme

L'assistance de programme aide le chef ou le coordonnateur de programme dans les questions liées à l'organisation, à l'administration et à la gestion de programme. Il s'agit par exemple des activités concernant 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 les directions de projet.

Responsabilité

- Assumer la responsabilité pour les activités de gestion de programme qui lui ont été déléguées
- Créer des synergies entre les projets

Compétences

- Faculté de donner des ordres dans le cadre des activités de gestion de programme qui lui ont été déléguées
- Demande d'informations et transmission des mandats de travail du programme dans le cadre des tâches qui lui ont été déléguées

Aptitudes

- Connaissances de l'environnement du programme
- Connaissances approfondies en gestion de programme et de projet
- Connaissances des méthodes et pratiques à utiliser dans son domaine de tâches
- Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
- Connaissances en économie d'entreprise
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite et capacité de produire de la documentation

4.4 Adaptations par rapport aux rôles prévus par HERMES 5 pour la gestion de projet

Lorsque des projets sont exécutés dans le cadre d'un programme, certains rôles de l'organisation de 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 certains aspects sont traités.

Les descriptions des rôles adaptées en vue de l'exécution du programme figurent dans le plan de gestion du programme.

Le plan de gestion du programme inclut également les règles concernant l'établissement des rapports, la communication, la gestion des modifications, la procédure de transmission des problèmes et, en fonction de la situation, d'autres aspects pouvant avoir des répercussions sur les descriptions des rôles.

Mandant du projet

Le rôle du mandant du projet est adapté comme suit:

- Le mandant du projet prend les décisions conformément au chapitre sur le processus de décision.
- Il consulte régulièrement le mandant du programme.
- Il établit la planification de la communication en concertation avec le chef ou le coordonnateur de 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 de 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.
- Il règle les méthodes, pratiques et outils qui sont définis dans le programme et doivent être employés dans le projet en complément à HERMES, et garantit leur utilisation
- Il établit le plan de gestion du projet en concertation avec le chef ou le coordonnateur de programme

Précision:

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

Gestionnaire de la qualité et des risques

- Ce 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 prévus par HERMES 5 pour la gestion de projet.

5.2 Aperçu des modules

HERMES propose quatre modules pour la gestion de programme. En fonction de la forme d'organisation choisie, le module Conduite du programme (forme d'organisation 1) ou Coordination du programme (forme d'organisation 2) est utilisé.

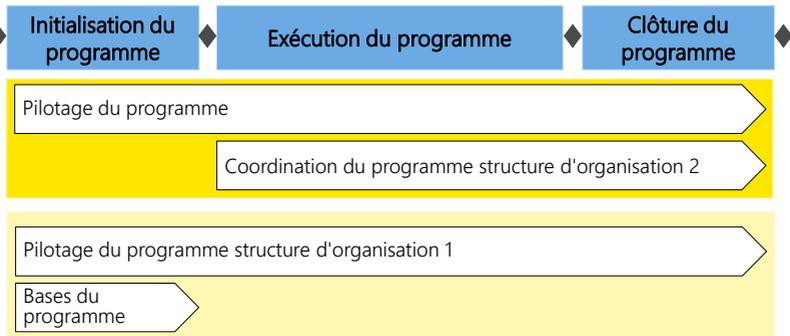


Figure 9: Aperçu des modules dans la gestion de programme

La figure présente les quatre modules qui ont été définis pour la gestion de programme, même s'il n'y en a toujours que trois qui sont appliqués dans le cadre d'un programme.

Le tableau présente tous les modules et décrit leur contenu essentiel. Les informations détaillées figurent dans la description de tâches.

Module	Description
Pilotage du programme	<ul style="list-style-type: none"> Initialiser le programme, le piloter et en assurer la concordance avec les objectifs généraux et les prescriptions de l'organisation permanente Garantir les ressources pour toute la durée du programme Prendre en compte et intégrer les souhaits des parties prenantes du programme, gérer les risques et prendre les décisions Procéder à des évaluations intermédiaires périodiques et appliquer des mesures en cas de besoin Clôre le programme
Coordination du programme	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme Tenir à jour le plan de gestion du programme et coordonner les dépendances entre les projets Aider le mandant du programme dans la gestion des parties prenantes du programme, l'assurance de la qualité, la gestion des risques, la gestion des modifications et la préparation des décisions liées au programme Coordonner les projets Consolider le reporting des projets et établir les rapports ainsi que l'évaluation finale du programme Préparer la clôture du programme

Module	Description
Conduite du programme	<p>Élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme</p> <p>Planifier le programme, le diriger et le mener au résultat demandé en respectant les conditions-cadres définies en termes de temps et de coûts</p> <p>Connaître les intérêts des parties prenantes du programme, conduire la communication, prendre les décisions et assurer leur mise en œuvre</p> <p>Gérer les risques, maîtriser les problèmes et tenir compte des expériences faites auparavant</p> <p>Définir les prestations transversales et les piloter, conduire la gestion des modifications et l'assurance de la qualité pour l'ensemble des projets</p> <p>Préparer la clôture du programme</p>
Bases du programme	<p>Élaborer l'étude du programme afin de définir les objectifs, les conditions-cadres, l'étendue du programme et la procédure à suivre</p> <p>Clarifier les bases légales pour le programme et analyser les besoins en matière de protection pour le programme</p> <p>Créer les conditions-cadres permettant d'élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme</p>

Tableau 6: Modules et leur contenu

5.3 Pilotage du programme

- Initialiser le programme, le piloter et en assurer la concordance avec les objectifs généraux et les prescriptions de l'organisation permanente
- Garantir les ressources pour toute la durée du programme
- Prendre en compte et intégrer les souhaits des parties prenantes, gérer les risques et prendre les décisions
- Procéder à des évaluations intermédiaires périodiques et appliquer des mesures en cas de besoin
- Clore le programme

Phase	Tâche	Responsabilité 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 libération du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle du programme Mandat de programme Décision concernant le pilotage
Exécution du programme	Piloter le programme	Mandant du programme	Liste de contrôle du programme Rapport sur la qualité et les risques Décision concernant le pilotage
	Prendre la décision relative à l'évaluation intermédiaire	Mandant du programme	Liste de contrôle du programme Rapport de programme Rapport sur la qualité et les risques Décision concernant le pilotage
	Prendre la décision relative à la libération de la phase de clôture du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle du programme Rapport sur la qualité et les risques Décision concernant le pilotage

Phase	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat
Clôture du programme	Piloter le programme	Mandant du programme	Rapport sur la qualité et les risques Décision concernant le pilotage
	Prendre la décision relative à la clôture du programme	Mandant du programme	Liste de contrôle du programme Rapport sur la qualité et les risques Décision concernant le pilotage

Tableau 7: Tâches et résultats du module Pilotage du programme

5.4 Coordination du programme

- Élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme
- Tenir à jour le plan de gestion du programme et coordonner les dépendances entre les projets
- Aider 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
- Coordonner les projets
- Consolider le reporting des projets et établir les rapports ainsi que l'évaluation finale du programme
- Préparer la clôture du programme

Phase	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat
Exécution du programme	Coordonner le programme	Coordonnateur de programme	Rapport sur l'état du programme Plan de gestion du programme Liste des parties prenantes du programme Demande de modification du programme Liste de l'état des modifications du programme Expériences liées au programme Procès-verbal de contrôle du programme Accords concernant le programme
	Coordonner l'évaluation intermédiaire	Coordonnateur de programme	Rapport du programme
	Coordonner la libération de la phase de clôture du programme	Coordonnateur de programme	Rapport sur l'état du programme Plan de gestion du programme
Clôture du programme	Coordonner la clôture du programme	Coordonnateur de programme	Évaluation de la clôture du programme Expériences liées au programme

Tableau 8: Tâches et résultats du module Coordination du programme

5.5 Conduite du programme

- Élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme
- Planifier le programme, le diriger et le mener au résultat demandé en respectant les conditions-cadres définies en termes de temps et de coûts
- Connaître les intérêts des parties prenantes du programme, conduire la communication, prendre les décisions et assurer leur mise en œuvre
- Gérer les risques, maîtriser les problèmes et tenir compte des expériences faites auparavant
- Définir les prestations transversales et les piloter, conduire la gestion des modifications et l'assurance de la qualité pour l'ensemble des projets
- Préparer la clôture du programme

Phase	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat
Initialisation du programme	Conduire et contrôler l'initialisation du programme	Chef de programme	Liste des parties prenantes du programme
	Élaborer le mandat de programme	Chef de programme	Plan de gestion du programme Mandat de programme
Exécution du programme	Conduire et contrôler le programme	Chef de programme	Rapport sur l'état du programme Plan de gestion du programme Liste des parties prenantes du programme Demande de modification du programme Liste de l'état des modifications du programme Expériences liées au programme Procès-verbal de contrôle du programme Accords concernant le programme
	Suivre l'évaluation intermédiaire	Chef de programme	Rapport de programme
	Préparer la libération de la phase de clôture du programme	Chef de programme	Rapport de programme Plan de gestion du programme
Clôture du programme	Conduire et contrôler le programme	Chef de programme	Rapport sur l'état du programme Plan de gestion du programme
	Préparer la clôture du programme	Chef de programme	Évaluation de la clôture du programme Expériences liées au programme

Tableau 9: Tâches et résultats du module Conduite du programme

5.6 Bases du programme

- Élaborer l'étude du programme afin de définir les objectifs, les conditions-cadres, l'étendue du programme et la procédure à suivre
- Clarifier les bases légales pour le programme et analyser les besoins en matière de protection
- Créer les conditions-cadres permettant d'élaborer le plan de gestion du programme et le mandat de programme

Phase	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat
Initialisation du programme	Élaborer l'étude du programme	Chef de programme	Étude du programme
	Élaborer l'analyse des bases légales du programme	Chef de programme	Analyse des bases légales du programme Analyse des besoins du programme en matière de protection

Tableau 10: Tâches et résultats du module Bases du programme

6 Tâches

6.1 Introduction

L'exécution des tâches mène à des résultats. Une tâche comprend différentes activités permettant d'obtenir les résultats visés dans le respect des exigences de qualité.

Chaque tâche est attribuée à un rôle, qui en assume la responsabilité.

Les tâches portant sur le même thème sont regroupées en modules.

Les descriptions de tâches ne remplacent pas les connaissances des méthodes et pratiques à utiliser ni une formation en la matière.

6.2 Aperçu des tâches

Le tableau présente les tâches par module.

Module	Tâche
Pilotage du programme	Mandater et piloter l'initialisation du programme
	Prendre la décision concernant la libération du programme
	Piloter le programme
	Prendre la décision concernant l'évaluation intermédiaire
	Prendre la décision concernant la phase de clôture du programme
Coordination du programme	Prendre la décision concernant la clôture du programme
	Coordonner le programme
	Coordonner l'évaluation intermédiaire
	Coordonner la libération de la phase de clôture du programme
Conduite du programme	Coordonner la clôture du programme
	Conduire et contrôler l'initialisation du programme
	Élaborer le mandat de programme
	Conduire et contrôler le programme
	Suivre l'évaluation intermédiaire
	Préparer la libération de la phase de clôture du programme
Bases du programme	Préparer la clôture du programme
	Élaborer l'étude de programme
	Élaborer l'analyse des bases légales du programme

Tableau 11: Tâches par module

6.3 Description des tâches

6.3.1 Tâches du module 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 concernant la libération 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 pour une initialisation du programme réussie.

Spécificités HERMES

Le mandant du programme mandate un chef ou un coordonnateur pour la phase d'initialisation. Ce dernier ne doit pas forcément prendre la direction du programme pour les phases suivantes. Le pilotage de la phase d'initialisation par le mandant du programme assure une élaboration des résultats orientée sur les objectifs.

Activités

- Définir les objectifs de la phase d'initialisation
- Définir les prescriptions et conditions générales de la phase d'initialisation (par ex. prestation, charge de travail, délais)
- Mandater le chef ou le coordonnateur de programme pour la phase d'initialisation
- Clarifier les attentes
- Mettre à disposition les ressources financières et humaines nécessaires
- Régler le mode de communication entre le mandant, le chef ou le coordonnateur et les autres postes pour la phase d'initialisation
- Identifier les risques inhérents à la phase d'initialisation, les analyser et prévoir des mesures
- Établir le mandat d'initialisation et le faire valider par le mandant
- Informer les interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation permanente
- Piloter la phase d'initialisation; obtenir les informations nécessaires, contrôler l'avancement des travaux, prendre des mesures si nécessaire
- Impliquer les parties prenantes du programme

Résultats

- Mandat d'initialisation du programme

Prendre la décision concernant la libération du programme

La décision concernant la libération du programme crée les conditions préalables aux travaux de la phase d'exécution.

Idée de base

Le programme proprement dit commence avec la libération du mandat. La phase d'initialisation des premiers projets et les moyens nécessaires sont libérés et l'organisation de programme entre en fonction.

Spécificités HERMES

La décision concernant la libération du programme est prise par l'organisation permanente et le mandant. Avant la libération du programme, le mandat et le plan de gestion du programme sont harmonisés avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle du programme pour la libération du programme
- Faire vérifier le mandat par le mandant du programme au moyen de la liste de contrôle pour la libération du programme
- Garantir les ressources (personnel, finances, infrastructure) pour toute la durée du programme
- Transmettre aux décideurs le mandat de programme
- Convenir de la décision au sein de l'organisation permanente et prendre la décision concernant le mandat de programme
- En cas de décision positive:
 - désigner le chef ou le coordonnateur de programme pour la phase d'exécution
 - signer le mandat de programme
 - libérer les ressources pour l'initialisation des premiers projets
 - communiquer la décision aux parties concernées

Résultats

- Mandat de programme
- Liste de contrôle du programme
- Décision concernant le pilotage du programme

Piloter le programme

Le pilotage du programme et la prise de décisions constituent une condition préalable au succès du programme.

Idée de base

Le mandant pilote le programme. Il est responsable du succès de ce dernier. Il est soutenu dans sa tâche par les autres rôles du pilotage du programme. Si le programme ne peut aboutir au succès attendu, le mandant demande d'y mettre un terme. Pour que les écarts dans le déroulement du programme soient détectés assez tôt et que la réussite de celui-ci puisse être garantie, les personnes responsables du pilotage procèdent régulièrement à des contrôles de l'avancement des travaux. Elles se chargent de la gestion des risques du point de vue du management et décident des mesures à prendre. Pour que le programme soit exécuté de manière efficiente, le mandant veille à ce que les décisions soient prises rapidement. Il planifie et pilote les processus de décision en collaboration avec le chef ou le coordonnateur de programme et, dans le cas de la forme d'organisation 2, avec les mandants des projets. Il tient compte des intérêts des parties prenantes du programme.

Les problèmes qui ne peuvent pas être résolus par le chef de programme ou, dans le cas de la forme d'organisation 2, par le mandant du projet sont transmis au pilotage du programme, qui les traite avec la priorité et l'urgence requises.

Spécificités HERMES

Le mandant définit les exigences envers le reporting du programme et contrôle l'avancement de celui-ci en se fondant sur le plan de gestion du programme et le

rapport sur l'état du programme. Il prend les décisions concernant les mesures importantes et les adaptations du plan de gestion du programme que ces dernières entraînent, les demandes de modification et les mesures visant à réduire les risques.

Activités

- Contrôler l'avancement des travaux
 - Demander le plan de gestion du programme et le rapport sur l'état du programme
 - Procéder aux comparaisons entre les valeurs planifiées et les valeurs effectives, évaluer les prévisions, analyser les écarts et déterminer s'il est nécessaire d'intervenir
 - Prendre des mesures
- Gérer les risques
 - Ajouter d'autres risques identifiés aux risques mentionnés dans le rapport sur l'état du programme (risques menaçant le programme, les projets et les affaires)
 - Analyser les risques
 - Décider des mesures à prendre
 - Contrôler la mise en œuvre et l'impact des mesures
 - Mandater un contrôle de gestion indépendant, une gestion des risques et de l'assurance de la qualité ou des revues et des audits de projets
- Prendre des décisions
 - Planifier et piloter les processus de décision
 - Prendre les décisions sur le programme et les projets, les communiquer et les faire exécuter
 - Impliquer les parties prenantes du programme et du projet
 - Prendre les décisions concernant les demandes de modification
 - Gérer la transmission des problèmes

Résultats

- Liste de contrôle du programme
- Décision du programme concernant le pilotage
- Rapport sur la qualité et les risques

Prendre la décision concernant l'évaluation intermédiaire

Le mandant du programme procède périodiquement 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, des processus, de l'organisation, de l'étendue, de la rentabilité, des risques et de la qualité du programme ainsi que des modifications de son environnement et d'autres facteurs pertinents favorisent la réussite du programme.

Spécificités HERMES

Le mandant du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et les prescriptions de l'organisation permanente. Il vérifie l'avancement du programme en se fondant sur le rapport sur l'état du programme et évalue les prévisions. Il charge le gestionnaire de la qualité et

des risques d'élaborer le rapport en la matière. Il décide des éventuelles modifications à faire dans la façon de procéder et l'organisation du programme ou de nouvelles mesures à prendre.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle du programme pour l'évaluation intermédiaire
- Contrôler si l'environnement du programme ou des projets, les prescriptions et les conditions-cadres ont changé (facteurs contextuels)
- Vérifier que les objectifs du programme définis par l'étude du programme (business case) puissent être atteints et les harmoniser avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente
- Vérifier la stratégie du programme
- Vérifier l'organisation du programme et l'attribution des rôles
- Examiner la situation concernant les risques inhérents aux projets et au programme dans son ensemble
- Vérifier la coopération programme / projets et les prestations transversales du programme destinées aux projets
- Consigner les résultats de ces contrôles dans le rapport de programme
- Décider des mesures à prendre

Résultats

- Liste de contrôle du programme
- Rapport sur la qualité et les risques
- Rapport de programme
- Décision du programme concernant le pilotage

Prendre la décision concernant la phase de clôture du programme

La décision relative à la libération de la phase de clôture du programme constitue la condition préalable aux travaux de clôture.

Idée de base

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

Spécificités HERMES

Au terme de la phase d'exécution, le rapport de programme est approuvé et une décision est prise concernant la clôture de cette phase, puis concernant la libération de la phase suivante, qui consiste à clore le programme. Avant la libération de cette dernière, le rapport de phase et le plan de gestion du programme sont harmonisés avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente. Si des organes spécifiques ont été mandatés pour le contrôle de gestion, l'assurance de la qualité et la gestion des risques dans le cadre du programme, ils établissent un rapport de programme à l'attention du mandant du programme.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle concernant la libération de la phase de clôture du programme
- Convenir de la décision au sein de l'organisation permanente
- Prendre la décision sur le rapport de programme et le plan de gestion du programme
- Prendre la décision sur la libération de la phase ou rejeter les résultats
- En cas de décision positive:
 - libérer les ressources pour la phase suivante
 - communiquer la décision aux personnes ou groupes concernés

Résultats

- Liste de contrôle du programme
- Décision concernant le pilotage
- Rapport sur la qualité et les risques

Décider de clore le programme

La décision relative à la clôture du programme dissout l'organisation de programme et mène le programme à bonne fin.

Idée de base

La dernière étape de la clôture du programme consiste à dissoudre officiellement l'organisation de programme. Elle relève de la compétence et de la responsabilité du mandant. Les participants au programme sont officiellement déchargés de leurs responsabilités.

Spécificités HERMES

Effectuée par la direction ou la coordination du programme, l'évaluation finale du programme est examinée par le pilotage, qui l'approuve ou la rejette. Le mandant transmet aux organes concernés les expériences importantes faites pendant le programme. Il s'assure que les exigences des organes de prescription et de contrôle de gestion ainsi que celles de la gouvernance ont été remplies. Si des organes spécifiques ont été mandatés pour le contrôle de gestion, l'assurance de la qualité et la gestion des risques dans le cadre du programme, ils établissent un rapport final.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle du programme concernant la clôture du programme
- S'assurer que les travaux de clôture ont bien été complétés; procéder ou faire procéder aux contrôles correspondants
- Transmettre aux décideurs l'évaluation finale du programme et les autres bases de décision
- 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
- Prendre la décision concernant la clôture du programme

- En cas de décision positive:
 - dissoudre l'organisation de programme
 - communiquer la décision aux personnes concernées et intéressées
 - transmettre aux organes pertinents les expériences liées au programme

Résultats

- Liste de contrôle du programme
- Décision concernant le pilotage
- Évaluation finale du programme
- Rapport sur la qualité et les risques

6.3.2 Tâches du module Coordination du programme

Coordonner le programme

Pendant toute la durée du programme, les chefs de projet ainsi que les autres opérations concernant l'ensemble des projets font l'objet d'une coordination afin que toutes les tâches puissent être menées à bien. Les décisions du pilotage du programme sont préparées.

Idée de base

Le coordonnateur de programme coordonne le programme ainsi que les chefs de projet et prépare les décisions du pilotage.

La coordination et le contrôle du programme reposent sur le mandat et le plan de gestion du programme. Celui-ci décrit comment atteindre les objectifs et présente l'état actuel du programme ainsi que les prévisions.

L'avancement du programme et des projets est vérifié régulièrement et la planification mise à jour en conséquence. Les dépendances entre les projets ainsi que les facteurs externes pouvant influencer sur le programme sont identifiés, surveillés et coordonnés.

Spécificités HERMES

Les informations concernant la coordination et le contrôle du programme sont consignées dans le plan de gestion du programme. Le reporting est réglé dans ce dernier. Il se compose des rapports et des réunions de programme ou de projets. Le rapport sur l'état du programme en fait partie. Suivant les prescriptions de l'organisation permanente, d'autres rapports du programme sont nécessaires. Les mandats de travail du programme sont attribués au préalable aux collaborateurs en fonction de leurs rôles.

Le coordonnateur de programme conduit le programme:

- il met régulièrement à jour le plan de gestion du programme;
- il établit le rapport sur l'état du programme à l'attention du mandant;
- Il identifie et coordonne les facteurs externes qui ne relèvent pas de la responsabilité d'un projet précis.

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

- les informations concernant l'état des projets et les prévisions sont transmises au chef de programme par l'intermédiaire du reporting;
- le coordonnateur de programme met régulièrement à jour le plan de gestion du programme sur la base des rapports concernant les projets;
- il prépare avec les chefs de projet les décisions concernant le pilotage.

Le coordonnateur de programme coordonne et contrôle les tâches qu'il a attribuées hors du cadre des projets:

- les tâches et résultats définis dans la planification sont précisés dans les mandats de travail du programme. Les processus de travail du programme gagnent ainsi en transparence, la planification est perfectionnée au fur et à mesure et le risque de malentendus est réduit;
- l'avancement des travaux est vérifié périodiquement sur la base de la planification et des mandats de travail du programme. Les valeurs effectives de la situation actuelle sont mesurées puis comparées avec la planification. La charge de travail, les coûts et les délais pour la suite du programme sont évalués et représentés dans la planification en tant que prévisions. Si des écarts apparaissent ou sont prévus par rapport à la planification, le coordonnateur de programme recommande des mesures au mandant afin que les objectifs soient atteints. L'efficacité de ces mesures est évaluée régulièrement.

Si des modifications importantes doivent être apportées au programme, elles sont traitées par le biais des activités de gestion des modifications.

Les tâches suivantes, qui sont de la responsabilité du chef de projet dans le module Conduite du projet, sont exécutées au niveau du programme par le coordonnateur de programme.

Définir et piloter des prestations

Les prestations transversales concernant plusieurs projets sont convenues au niveau global par le coordonnateur de programme en concertation avec les chefs de projet. Le pilotage de la prestation dans le cadre du projet reste du ressort du chef de projet.

Traiter les problèmes et mettre les expériences à profit

Les problèmes signalés par les chefs de projet sont transmis au mandant et au coordonnateur de programme, qui les traite conformément aux prescriptions stipulées dans le plan de gestion du programme. Les expériences acquises au niveau des projets sont recueillies et consignées dans un document global.

Conduire la gestion des parties prenantes du programme et la communication

La gestion des parties prenantes du programme et la communication concernant les projets sont coordonnées au niveau global par le coordonnateur de programme. La planification de la communication des projets s'effectue en même temps que celle de la communication globale dans le cadre du plan de gestion du programme.

Conduire l'assurance de la qualité

Les mesures de l'assurance de la qualité visant à obtenir des résultats spécifiques au programme sont définies par le coordonnateur de programme et consignées dans le plan de gestion du programme.

Conduire la gestion des risques

Le coordonnateur de programme identifie les risques inhérents au programme, consolide les risques liées aux projets mis en évidence par les chefs de projet et tient un catalogue général des risques concernant le programme (dans le rapport sur l'état du programme ou en tant que résultat indépendant). Il définit avec les chefs de projet les mesures visant à gérer les risques et surveille l'évolution de ces derniers. Il informe le mandant et les autres organes de la situation en matière de risques. Le mandant du projet décide des mesures à prendre quant à la gestion des risques.

Conduire la gestion des modifications

Le coordonnateur de programme définit la procédure à suivre en matière de gestion des modifications dans le cadre du programme et la consigne dans le plan de gestion du programme. Il conduit la gestion des modifications pour l'ensemble des projets.

Activités

- Coordonner le programme
 - Procéder au contrôle de l'avancement des travaux en comparant les valeurs effectives avec les valeurs prévues et établir des prévisions
 - Analyser les écarts par rapport à la planification et recommander des mesures aux mandants de projet
 - Mettre régulièrement à jour le plan de gestion du programme
- Coordonner les chefs de projet et les dépendances entre les projets
- Conduire et contrôler les tâches attribuées hors du cadre du projet
- Reprendre au niveau du programme les tâches prévues pour la gestion de projet
 - Définir et piloter les prestations
 - Repérer et résoudre les problèmes et mettre les expériences à profit
 - Conduire la gestion des parties prenantes du programme et la communication
 - Conduire l'assurance de la qualité
 - Conduire la gestion des risques
 - Conduire la gestion des modifications

Résultats

- Demande de modification du programme
- Liste de l'état des modifications du programme
- Expériences liées au programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Procès-verbal de contrôle du programme
- Accords concernant le programme
- Liste des parties prenantes du programme

Coordonner l'évaluation intermédiaire

Le coordonnateur de programme assiste le mandant dans le cadre de l'évaluation intermédiaire et coordonne 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 coordonnateur de programme assiste le mandant et les participants lors des travaux correspondants. Il établit le rapport de programme pour le compte du mandant du programme et procède aux évaluations nécessaires.

Spécificités HERMES

Le mandant analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et les prescriptions de l'organisation permanente. Il décide s'il faut modifier la façon de procéder, l'organisation du programme ou prendre des mesures supplémentaires. Le coordonnateur de programme suit les travaux des participants et assiste le mandant du programme en évaluant des thèmes transversaux, pour lesquels le programme met des prestations à la disposition des projets.

Activités

- Définir avec le mandant les thèmes et la façon de procéder pour l'évaluation intermédiaire et planifier cette dernière
- Suivre l'évaluation intermédiaire et assister le mandant et les autres participants
- Compiler les résultats de tous les participants à l'évaluation intermédiaire
- Rédiger projet de rapport de programme et le soumettre au mandant du programme
- Préparer si nécessaire la réunion du comité de programme et en assurer le suivi
- Veiller à la mise en œuvre des mesures découlant des décisions du mandant

Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport de programme

Coordonner la libération de la phase de clôture du programme

Les résultats sont compilés à l'attention des décideurs pour la libération 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 opérations. À cette fin, les bases de décision nécessaires aux décideurs sont préparées.

Spécificités HERMES

La planification globale du programme est contrôlée et la planification détaillée est élaborée pour la phase suivante. Le plan de gestion du programme est mis à jour. Le rapport de programme est établi, avec les propositions correspondantes. Il constitue la base permettant au mandant du programme de prendre sa décision sur la libération de la phase de clôture du programme.

Activités

- Planifier en détail la phase de clôture du programme
- Mettre à jour le plan de gestion du programme et le coordonner avec toutes les personnes concernées ainsi qu'avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Mettre à jour le rapport sur l'état du programme en tant qu'annexe au rapport de programme
- Créer les autres conditions préalables à la libération de la phase (par ex. adapter l'organisation de programme et assurer la disponibilité des ressources)
- Résumer les résultats du déroulement du programme dans le rapport de programme
- Faire des propositions sur la réception des résultats, sur la suite des événements, sur les moyens et les ressources à libérer, etc.
- Faire prendre les décisions par le pilotage du programme

Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Rapport de programme

Coordonner la clôture du programme

La préparation de la clôture du programme constitue la condition préalable à la dissolution de l'organisation de programme et à la clôture du programme.

Idée de base

La structure de classement des documents est mise à jour et la documentation du programme est remise à l'organisation permanente. Le déroulement du programme et les résultats sont évalués. Pour s'assurer de la réussite du programme, il faut vérifier quelque temps après la clôture de celui-ci s'il a produit le résultat attendu par le mandant. Tous les points en suspens du programme sont transmis aux personnes compétentes au sein de l'organisation permanente.

Spécificités HERMES

La documentation des expériences liées au programme est bouclée. L'évaluation finale du programme est établie.

Activités

- Mettre à jour la structure de classement des documents
- Archiver la documentation concernant le déroulement du programme (plans de gestion du programme, procès-verbaux du programme, accords concernant le programme, rapports sur l'état du programme, etc.) selon les prescriptions de classement de l'organisation permanente
- Restituer à l'organisation permanente les ressources non utilisées (infrastructure etc.)
- Supprimer les autorisations d'accès qui ont été spécialement octroyées pour le programme
- Clore les systèmes de saisie des charges, la comptabilité du programme, le reporting etc.
- Établir l'évaluation finale du programme

- Clore les expériences liées au programme et les remettre à l'organisation permanente
- Définir ce qui doit être vérifié dans le cadre du contrôle de la réussite du programme, quelles mesures doivent être prévues et qui les appliquera. Transmettre ces éléments à l'organisation permanente en tant que point en suspens
- Transmettre les points en suspens du programme aux personnes compétentes de l'organisation permanente

Résultats

- Expériences liées au programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Évaluation finale du programme

6.3.3 Tâches du module Conduite du programme

Conduire et contrôler l'initialisation du programme

Durant la phase d'initialisation, l'organisation de programme n'est pas encore complète. Cependant, les participants sont mandatés et dirigés, afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches.

Idée de base

Le mandant du programme mandate un chef de programme pour la phase d'initialisation. Ce dernier ne doit pas forcément prendre la direction ou la coordination du programme pour les phases suivantes.

Le chef de programme exécute toutes les activités liées à la gestion du programme et des projets qui sont requises pour la réussite de l'initialisation du programme. Si nécessaire, le chef de programme axe son action sur les tâches de conduite du projet figurant dans le manuel de référence HERMES 5 pour la gestion de projet.

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

Le chef de programme attribue les mandats de travail du programme, dirige et assiste les participants au programme, contrôle l'avancement des travaux et coordonne les dépendances entre les travaux.

Les informations sur l'état du programme et les prévisions parviennent au pilotage du programme sous la forme de rapports. Ceux-ci garantissent une information officiellement standardisée entre la direction du programme, le pilotage des différents projets et les autres organes.

Spécificités HERMES

Le mandat d'initialisation constitue le plan de la phase d'initialisation du programme. Il sert de base pour la conduite et le contrôle du programme. Les résultats et activités définis dans le mandat d'initialisation du programme sont concrétisés par des mandats de travail du programme.

La phase d'initialisation ne prévoit pas une gestion officielle des modifications, car les objectifs et les résultats du programme ne sont pas encore définis. En cas de modifications par rapport au mandat d'initialisation qui touchent la charge de travail, les ressources ou les délais, la décision appartient au mandant.

Activités

- Procéder à la réunion de lancement avec les participants
- Préparer l'infrastructure
- Planifier et attribuer les tâches, résultats et ressources de l'initialisation, contrôler l'avancement des travaux (y compris les mesures d'assurance de la qualité et de gestion des risques)
- Établir les mandats de travail du programme et assurer une compréhension commune en ce qui concerne la démarche et les résultats
- Coordonner les dépendances entre les mandats
- Procéder au contrôle de l'avancement des travaux, comparer pour cela les valeurs effectives avec les valeurs planifiées et établir des prévisions
- Analyser les parties prenantes du programme et en dresser la liste des parties prenantes du programme
- Informer le mandant du programme et les autres parties prenantes du programme habilitées
- Déterminer les conditions-cadres et les prescriptions concernant le reporting du programme
- Établir des rapports sur l'état du programme selon les prescriptions; préparer et effectuer les réunions, en assurer le suivi et rédiger les procès-verbaux du programme; consigner les décisions
- Coordonner en permanence avec le mandant le déroulement du projet et échanger les constatations importantes qui ont été faites
- Diriger les collaborateurs du programme et assurer l'orientation vers les objectifs
- Analyser les écarts par rapport à la planification et prendre les mesures qui s'imposent
- Faire approuver par le mandant les modifications par rapport au mandat d'initialisation du programme

Résultats

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

Élaborer le mandat de programme

L'élaboration du mandat crée les conditions préalables à la prise de décision concernant la libération du programme.

Idée de base

Le mandat de programme constitue l'accord formel entre le mandant et le chef de programme concernant le déroulement de celui-ci. Il repose sur un plan de gestion du programme du programme compréhensible. Sur la base du mandat de programme, le mandant vérifie si le programme sert les objectifs de l'organisation et si les ressources nécessaires peuvent être libérées.

Les informations requises pour le pilotage global et la définition d'un ordre des priorités concernant les projets d'une organisation sont élaborées conformément aux prescriptions propres à l'organisation concernée.

Spécificités HERMES

La liste des parties prenantes du programme et l'étude du programme servent de base à l'élaboration du plan de gestion du programme et du mandat de programme. Le mandat et le plan de gestion du programme constituent la condition préalable au pilotage et au contrôle du programme par le mandant ainsi qu'à sa coordination 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

- Élaborer le plan de gestion du programme
- Intégrer dans le mandat de programme les résultats pertinents de l'étude et du plan de gestion du programme
- Vérifier le mandat avec le mandant du programme et les parties prenantes du programme, y compris les partenaires chargés des projets, les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Plan de gestion du programme
- Mandat de 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 concernant le pilotage du programme sont préparées.

Idée de base

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

La conduite et le contrôle du programme reposent sur le mandat et le plan de gestion du programme. Le plan de gestion du programme décrit comment atteindre les objectifs et présente l'état actuel du programme ainsi que les prévisions.

L'avancement du programme et des projets est vérifié régulièrement et la planification est mise à jour en conséquence. Les dépendances entre les projets ainsi que les facteurs externes pouvant influencer sur le programme sont identifiés, surveillés et coordonnés.

Spécificités HERMES

Les informations concernant la conduite et le contrôle du programme sont consignées dans le plan de gestion du programme. Le reporting est réglé dans ce dernier. Il se compose des rapports et des réunions de programme ou de projets. Le rapport sur l'état du programme en fait partie. Suivant les prescriptions de l'organisation permanente, d'autres rapports du programme sont nécessaires. Les mandats de travail

du programme sont attribués au préalable aux collaborateurs en fonction de leurs rôles.

Le chef de programme conduit le programme:

- il met régulièrement à jour le plan de gestion du programme;
- il établit le rapport sur l'état du programme à l'attention du mandant du programme;
- il identifie et coordonne les facteurs 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:

- il transmet au coordonnateur du programme les informations relatives à l'état des projets et aux prévisions;
- il met régulièrement à jour le plan de gestion du programme sur la base des rapports concernant les projets;
- il prépare avec les chefs de projet les décisions concernant le pilotage.

Le chef de programme conduit et contrôle les tâches qu'il a attribuées hors du cadre des projets:

- les tâches et résultats définis dans la planification sont précisés dans les mandats de travail du programme. Les processus de travail gagnent ainsi en transparence, la planification est perfectionnée au fur et à mesure et le risque de malentendus est réduit;
- l'avancement des travaux est vérifié périodiquement sur la base de la planification et des mandats de travail du programme. Les valeurs effectives de la situation actuelle sont mesurées puis comparées avec la planification. La charge de travail, les coûts et les délais pour la suite du programme sont évalués et représentés dans la planification en tant que prévisions. Si des écarts apparaissent ou sont prévus par rapport à la planification, le chef de programme prend des mesures afin que les objectifs soient atteints. L'efficacité de ces mesures est évaluée régulièrement.

Si des modifications importantes doivent être apportées au programme, elles sont traitées dans le cadre des activités de gestion des modifications.

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

Définir et piloter les prestations

Les prestations transversales concernant plusieurs projets sont convenues au niveau global par le chef de programme en concertation avec les chefs de projet. Le pilotage de la prestation dans le cadre du projet reste du ressort du chef de projet.

Traiter les problèmes et mettre les expériences à profit

Les problèmes signalés par les chefs de projet sont transmis au chef de programme, qui les traite de manière conforme aux prescriptions stipulées dans le plan de gestion du programme. Les expériences acquises au niveau des projets sont recueillies au niveau du programme et consignées dans un document global.

Conduire la gestion des parties prenantes du programme et la communication

La gestion des parties prenantes du programme et la communication concernant les projets sont coordonnées au niveau global par le chef de programme. La planification de la communication des projets s'effectue en même temps que celle de la communication globale dans le cadre du plan de gestion du programme.

Conduire l'assurance de la qualité

Les mesures de l'assurance de la qualité visant à obtenir des résultats spécifiques au programme sont définies par le chef de programme et consignées dans le plan de gestion du programme.

Conduire la gestion des risques

Le chef de programme identifie les risques inhérents au programme, consolide les risques liés aux projets mis en évidence par les chefs de projet et tient un catalogue général des risques concernant le programme (dans le rapport sur l'état du programme ou en tant que résultat indépendant). Il définit avec les chefs de projet les mesures visant à gérer les risques et surveille l'évolution de ces derniers. Il informe le mandant et les autres organes de la situation en matière de risques.

Conduire la gestion des modifications

Le chef de programme définit la procédure à suivre en matière de gestion des modifications dans le cadre du programme et la consigne dans le plan de gestion du programme. Il conduit la gestion des modifications pour l'ensemble des projets.

Activités

- Conduire le programme
 - Procéder au contrôle de l'avancement des travaux en comparant les valeurs effectives avec les valeurs prévues et établir des prévisions
 - Analyser les écarts par rapport à la planification et prendre des mesures
 - Mettre régulièrement à jour le plan de gestion de programme
- Diriger les chefs de projet et gérer les dépendances entre les projets
- Conduire et contrôler les tâches attribuées hors du cadre des projets
- Reprendre au niveau du programme les tâches prévues pour la gestion de projet
 - Définir et piloter les prestations
 - Résoudre les problèmes et mettre les expériences à profit
 - Conduire la gestion des parties prenantes du programme et la communication
 - Conduire l'assurance de la qualité
 - Conduire la gestion des risques
 - Conduire la gestion des modifications

Résultats

- Demande de modification du programme
- Liste de l'état des modifications du programme
- Expériences liées au programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Procès-verbal de contrôle du programme
- Accords concernant le programme

Suivre l'évaluation intermédiaire

Le chef de programme assiste le mandant du programme dans le cadre de l'évaluation intermédiaire et suit 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 chef de programme assiste le mandant et les participants lors des travaux correspondants. Il établit le rapport de programme pour le compte du mandant et procède aux évaluations nécessaires.

Spécificités HERMES

Le mandant du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et les prescriptions de l'organisation permanente. Il décide s'il faut modifier la façon de procéder, l'organisation du programme ou prendre des mesures supplémentaires. Le chef de programme suit les travaux des participants et assiste le mandant du programme en évaluant des thèmes transversaux, pour lesquels le programme met des prestations à la disposition des projets.

Activités

- Définir avec le mandant les thèmes et la façon de procéder pour l'évaluation intermédiaire et planifier cette dernière
- Suivre l'évaluation intermédiaire et assister le mandant et les autres participants
- Compiler les résultats de tous les participants à l'évaluation intermédiaire
- Rédiger projet de rapport de programme et le soumettre au mandant du programme
- Préparer si nécessaire la réunion du comité de programme et en assurer le suivi
- Veiller à la mise en œuvre des mesures découlant des décisions du mandant

Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport de programme

Préparer la libération de la phase de clôture du programme

Les résultats sont compilés à l'attention des décideurs pour la libération 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 opérations. À cette fin, les bases de décision nécessaires aux décideurs sont préparées.

Spécificités HERMES

La planification globale du programme est contrôlée et la planification détaillée est élaborée pour la phase suivante. Le plan de gestion du programme est mis à jour. Le rapport de programme est établi, avec les propositions correspondantes. Il constitue la base permettant au mandant du programme de prendre sa décision sur la libération de la phase de clôture du programme.

Activités

- Planifier en détail la phase de clôture du programme
- Mettre à jour le plan de gestion du programme et le coordonner avec toutes les personnes concernées ainsi qu'avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Mettre à jour le rapport sur l'état du programme en tant qu'annexe au rapport de programme
- Créer les autres conditions préalables à la libération de la phase (par ex. adapter l'organisation du programme et assurer la disponibilité des ressources)
- Résumer les résultats du déroulement du programme dans le rapport de programme
- Faire des propositions sur la réception des résultats, sur la suite des opérations, sur les moyens et les ressources à libérer etc.
- Faire prendre les décisions par le pilotage du programme

Résultats

- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Rapport de programme

Préparer la clôture du programme

La préparation de la clôture du programme constitue la condition préalable à la dissolution de l'organisation de programme et à la clôture du programme.

Idée de base

La structure de classement des documents est mise à jour et la documentation du programme est remise à l'organisation permanente. Le déroulement du programme et les résultats sont évalués. Pour s'assurer de la réussite du programme, il faut vérifier quelque temps après la clôture de celui-ci s'il a produit le résultat attendu par le mandant. Tous les points en suspens du programme sont transmis aux personnes compétentes au sein de l'organisation permanente.

Spécificités HERMES

La documentation des expériences liées au programme est bouclée. L'évaluation finale du programme est établie.

Activités

- Mettre à jour la structure de classement
- Archiver la documentation concernant le déroulement du programme (plans de gestion du programme, procès-verbaux du programme, accords concernant le programme, rapports sur l'état du programme, etc.) selon les prescriptions de classement de l'organisation permanente
- Restituer à l'organisation permanente les ressources non utilisées (infrastructure etc.)
- Supprimer les autorisations d'accès qui ont été spécialement octroyées pour le programme
- Clore les systèmes de saisie des charges, la comptabilité du programme, le reporting etc.

- Établir l'évaluation finale du programme
- Clore les expériences liées au programme et les remettre à l'organisation permanente
- Définir ce qui doit être vérifié dans le cadre du contrôle de la réussite du programme, quelles mesures doivent être prévues et qui les appliquera. Transmettre ces éléments à l'organisation permanente en tant que point en suspens
- Transmettre les points en suspens du programme aux personnes compétentes de l'organisation permanente

Résultats

- Expériences liées au programme
- Plan de gestion du programme
- Rapport sur l'état du programme
- Évaluation finale du programme

6.3.4 Tâches du module Bases du programme

Élaborer l'étude du programme

Les objectifs, l'étendue du programme et les variantes sont définis dans le cadre de l'étude du programme. L'étude du programme constitue le business case pour l'ensemble des projets du programme. Elle sert de base pour le plan de gestion du programme et le mandat de programme.

Idée de base

En règle générale, un programme met en œuvre une stratégie en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le programme et ses projets doivent tenir compte des conditions-cadres et la rentabilité doit être garantie.

L'étude du programme doit être suffisamment précise pour permettre la planification des délais, des coûts et de la charge de travail. Les risques et l'efficacité doivent pouvoir être évalués pour l'ensemble des projets du programme.

Spécificités HERMES

L'étude du programme comprend l'analyse de la situation, les objectifs du programme et les exigences générales ainsi que l'étendue et la délimitation du programme. L'étendue est décrite avec suffisamment de détails pour pouvoir être respectée. L'étude du programme présente notamment les risques inhérents au programme et à l'exploitation de l'application concernée. Elle tient compte du résultat de l'analyse des bases légales du programme.

Les variantes sont élaborées compte tenu des informations de l'environnement de marché. Elles sont décrites de manière suffisamment détaillée pour que l'on puisse les évaluer. Les critères d'évaluation sont définis pour l'évaluation des variantes. En font partie le degré d'atteinte des objectifs, la couverture des exigences et aussi le respect des prescriptions, la faisabilité, les risques, l'utilité, etc. 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 constitue le *business case* et met en évidence la valeur ajoutée ainsi que le lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente.

Activités

- Élaborer l'analyse de la situation et la consigner dans l'étude du programme
- Élaborer les objectifs et les exigences générales et les coordonner avec les parties prenantes du programme; les consigner dans l'étude du programme
- Repérer les conflits d'objectifs et les régler avec le mandant
- Procéder à des études de marché et se procurer des informations sur les solutions possibles (produits, services etc.)
- Intégrer dans l'étude du programme les conclusions de l'analyse des bases légales du programme
- Décrire les variantes
- Définir les critères d'évaluation et leur pondération
- Évaluer les variantes sur la base des critères d'évaluation
- Évaluer l'impact du choix des variantes sur le programme et les projets prévus
- Définir l'étendue et la délimitation du programme
- Définir la stratégie pour établir la structure du programme, esquisser les projets prévus et délimiter approximativement l'étendue des projets. Transposer les objectifs du programme en objectifs des projets (objectifs généraux des projets)
- Terminer l'étude du programme
- Coordonner l'étude du programme avec le mandant du programme et les parties prenantes du programme, y compris les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Étude du programme

Élaborer l'analyse des bases légales du programme

L'analyse des bases légales du programme garantit que les conditions juridiques préalables au programme sont respectées ou que les mesures nécessaires pour qu'elles le soient sont définies. En outre, les besoins en matière de protection des solutions à venir du programme font l'objet d'une première analyse.

Idée de base

Les bases légales doivent être respectées dans chaque projet. Elles en constituent une restriction intangible.

Spécificités HERMES

Une première analyse des bases légales du programme est établie pour l'ensemble du programme. Elle est vérifiée dans chacun des projets, puis précisée le cas échéant.

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 service responsable des questions juridiques). Faute de base légale suffisante, il convient de clarifier avec le service responsable dans quelle mesure il faut modifier les bases légales.

À l'analyse des bases légales du programme s'ajoute l'analyse globale des besoins en matière de protection des solutions à venir du programme. Cette analyse est tout d'abord réalisée dans le cadre du programme pour l'ensemble de celui-ci. Elle est ensuite vérifiée dans chacun des projets, puis précisée le cas échéant.

Les résultats de l'analyse des bases légales du programme et de l'analyse des besoins en matière de protection du programme sont intégrés 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 attendues des bases légales existantes
- Identifier les éventuelles lacunes au niveau des bases légales et élaborer avec le service responsable des propositions pour les combler
- Évaluer les répercussions sur l'étude du programme et l'exécution du programme
- Coordonner l'analyse des bases légales du programme avec les parties prenantes du programme
- Élaborer l'analyse des besoins en matière de protection pour les solutions à venir du programme
- Intégrer les résultats des analyses dans l'étude du programme

Résultats

- Analyse des bases légales du programme
- Analyse des besoins en matière de protection du programme, le cas échéant

7 Résultats

7.1 Introduction

Les résultats ont une importance centrale dans HERMES. Ils sont attribués aux tâches et aux rôles. Les résultats portant sur le même thème sont regroupés en modules.

7.2 Aperçu des résultats

Le tableau présente les résultats par module. Si nécessaire, il est également possible de regrouper des documents.

Module	Résultat
Pilotage du programme	Mandat d'initialisation du programme
	Liste de contrôle du programme
	Décision concernant le pilotage du programme
	Mandat de programme
	Rapport de programme
	Rapport sur la qualité et les risques
Coordination du programme	Évaluation finale du programme
	Liste des parties prenantes du programme
	Plan de gestion du programme
	Rapport sur l'état du programme
	Accords concernant le programme
	Expériences liées au programme
	Procès-verbal de contrôle du programme
	Demande de modification du programme
	Liste de l'état des modifications du programme
	Rapport de programme
Conduite du programme	Évaluation finale du programme
	Liste des parties prenantes du programme
	Mandat de programme
	Plan de gestion du programme
	Rapport sur l'état du programme
	Accords concernant le programme
	Expériences liées au programme
	Procès-verbal de contrôle du programme
	Demande de modification du programme
	Liste de l'état des modifications du programme
Rapport de programme	
Bases du programme	Évaluation finale du programme
	Étude du programme
	Analyse des bases légales du programme
	Analyse des besoins en matière de protection du programme

Tableau 12: Aperçu des résultats par module

L'idée d'une liste des résultats minimums à produire a été délibérément abandonnée.

7.3 Relations entre les résultats des projets

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

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

Résultat de projet	Remarque sur le résultat de projet	Résultat de programme	Remarque sur le résultat de programme
Conduite du projet		Conduite du programme	
Liste des parties prenantes du projet	Constitue la base pour la gestion des parties prenantes du projet par le chef de projet	Liste des parties prenantes du programme	Affectation des parties prenantes du programme aux différents projets (-> parties prenantes du projet); constitue la base de la planification globale de la communication
Plan de gestion du projet	Référence les prescriptions et les plans du programme concernant l'ensemble des projets	Plan de gestion du programme	Prescriptions pour l'ensemble du programme concernant: <ul style="list-style-type: none"> • les normes et les méthodes • l'assurance de la qualité • la gestion des risques • la gestion des modifications • la gestion et l'archivage des documents Plans concernant l'ensemble des projets: <ul style="list-style-type: none"> • planification globale avec jalons, délais et dépendances entre les projets • planification des coûts (consolidation des plans de coûts des projets et autres coûts du programme) • planification des contrôles: validation par le mandant du programme • plan de communication • reporting Définition des tâches transversales des projets du programme
Rapport sur l'état du projet		Rapport sur l'état du programme	Consolidation des rapports sur l'état des différents projets
Accords concernant le projet		Accords concernant le programme	Le chef de programme et les chefs de projet conviennent des prestations transversales.
Expériences liées au projet	Ne figure pas dans la forme d'organisation 1	Expériences liées au programme	Contient également les expériences liées aux différents projets
Procès-verbal de contrôle du projet		Procès-verbal de contrôle du programme	Pour les résultats de la gestion de programme
Demande de modification du projet		Demande de modification du programme	
Liste de l'état des modifications du projet		Liste de l'état des modifications du programme	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 concernant les différents projets

Résultat de projet	Remarque sur le résultat de projet	Résultat de programme	Remarque sur le résultat de programme
Conduite du projet		Conduite du programme	
Rapport final de projet		Rapport final du programme	Consolidation des rapports finaux concernant les projets et complément avec d'autres points du programme
Bases du projet		Bases du programme	
Étude du projet	Repose sur l'étude du programme	Étude du programme	Définit les objectifs du programme et l'étendue du programme
Analyse des bases légales du projet	Repose sur l'analyse des bases légales du programme, qui les précise le cas échéant	Analyse des bases légales du programme	Analyse globale au niveau du programme
Analyse des besoins en matière de protection du projet		Analyse des besoins en matière de protection du programme	En règle générale par système, ne couvre pas l'ensemble du programme

Tableau 13: Relations entre les résultats des projets et les résultats du programme

7.4 Description des résultats

Liste de contrôle du programme

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

Contenu

Mandat et pilotage concernant l'initialisation, décision sur la libération du programme, évaluation intermédiaire, décision sur la libération de la phase de clôture et décision sur la clôture du programme.

Mandat de programme

Le mandat de programme constitue la base obligatoire pour la libération du programme. Il s'agit de l'accord du programme entre le mandant du programme, le chef du programme et le coordonnateur du programme.

Contenu

Contexte, vision du programme, stratégie du programme, objectifs du programme, description de solution, lien avec la stratégie et mise en œuvre des prescriptions, bases légales, moyens requis, rentabilité, planification et organisation, risques inhérents au programme, conséquences.

Mandat d'initialisation du programme

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

Contenu

Contexte, objectifs, conditions-cadres, résultats, délais, charge de travail, coûts, ressources, communication, risques.

Décision concernant la conduite et l'exécution

Les décisions relatives au programme documentent les résultats des tâches décisionnelles. Les décisions concernant le pilotage se distinguent de celles qui concernent la conduite et 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 consigné dans un document. Un seul et même document est utilisé pour toute la durée d'un programme.

Contenu

Décision, documents fondamentaux, décideur, date.

Décision concernant le pilotage

Les décisions relatives au programme documentent les résultats des tâches décisionnelles. Les décisions concernant le pilotage se distinguent de celles qui concernent la conduite et 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 consigné dans un document. Un seul et même document est utilisé pour toute la durée d'un programme.

Contenu

Décision, documents fondamentaux, décideur, date.

Plan de gestion du programme

Le plan de gestion du programme contient la stratégie, la planification globale et l'organisation du programme. Il présente les prestations transversales du programme et les principales règles relatives aux méthodes, techniques, rôles et outils, qui doivent être définies 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 précisé et mis à jour au fur et à mesure du déroulement du programme selon le principe de la planification et du pilotage roulants. Lors de la clôture d'une phase d'un projet, le plan de gestion du programme est adapté aux nouvelles conditions.

Précision:

Les règles spécifiques au programme relatives aux méthodes, techniques, rôles et outils concernant par exemple l'assurance de la qualité, la gestion des risques, la procédure de transmission des problèmes, la gestion des documents et la gestion des modifications, sont définies une seule fois pour l'ensemble du programme et n'apparaissent pas dans le plan de gestion du projet propre aux projets.

Contenu

Description du programme, planification globale (*masterplan*), interdépendances, organisation du programme, planification des contrôles, échéancier, planification des coûts, planification des ressources, planification des acquisitions, planification de la

communication, reporting, procédure de transmission des problèmes, prescriptions, méthodes et outils.

Évaluation finale du programme

L'évaluation finale du programme constitue la base de la décision relative à la clôture du programme. Elle regroupe les évaluations finales des projets et les complète avec les thèmes de la conduite et du pilotage du programme. Elle fournit au mandant une comparaison entre les valeurs planifiées et les valeurs effectives concernant les objectifs en termes de contenus, de délais et de coûts du programme et de la procédure. Elle résume les expériences liées au programme. Elle détermine le contenu et les délais concernant le contrôle de la réussite du programme.

Contenu

Contexte, évaluation de l'atteinte des objectifs, rentabilité, comparaison entre les valeurs planifiées et les valeurs effectives, expériences liées au programme, points en suspens et mesures, propositions.

Demande de modification du programme

La demande de modification du programme est à la base de tout changement. Elle englobe la description de la modification, la demande proprement dite, la marche à suivre pour exécuter la modification et la solution proposée pour la mettre en œuvre. La demande de modification du programme est contraignante et spécifie en détail la modification à exécuter.

Contenu

Identification, description de la modification, indications concernant l'exécution, proposition de solution, évaluation des conséquences (charge de travail, coûts, délais, risques)

Liste de l'état des modifications du programme

La liste de l'état des modifications du programme sert à assurer le suivi des demandes de modification du programme. Elle donne un aperçu des demandes reçues, de l'état de leur traitement et, si les modifications sont en cours, de l'avancement de celles-ci.

Contenu

Suivant la demande de modification du programme reçue: identification de la demande de modification du programme, état de la modification, responsable de la modification, charge de travail, coûts, début et fin de la modification. En outre: charge de travail et coûts totaux de toutes les demandes de modification du programme approuvées.

Rapport sur l'état du programme

Le rapport sur l'état du programme sert à l'information périodique sur le programme, son avancement et les prévisions sur la suite de son déroulement. La manière dont s'effectue cette information est réglée dans le plan de gestion du programme. Les prescriptions de l'organisation permanente concernant le contenu et la fréquence du reporting sont prises en compte.

Contenu

Aperçu de l'état du programme, risques, prochaines activités importantes.

Étude 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 du programme. L'étude du programme décrit les objectifs, l'étendue du programme ainsi que ses variantes et leur évaluation.

Contenu

Contexte, vision du programme, analyse de la situation, étendue du programme, objectifs du programme, lien avec la stratégie et mise en œuvre des prescriptions, exigences générales, description de solution, variantes, recommandations.

Rapport de programme

Le rapport de programme est établi au cours de l'évaluation intermédiaire et constitue la base permettant au mandant de décider si le programme doit être modifié. Il regroupe les résultats de l'évaluation intermédiaire et contient des recommandations de la direction ou de la coordination du programme.

Contenu

Contexte, évaluation des objectifs du programme et prévision concernant l'atteinte des objectifs, évaluation de la stratégie du programme, modifications de l'environnement, modifications des conditions-cadres, modifications des prescriptions (contexte du programme), prestations et évolution des coûts, évaluation de la qualité, coopération entre le programme et les projets, prestations transversales du programme, évolution des risques, bases légales, valeur ajoutée et rentabilité, planification, organisation de la phase suivante, prochaines échéances, propositions, annexes.

Expériences liées au programme

Les expériences liées au programme sont présentées dans un document. Elles permettent une amélioration constante du programme, des projets et de l'organisation permanente. Elles fournissent des informations importantes qui peuvent être utilisées pour la suite du programme, voire pour les programmes ou projets à venir, car elles permettent de reprendre les éléments positifs et d'éviter dans la mesure du possible les incidents négatifs.

Contenu

Expériences liées au programme, éventuelle importance pour le programme en cours ou pour d'autres programmes, recommandations.

Analyse des bases légales du programme

L'analyse des bases légales du programme décrit les bases légales existantes ayant une importance pour le programme et les éventuelles modifications à leur apporter.

Précision:

Par la suite, une analyse des bases légales du projet spécifique est établie pour chaque projet, en fonction de la situation.

Contenu

Bases légales existantes, modifications à effectuer, lacunes identifiées, propositions pour combler les lacunes, évaluation des conséquences, recommandations.

8 Remarques concernant l'utilisation

8.1 Introduction

Le présent chapitre décrit la façon d'utiliser la méthode de gestion de programme HERMES 5 dans certaines situations.

Les thèmes suivants sont décrits:

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

8.2 Lancement d'un programme

Généralités

En pratique, le lancement d'un programme est rarement aussi structuré que la description qui en est faite lors de la phase d'initialisation du programme. Il existe plusieurs possibilités d'organiser le lancement d'un programme. Quelques exemples sont décrits dans les paragraphes suivants.

Travaux précédant la phase d'initialisation

Généralement 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 s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie par exemple, un premier projet d'étude ayant été mis au point dans la mesure des possibilités.

Exécution de la phase d'initialisation

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

La phase d'initialisation du programme peut déjà prévoir un projet permettant d'élaborer les bases du programme. Le projet en question a besoin de certains moyens et ne doit pas forcément passer par toutes les phases. Lorsqu'il se limite à fournir des bases conceptuels, il peut être clos dès la fin de la phase de conception.

Organisation de la phase d'initialisation du programme

Généralement, la forme d'organisation 1 est utilisée au cours de la phase d'initialisation du programme. Le chef de programme dirige cette phase. En cas de passage à la forme d'organisation 2, il n'effectue plus, à partir de la phase d'exécution du programme, que des tâches de coordination en qualité de coordonnateur de programme.

Il est possible que la phase d'initialisation du programme soit encore exécutée dans le cadre d'une organisation de projet et non de programme. Il faut alors veiller à ce que tous les résultats pertinents pour le pilotage et la conduite du programme, tels que le mandat et le plan de gestion du programme, soient prêts avant la libération 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 libération du programme.

Lancement des projets

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

8.3 Structuration d'un programme

Généralités

Les programmes se caractérisent par un degré élevé de complexité. La mise en place de structures pour le pilotage et la conduite du programme est un moyen de réduire la complexité de ce dernier et d'en faciliter la gestion.

Les objectifs qui ont été fixés, la définition de l'étendue 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 pas détaillés et sont généralement précisés par la suite, dans les projets.

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

En principe, un programme et ses projets peuvent être structurés selon divers critères. En fonction des caractéristiques du programme, la priorité est donnée à l'un ou l'autre de ces critères. Les programmes sont souvent structurés à partir de plusieurs d'entre eux.

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

- Structure en termes de contenu
- Orientation stratégique
- Contraintes temporelles

Ces points sont brièvement commentés dans la suite du document.

Structure en termes de contenu

Les résultats à élaborer en termes de contenu sont affectés aux projets par thème. Il faut que chaque projet fournisse des résultats clairement définis, apportant une valeur ajoutée concrète et mesurable. Lors de la définition des résultats, les dépendances entre les projets sont analysées. Moins un projet dépend de facteurs externes, moins les risques qui y sont associés et les efforts de coordination que le programme doit fournir sont importants.

Outre les résultats et les tâches liés aux projets, les thèmes généraux définis comme tâches transversales du programme sont également identifiés. Au niveau programme, ils sont mis à disposition en tant que prestations de service pour les projets.

Voir à ce sujet également le chapitre Introduction, qui fournit des exemples de tâches transversales.

Orientation stratégique

Lors de la structuration reposant sur l'orientation stratégique, une analyse identifie les résultats présentant la plus forte valeur ajoutée, le moins de risques ou la plus forte contribution à la stratégie de l'organisation. Les projets sont classés selon un ordre des priorités 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.

Contraintes temporelles

Concernant l'organisation dans le temps, la priorité est donnée aux prescriptions relatives à la mise en œuvre d'un projet dans le temps. Par exemple, alors que des prescriptions légales doivent être appliquées avant une date précise, d'autres exigences peuvent être remplies ultérieurement afin de garantir l'utilité générale du programme.

Projets assortis d'unités de réalisation

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

8.4 Pilotage du programme et des projets

Généralités

En règle générale, seule une estimation approximative des besoins en ressources financières et humaines du programme et des projets peut être réalisée au moment du lancement d'un programme, car ni les variantes de solution ni les esquisses de solution des projets n'ont été élaborées. La gestion de programme doit donc axer le pilotage financier sur cette estimation approximative et gérer les risques financiers de manière spécifique.

Pilotage financier des projets dans le cadre du programme

L'appréciation des coûts totaux du programme s'effectue sur les bases définies pour le programme. L'étude du programme fixe approximativement l'étendue des projets afin de pouvoir estimer à peu près les besoins en ressources financières et humaines des projets, de la conduite et de la coordination du programme ainsi que des prestations transversales du programme.

Le financement d'un programme doit en principe être réglé et assuré avant la libération de ce dernier. Habituellement, il faut tenir compte des conditions-cadres et des prescriptions de l'organisation permanente. 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 considération.

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

Objets soumis au contrôle de gestion

La gestion des projets et du programme est contrôlée conformément aux prescriptions de l'organisation permanente. Généralement, le financement, la libération des moyens et le contrôle de gestion sont effectués sur la base des objets soumis à ce contrôle, à savoir

- un objet par projet et, le cas échéant, par sous-projet
- un objet lié à l'élaboration des bases du programme
- un objet lié à l'organisation du programme (pilotage, conduite, coordination, assistance)
- des objets liés aux prestations transversales du programme destinées aux projets, en fonction de la situation.

Ces objets soumis au contrôle de gestion servent de base à l'estimation des coûts, à l'établissement du budget, à la comparaison entre les valeurs planifiées et les valeurs effectives ainsi qu'aux prévisions figurant dans le rapport sur l'état du programme.

Gestion des risques et répercussions financières

La durée généralement longue d'un programme et les incertitudes relatives à l'estimation des coûts imposent une gestion 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 à risque du programme puissent faire l'objet d'un contrôle systématique, il est recommandé

- de prévoir des provisions pour les risques au niveau du pilotage du programme et non des projets
- de prévoir des provisions pour les risques au niveau du programme et non des projets.

Si des modifications sont apportées aux projets ou des risques surviennent, les mandants des projets ou 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.

Pilotage des ressources humaines

Les ressources humaines sont principalement planifiées au niveau des projets. L'avantage de la gestion de programme par rapport à la conduite de projets dans un portefeuille découlant des prestations transversales du programme, les ressources requises pour ces prestations doivent également être analysées et planifiées.

En outre, il incombe à la gestion du programme de procéder à une évaluation globale des ressources humaines requises, d'analyser les pénuries de ressources pouvant compromettre les projets du programme et de prendre les mesures qui s'imposent afin de prévenir les problèmes.

8.5 Programmes intégrés dans des structures

Généralités

Un programme peut être intégré dans d'autres structures. Le présent chapitre montre plusieurs cas pratiques afin de transmettre quelques connaissances de base à ce sujet.

Programmes figurant dans plusieurs portefeuilles

Les portefeuilles sont constitués en fonction de l'organisation. Il existe souvent deux sortes distinctes de portefeuille: un portefeuille d'entreprise et des portefeuilles liés aux différents domaines de cette dernière. Les portefeuilles peuvent donc contenir seulement les programmes ou les projets d'un certain type, par exemple des projets de construction, des projets informatiques, etc. Un programme ou ses projets peuvent figurer dans un ou plusieurs portefeuilles.

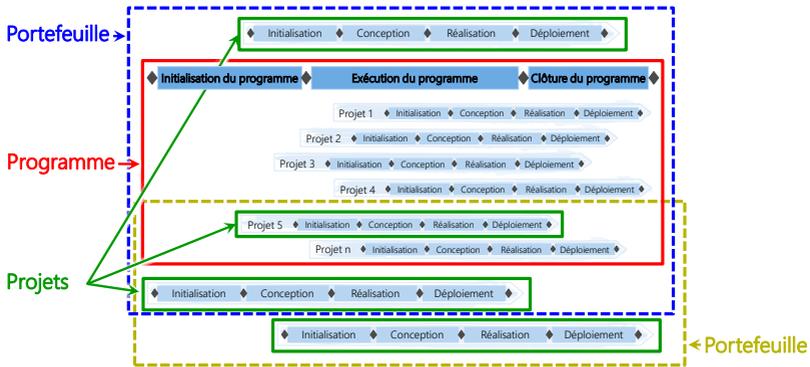


Figure 10: Programmes figurant dans plusieurs portefeuilles

La figure montre qu'un projet (en vert) peut figurer tant dans le portefeuille bleu que dans le portefeuille jaune.

Programmes incluant des programmes

Les programmes peuvent contenir non seulement des projets, mais aussi des programmes complets ou des parties d'un autre programme. De telles structures sont parfois mises en place pour des raisons de financement, de pilotage financier et de reporting, mais il s'agit généralement de cas isolés devant être spécialement réglés.

Annexe A – Table des matières

1	Introduction à la gestion de programme.....	7
1.1	Introduction	7
1.2	Champ d'application	7
1.3	Place de la gestion de programme.....	8
1.4	Terminologie.....	9
	Gestion de portefeuille	9
	Gestion de programme	9
	Gestion de projet	10
1.5	Critères permettant de choisir entre un projet et un programme....	10
1.6	Avantages d'un programme	11
	Prestations d'un programme	11
	Pilotage du programme	11
	Conduite du programme	12
	Prestations transversales concernant l'exécution	12
1.7	Conditions et délimitation	12
2	Éléments méthodologiques.....	14
2.1	Introduction	14
2.2	Phases et jalons	14
2.3	Modules comprenant les tâches, les résultats et les rôles	14
2.4	Organisation de programme	14
3	Phases et décisions	15
3.1	Introduction	15
3.2	Description des phases	15
	Initialisation du programme	15
	Exécution du programme.....	16
	Clôture du programme.....	17
3.3	Jalons et décisions	17
	Jalons et décisions dans le cadre du programme	17
4	Rôles.....	18
4.1	Introduction	18
	Organisation de programme et organisation permanente	18
	Organisation de programme et organisation de projet.....	18
4.2	Organisation de programme	18
4.2.1	Description de l'organisation de programme	18
	Formes d'organisation	18
	Forme d'organisation 1	19
	Forme d'organisation 2	19
	Forme d'organisation individuelle	20
	Utilisation de la forme d'organisation	20
4.2.2	Forme d'organisation 1.....	20
	Aperçu des rôles.....	21
	Processus de décision	21
	Attribution des rôles	22
4.2.3	Forme d'organisation 2	23
	Aperçu des rôles.....	23
	Processus de décision	24
	Attribution des rôles	24
4.3	Description des rôles.....	25
	Mandant du programme	25

	Membre du comité de programme	26
	Chef de programme	27
	Coordonnateur de programme	28
	Assistance de programme	29
4.4	Adaptations par rapport aux rôles prévus par HERMES 5 pour la gestion de projet	29
	Mandant du projet	30
	Chef de projet	30
	Gestionnaire de la qualité et des risques	30
5	Modules.....	31
5.1	Introduction.....	31
5.2	Aperçu des modules.....	31
5.3	Pilotage du programme.....	32
5.4	Coordination du programme	33
5.5	Conduite du programme	34
5.6	Bases du programme.....	35
6	Tâches.....	36
6.1	Introduction.....	36
6.2	Aperçu des tâches.....	36
6.3	Description des tâches.....	36
6.3.1	Tâches du module Pilotage du programme	36
	Mandater et piloter l'initialisation du programme	36
	Prendre la décision concernant la libération du programme	37
	Piloter le programme	38
	Prendre la décision concernant l'évaluation intermédiaire.....	39
	Prendre la décision concernant la phase de clôture du programme	40
	Décider de clore le programme.....	41
6.3.2	Tâches du module Coordination du programme.....	42
	Coordonner le programme	42
	Coordonner l'évaluation intermédiaire	45
	Coordonner la libération de la phase de clôture du programme.....	45
	Coordonner la clôture du programme	46
6.3.3	Tâches du module Conduite du programme.....	47
	Conduire et contrôler l'initialisation du programme	47
	Élaborer le mandat de programme.....	48
	Conduire et contrôler le programme	49
	Suivre l'évaluation intermédiaire	52
	Préparer la libération de la phase de clôture du programme	52
	Préparer la clôture du programme.....	53
6.3.4	Tâches du module Bases du programme.....	54
	Élaborer l'étude du programme	54
	Élaborer l'analyse des bases légales du programme	55
7	Résultats	57
7.1	Introduction.....	57
7.2	Aperçu des résultats.....	57
7.3	Relations entre les résultats des projets	58
7.4	Description des résultats.....	59
	Liste de contrôle du programme	59
	Mandat de programme.....	59
	Mandat d'initialisation du programme	59
	Décision concernant la conduite et l'exécution.....	60
	Décision concernant le pilotage	60

	Plan de gestion du programme	60
	Évaluation finale du programme	61
	Demande de modification du programme	61
	Liste de l'état des modifications du programme	61
	Rapport sur l'état du programme	61
	Étude du programme.....	62
	Rapport de programme	62
	Expériences liées au programme.....	62
	Analyse des bases légales du programme	62
8	Remarques concernant l'utilisation	64
8.1	Introduction	64
8.2	Lancement d'un programme	64
	Généralités.....	64
	Travaux précédant la phase d'initialisation.....	64
	Exécution de la phase d'initialisation	64
	Organisation de la phase d'initialisation du programme	64
	Résultats de la phase d'initialisation du programme	65
	Lancement des projets.....	65
8.3	Structuration d'un programme.....	65
	Structure en termes de contenu	65
	Orientation stratégique	66
	Contraintes temporelles	66
	Projets assortis d'unités de réalisation	66
8.4	Pilotage du programme et des projets	66
	Généralités	66
	Pilotage financier des projets dans le cadre du programme	66
	Objets soumis au contrôle de gestion.....	67
	Gestion des risques et répercussions financières.....	67
	Pilotage des ressources humaines	67
8.5	Programmes intégrés dans des structures	68
	Généralités.....	68
	Programmes figurant dans plusieurs portefeuilles.....	68
	Programmes incluant des programmes	68
	Annexe A – Table des matières	69
	Annexe B – Liste des illustrations	72
	Annexe C – Liste des tableaux.....	72

Annexe B – Liste des illustrations

Figure 1:	Positionnement de la gestion de programme	8
Figure 2:	Prestations transversales dans le cadre du programme	12
Figure 3:	Phases et jalons dans le programme.....	14
Figure 4:	Modèle de phases du programme	15
Figure 5:	Jalons et décisions dans le cadre du programme.....	17
Figure 6:	Aperçu des deux formes d'organisation décrites.....	19
Figure 7:	Forme d'organisation 1.....	20
Figure 8:	Forme d'organisation 2	23
Figure 9:	Aperçu des modules dans la gestion de programme.....	31
Figure 10:	Programmes figurant dans plusieurs portefeuilles	68

Annexe C – Liste des tableaux

Tableau 1:	Critères permettant de choisir entre un projet et un programme (*avec ou sans sous-projets).....	11
Tableau 2:	Aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 1	21
Tableau 3:	Décisions du programme et décisions de projets du pilotage	21
Tableau 4:	Aperçu des rôles existant dans la forme d'organisation 2	23
Tableau 5:	Décisions liées au programme et aux projets prises par le pilotage dans le cadre de la forme d'organisation 2.....	24
Tableau 6:	Modules et leur contenu	32
Tableau 7:	Tâches et résultats du module Pilotage du programme	33
Tableau 8:	Tâches et résultats du module Coordination du programme	33
Tableau 9:	Tâches et résultats du module Conduite du programme	34
Tableau 10:	Tâches et résultats du module Bases du programme	35
Tableau 11:	Tâches par module.....	36
Tableau 12:	Aperçu des résultats par module	57
Tableau 13:	Relations entre les résultats des projets et les résultats du programme	59

La méthode de gestion de programme se fonde sur la méthode de gestion de projet HERMES 5.

HERMES peut être appliqué immédiatement et propose

- des formes d'organisation pour le déroulement concret du programme,
- un outil web pour le soutien de la méthode,
- des listes de contrôle et des modèles pour un déroulement efficace du programme.

HERMES est simple et compréhensible; il fournit

- des descriptions claires des tâches avec activités,
- des descriptions concrètes des rôles pour une collaboration interorganisationnelle,
- des modèles de documents pour des résultats rapides.

HERMES soutient

- le mandant sur les plans de la gouvernance et du développement durable,
- le chef du programme lors de la planification, du contrôle et de la conduite,
- le coordonnateur du programme lors de la planification et du contrôle,
- la direction dans le pilotage stratégique général des programmes.

Le présent manuel de référence est la norme pour les programmes informatiques de l'administration fédérale suisse et de nombreux cantons, communes et entreprises. HERMES constitue également la norme eCH pour les projets et les programmes de cyberadministration.

HERMES est recommandé pour tous les types de projets et de programmes.

HERMES couvre toutes les dimensions de la conduite moderne de projets et de programmes, telle que la gestion des achats et des fournisseurs, la communication et la gestion des parties prenantes, la gestion des risques et de la qualité, la gestion des modifications, le développement agile, la gouvernance et le développement durable. En outre, HERMES décrit la marche à suivre spécifique à un projet ou à un programme.