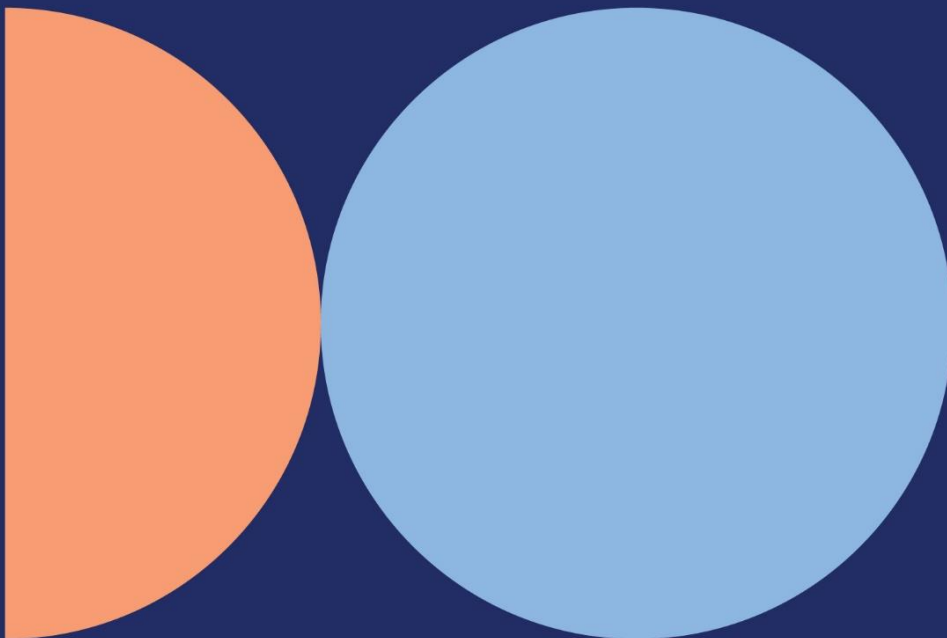


Cadre de gouvernance des projets et des programmes



Mot du maire



Tournée vers l'avenir, la Ville de Laval continue d'instaurer de nouvelles façons de faire afin d'amener l'efficacité de l'organisation à un niveau encore plus élevé. Je suis heureux de vous présenter notre cadre de gouvernance révisé, qui nous permet de réitérer notre engagement en matière d'utilisation de fonds publics. En effet, ce nouveau cadre de gouvernance des projets et des programmes, qui s'arrime à notre vision *Laval 2035 : urbaine de nature*, nous permet de moderniser nos processus et d'optimiser la concrétisation de nos projets et de nos programmes grâce à une gestion intégrée et une distinction des livrables.

Les décisions comme les actions de toutes les parties prenantes seront encore guidées par nos valeurs, notamment en ce qui a trait à l'innovation, au travail d'équipe ainsi qu'à la performance. Ainsi, les citoyens verront concrètement les impacts positifs de ce nouvel outil organisationnel, puisque cela nous permettra de bonifier, et ce, au meilleur coût, les services municipaux dont ils bénéficient.

La réflexion et le travail colossal que sous-tend la publication de ce nouveau cadre de gouvernance représentent l'une des grandes forces de Laval, soit celle de repenser les approches et d'innover en gardant toujours en tête les intérêts de notre population.

Stéphane Boyer

Maire de Laval

Mot du directeur général



En 2015, la Ville avait publié un premier cadre de gouvernance afin de respecter les orientations de sa vision dans la création de ses projets et de ses programmes. C'est avec une grande fierté que je vous présente cette version révisée du cadre, qui nous permettra de préciser les exigences d'autorisation des différentes portes décisionnelles et d'assurer une gestion diligente des projets et des programmes que nos équipes déploient. Il a été conçu selon une approche adaptée, basée sur la catégorie de projet et le cycle de vie utilisé.

Nos projets et nos programmes seront encore mieux arrimés à la planification stratégique de Laval. Cela se traduira par une vigie accrue des contenus, de la qualité, mais aussi des coûts et des délais. Nous nous assurerons donc d'une meilleure utilisation de nos ressources humaines et financières, notamment grâce à une clarification des rôles et des responsabilités, une collaboration interservices optimisée et une gestion des plus efficaces. De plus, la reddition de compte et la prise de décision seront mieux encadrées quant à l'avancement des projets et des programmes.

L'ensemble des projets et des programmes de tous les bureaux et de tous les services de la Ville de Laval continueront d'être assujettis à ce cadre de gouvernance. Ainsi, toutes les parties prenantes seront plus que jamais soutenues dans l'atteinte de leurs objectifs.

Jacques Ulysse

Directeur général

Table des matières

1. Lexique	5
1. Introduction	7
1.1 Contexte	7
1.2 Portée	8
1.3 Principes directeurs du cadre de gouvernance	8
1.4 Rôles et responsabilités	10
2. Gouvernance des projets	15
2.1 Cycle de vie des projets	15
2.2 Phases	16
2.3 Structure de gouvernance	18
3. Gouvernance des programmes de développement	19
3.1 Cycle de vie des programmes de développement	19
3.2 Phases et étapes	20
3.3 Structure de gouvernance	23
4. Gouvernance des programmes	24
4.1 Cycle de vie des programmes	24
4.2 Phases	25
4.3 Structure de gouvernance	27
5. Maîtrise	28
6. Documents de référence	30
7. Acronymes	31

Lexique

Actif

Article, chose ou entité ayant une valeur potentielle ou réelle pour une organisation¹. La valeur peut être matérielle ou immatérielle, et elle peut être financière ou non.

Livrables de gestion

Les livrables de gestion sont créés dans le but de gérer le projet et les programmes et d'en assurer la qualité. Ces livrables sont présentés dans les cycles de vie des projets et des programmes.

Opérations

Les opérations sont des fonctions organisationnelles consistant à fournir un produit ou un service de nature récurrente.

Portefeuille

Un portefeuille est l'ensemble des opérations, des projets et des programmes regroupés pour faciliter une gestion efficace des travaux dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation.

Portes décisionnelles

Les portes décisionnelles présentées dans les cycles de vie des projets et des programmes représentent les moments où il faut obtenir les approbations nécessaires afin de passer à une phase ou à une étape suivante et ainsi poursuivre un projet ou un programme.

Programme

Un programme est un ensemble de projets pour lequel un financement global (un règlement parapluie, une subvention, des fonds réservés, etc.) peut être obtenu (par exemple, pour la réhabilitation d'infrastructures, la rénovation de bâtiments municipaux, l'acquisition ou le maintien d'espaces publics). Les projets de ce type de programme n'ont pas toujours de lien entre eux, mais lorsqu'ils sont regroupés, la gestion est plus efficace et flexible. Ces programmes sont reconduits d'année en année afin d'assurer un maintien des services aux citoyens selon une stratégie revue.

Programme de développement

Un programme de développement est défini comme un groupe d'activités et de projets apparentés dont la gestion est coordonnée afin d'obtenir des bénéfices et une maîtrise qui ne seraient pas possibles en les traitant isolément.

Projet

Un projet est un ensemble d'activités interreliées que l'on se propose de faire en un temps donné grâce à la mise en œuvre d'une équipe de projet ou de toute autre ressource pouvant faire l'objet d'une budgétisation. Les activités du projet aboutissent à un ensemble de livrables permettant de créer un produit, un service ou un résultat unique.

¹ Norme internationale ISO 55000 – Gestion d'actifs – Aperçu générale, principes et terminologie, première édition. 2014-01-15

Projet de programme

Les projets qui composent les programmes sont des projets qui sont généralement :

- de nature répétitive;
- alignés sur la stratégie des programmes inscrits au plan d'investissement;
- d'acquisition et de maintien des actifs de la Ville;
- de mise à niveau des services;
- qui n'ont pas un règlement d'emprunt particulier.

Service demandeur

Service ou bureau de la Ville de Laval qui énonce un besoin pour entamer une initiative de projet.

1. Introduction

1.1 Contexte

C'est grâce à la volonté politique et à la vision en gestion de projet de la Ville de Laval que le cadre de gouvernance a été révisé afin d'intégrer l'essentiel des pratiques préconisées par le Project Management Institute en gestion de projet et de programme², lesquelles sont reconnues internationalement. Cette révision s'inscrit dans une visée d'optimisation et de standardisation des investissements de la Ville et des bénéfices aux citoyens.

L'initiative d'éditer le présent cadre de gouvernance avait d'ailleurs été énoncée dans le [cadre de gouvernance des projets et programmes d'envergure](#) publié en 2015. L'objectif était d'y intégrer l'ensemble des projets et des programmes avec un processus allégé.

Ce cadre de gouvernance répond également à un besoin énoncé par les usagers d'avoir un cadre et une méthodologie qui soient clairs, simples et inclusifs pour l'ensemble des services et des bureaux.

Les prises de décisions et les comportements doivent constamment être basés sur les valeurs de la Ville de Laval, qui sont : le respect, le travail d'équipe, l'innovation, l'intégrité, l'orientation client et la performance.

Le *Manuel de gestion des projets et programmes* (MGPP) est un complément au présent cadre de gouvernance. Il s'agit de deux documents importants à la Ville afin de déterminer comment les projets et les programmes doivent être gouvernés et gérés. Le but du cadre de gouvernance est d'expliquer le « quoi », alors que le MGPP vient préciser le « comment ».

Vision en gestion de projet

En lien avec sa vision stratégique *Laval 2035 : urbaine de nature*, plus précisément le pilier « Engagée de nature », la Ville veut augmenter l'efficacité de l'organisation par la modernisation des processus et une gestion intégrée des projets et des programmes.

Les bénéfices

L'actualisation de la gouvernance des projets et des programmes permettra d'atteindre les bénéfices suivants :

- Doter la Ville d'un langage commun afin de favoriser une communication efficace entre les parties prenantes et de réduire les ambiguïtés;
- Assurer un alignement stratégique de l'ensemble des projets et des programmes;
- Optimiser les investissements de la Ville de Laval en améliorant la planification du Programme triennal d'immobilisation (PTI) et Plan décennal des investissements (PDI);
- Assurer une prise de décision éclairée lors de chaque phase d'un projet ou d'un programme, à travers une reddition de compte diligente, transparente et en respect des limites de la délégation des pouvoirs de la Ville de Laval³;

² Afin de simplifier la lecture, le terme « programme » est souvent utilisé de façon générique. Lorsqu'il fait précisément référence aux programmes, la distinction entre ces derniers et les programmes de développement est clairement identifiée.

³ Règlement numéro L-12432 amendé par les règlements L-12600 & L-12526 décrétant les délégations requises au comité exécutif, aux fonctionnaires et employés de la Ville.

- Accélérer le processus décisionnel;
- Standardiser les modes de fonctionnement de l'ensemble des services et des bureaux au travers d'une gouvernance formelle et de cycles de vie adaptés au contexte des projets et des programmes;
- Augmenter l'efficacité et l'efficience dans la gestion des projets et des programmes;
- Clarifier les rôles et responsabilités des parties prenantes et accroître la collaboration interservices;
- Promouvoir les bonnes pratiques d'une organisation apprenante en partageant les leçons apprises dans le cadre des projets et des programmes réalisés.

1.2 Portée

Le cadre de gouvernance s'applique à l'ensemble des projets et des programmes. En ce sens, l'ensemble des projets et des programmes, incluant ceux de développement, doivent être assujettis au cadre de gouvernance.

1.3 Principes directeurs du cadre de gouvernance



Le cadre de gouvernance vise une gestion diligente des projets et des programmes. Son approche est fondée sur des phases et des portes décisionnelles en matière de gouvernance, de surveillance et d'approbation des projets et des programmes, et ce, tout au long de leur cycle de vie. Il vise à préciser les exigences de haut niveau quant à l'autorisation des portes décisionnelles.

Le présent cadre mise sur une approche adaptée en fonction de la **catégorie de projet** et du **cycle de vie utilisé**. En effet, la fréquence et les niveaux d'autorité des portes décisionnelles varient en fonction de ces deux éléments.

Il s'agit d'un aspect important de la gouvernance puisqu'elle vise à accroître l'autonomie des directions en leur conférant des pouvoirs décisionnels lorsque possible. Ces niveaux d'approbation permettent d'augmenter la vitesse de l'organisation, donc d'optimiser ses investissements et d'améliorer l'engagement de son personnel.

Le cadre de gouvernance se conforme, en plus d'en être complémentaire, aux lois et règlements applicables, aux diverses politiques et orientations municipales en vigueur ainsi qu'aux différents processus décisionnels existants, dont l'octroi de contrats, l'obtention de règlements d'emprunt,

l'approbation d'ententes avec des partenaires externes et la délégation des pouvoirs de la charte de la Ville de Laval.

Cycles de vie

Un cycle de vie est composé de différentes phases qui comportent des objectifs de gestion qui leur sont propres et qui permettent d'assurer une planification, une réalisation et un suivi optimal des projets et des programmes. Des portes décisionnelles sont établies afin que les instances de gouvernance puissent évaluer l'alignement stratégique des projets et des programmes, pour ainsi prendre les décisions nécessaires afin d'autoriser la continuation d'un projet ou d'un programme, de le réaligner ou de l'arrêter.

À la Ville de Laval, il existe trois cycles de vie pour gérer les projets et les programmes. Ceci permet d'adapter le mode de gestion afin d'en faciliter le suivi, le contrôle et la prise de décision.

Les trois cycles de vie sont :

- Cycle de vie des projets;
- Cycle de vie des programmes de développement;
- Cycle de vie des programmes.

Catégories de projet

À la Ville de Laval, il existe deux catégories de projets, lesquelles sont décidées selon l'envergure. Le processus décisionnel est adapté en fonction de cette catégorie.

Les deux catégories de projets sont :

- Projet de catégorie 1;
- Projet de catégorie 2.

La catégorisation du projet vise à déterminer le nombre de portes décisionnelles, les instances approbatrices et les livrables de gestion.

La catégorisation des projets est faite durant la phase d'idéation, et elle est approuvée par la direction générale adjointe (DGA) responsable d'initier le projet lors de la présentation de ce dernier, et ensuite au comité de pilotage des investissements (CPI) si la DGA responsable considère qu'il s'agit d'un projet de catégorie 1.

Catégories de projet	Critères
Catégorie 1	10 M\$ et plus d'investissement total sur l'ensemble du cycle de vie du projet ou Être identifié comme tel par l'administration
Catégorie 2	Moins de 10 M\$ d'investissement total sur l'ensemble du cycle de vie du projet ou Être identifié comme tel par l'administration

Il est possible qu'une initiative ou un projet change de catégorie au cours de son cycle de vie en fonction de son évolution. Dans ce cas, le responsable de projet doit se rapporter au comité de pilotage des investissements afin d'autoriser le changement. Une évaluation des précédents livrables est alors nécessaire.

1.4 Rôles et responsabilités

Conseil municipal (CM)

Le conseil municipal (CM) de la Ville de Laval est composé du maire et de ses conseillers. Il est présidé par l'un de ses membres, lequel est élu lors de la première assemblée suivant l'élection générale.

Le CM représente la population. Son mandat principal est de s'assurer que les services offerts répondent aux besoins de la communauté.

Il a comme mandat de fournir la vision et les grandes orientations stratégiques de la Ville sur lesquelles les projets et les programmes doivent s'aligner. Il prend ses décisions en fonction des orientations et des priorités de la Ville.

Le rôle du CM est aussi d'approuver les autorisations financières en lien avec la délégation des pouvoirs de la Ville de Laval⁴.

De plus, certains membres du CM jouent un rôle de répondant politique et agissent comme porte-parole à l'égard de certains projets.

⁴ Règlement numéro L-12432 amendé par les règlements L-12600 & L-12526 décrétant les délégations requises au comité exécutif, aux fonctionnaires et employés de la Ville.

Comité de pilotage des investissements (CPI)

Le comité de pilotage des investissements est composé du cabinet du maire, du DG de la Ville, des DGA Développement, maintien et entretien des infrastructures, Développement et aménagement du territoire, Services de proximité, Services administratifs et corporatifs ainsi que du Service des finances. Certaines parties prenantes et certains services peuvent participer sous invitation.

Les rôles et responsabilités du CPI sont les suivants :

- Analyser, autoriser et prioriser les initiatives de projets et de programmes de développement en fonction de la planification stratégique de la Ville de Laval;
- Optimiser les investissements et l'allocation des ressources de la Ville pour les projets, les programmes, incluant ceux de développement, et les cycles de vie des infrastructures;
- Valider la catégorisation des projets;
- Appliquer la gouvernance de projets et de programmes, et par le fait même autoriser les passages aux portes décisionnelles prévues;
- Autoriser les demandes de changement en lien aux références de base (coûts, périmètre et échéancier) selon le dernier règlement en vigueur décrétant les délégations de pouvoirs à la Ville de Laval⁵;
- Discuter des enjeux et des risques majeurs qui sont remontés au CPI et privilégier des orientations stratégiques;
- Documenter, archiver et signifier les décisions de points de passage et de demandes de changement à l'aide d'un processus formel;
- Assurer le suivi périodique d'avancement (coût, périmètre et échéancier) pour les projets et les programmes de catégorie 2 et sur convocation.

Direction générale adjointe (DGA) responsable du projet, du programme ou du programme de développement

Selon le cadre de gouvernance des projets et des programmes, la DGA a comme mandat d'assurer l'alignement des projets, des programmes et des programmes de développement avec la planification stratégique de la Ville. Elle doit d'ailleurs s'assurer que ceux-ci réaliseront les résultats ou les bénéfices attendus. En ce sens, la DGA valide et recommande au CPI l'autorisation des projets, des programmes et des programmes de développement à passer à la phase suivante, au besoin.

La DGA a d'ailleurs la responsabilité d'assurer le suivi et l'application du cadre de gouvernance auprès de sa direction.

Comité de gestion de projet (CGP)

Le CGP, présidé par le responsable de projet, est composé du commanditaire, de la direction du service responsable de projet, du responsable du programme de développement si le projet en fait partie ainsi que toute autre partie prenante nécessaire à la prise de décision.

Le CGP est l'instance responsable d'autoriser certaines portes décisionnelles des projets.

⁵ Règlement Numéro L-12432, amendé par les règlements L-12600 & L-12526, décrétant les délégations requises au Comité exécutif, aux fonctionnaires et employés de la Ville

Le CGP agit comme une instance de validation et de recommandation pour l'ensemble des portes décisionnelles avant la DGA.

Les membres traitent des sujets de nature tactique et technique du projet (lorsque nécessaire).

Comité de gestion du programme de développement (CGPD)

Le CGPD, présidé par le responsable du programme de développement, est composé du commanditaire, des directeurs de services contributeurs ainsi que de toute autre partie prenante nécessaire à la prise de décision.

Le CGPD est l'instance responsable d'autoriser les portes décisionnelles des programmes de développement, comme indiqué dans le cycle de vie des programmes de développement.

Le CGPD agit comme une instance de validation et de recommandation pour l'ensemble des portes décisionnelles avant la DGA, comme indiqué dans le cycle de vie des programmes de développement.

Les membres traitent des sujets de nature tactique et technique du programme (lorsque nécessaire).

Commanditaire

Le commanditaire est responsable de la définition et du respect du périmètre ainsi que de la prestation des bénéficiaires ou des résultats escomptés du projet ou du programme de développement. Le commanditaire doit appliquer le cadre de gouvernance.

Il doit défendre et promouvoir le projet ou le programme de développement afin d'en assurer le succès en :

- apportant l'aide nécessaire aux prises de décisions stratégiques et tactiques;
- étant le porte-parole auprès des niveaux hiérarchiques (au besoin);
- assistant le responsable de projet ou du programme de développement à la résolution des enjeux majeurs (opérationnels, stratégiques, administratifs);
- assumant un leadership du changement et de proximité avec les parties prenantes clés;
- défendant le financement pour l'exploitation;
- validant les besoins et le contenu des livrables et en autorisant, par le biais du CGPD ou du CGP, les différentes portes décisionnelles.

Pour les projets, le commanditaire de projet est responsable de recommander le financement au projet.

Pour les programmes de développement, le commanditaire peut être représenté par un membre de la Direction.

Le commanditaire doit être clairement identifié au début de la phase justification.

Direction responsable du projet ou des programmes

Dans le cadre de la gouvernance des projets et des programmes, la direction responsable a pour mandat d'assurer l'alignement des projets et des programmes avec la planification stratégique de

la Ville, et ce, à chacune des portes décisionnelles. Elle doit d'ailleurs s'assurer que ceux-ci réaliseront les résultats ou les bénéfices attendus. En ce sens, la direction responsable de projet valide et recommande au CGP ou au CGPD l'autorisation des projets et des programmes à faire passer à la phase suivante.

La direction responsable s'assure de l'encadrement opérationnel des projets et des programmes qui sont sous sa responsabilité.

Responsable de projet

Le responsable de projet doit réaliser les projets qui lui sont confiés tout en appliquant les processus et l'utilisation de la méthodologie de gestion de projet. Il assure la coordination, le suivi et la réalisation de l'ensemble des phases du projet. En d'autres termes, il assure l'élaboration des livrables de gestion et de projet lors de l'initialisation, de la planification, de l'organisation, de l'exécution, de la maîtrise et de la clôture de ses projets.

Il rapporte l'avancement du projet au CGP, au responsable du programme de développement (le cas échéant) et aux autres instances lorsque nécessaire.

Il analyse les risques, les enjeux, les demandes de changement et il émet des recommandations. Il a la responsabilité de remonter les demandes de changement au CGP afin que celles-ci soient rapportées au comité de pilotage des investissements au besoin. Il est imputable de l'atteinte des objectifs du projet (échancier, coûts et périmètre).

Le responsable de projet doit être clairement identifié dans la charte de projet.

Responsable du programme de développement

Le responsable du programme de développement doit veiller au respect de la vision commune et des objectifs établis pour le programme de développement. Il doit également produire un portrait d'ensemble et réaliser la coordination des interrelations et des interdépendances des projets composant le programme de développement tout en appliquant les processus et l'utilisation de la méthodologie de gestion de programme. En d'autres termes, il assure la réalisation de l'ensemble des phases d'idéation, de définition, de déploiement et de clôture et il en rapporte l'avancement.

Il doit également permettre l'intégration des communications internes et externes et la gestion des parties prenantes.

Il analyse les risques, les enjeux et les demandes de changement, et il propose des recommandations. Il est imputable du budget de coordination du programme de développement, le cas échéant. Il a la responsabilité de remonter les demandes de changement au CGPD afin que celles-ci soient rapportées au comité de pilotage des investissements au besoin.

Il travaille en étroite collaboration avec le commanditaire et les responsables des projets qui composent le programme de développement afin d'assurer la prestation des bénéfices escomptés. Il accompagne les responsables de projet tout au long de leur cycle de vie de projet respectif. À cet effet, il doit notamment faire partie du CGP afin d'assurer le suivi des projets composant son programme de développement.

Il doit être nommé dans la charte de programme de développement.

Responsable du programme

Le responsable du programme doit établir les objectifs pour le programme en fonction de la stratégie d'investissement et de l'état des actifs. Il assure la priorisation et la planification stratégique des projets du programme. Il rapporte l'avancement du programme en ligne avec les objectifs de celui-ci.

Il analyse les risques, les enjeux et les demandes de changement, et il propose des recommandations. Il a la responsabilité de remonter les demandes de changement du programme selon le processus d'approbation des programmes. Il est imputable de l'atteinte des objectifs du programme envers son gestionnaire.

Les directions sont responsables de l'avancement de leurs programmes.

Note : une matrice détaillée des rôles et responsabilités est disponible dans le MGPP afin de préciser le rôle de chacun des intervenants dans la gouvernance de projet et de programme.

2. Gouvernance des projets

2.1 Cycle de vie des projets

À la Ville de Laval, les projets peuvent vivre de manière distincte ou à l'intérieur d'un programme de développement. Dans tous les cas, les projets doivent suivre leur cycle de vie respectif, et un arrimage doit être fait de manière constante avec le programme de développement lorsque nécessaire.

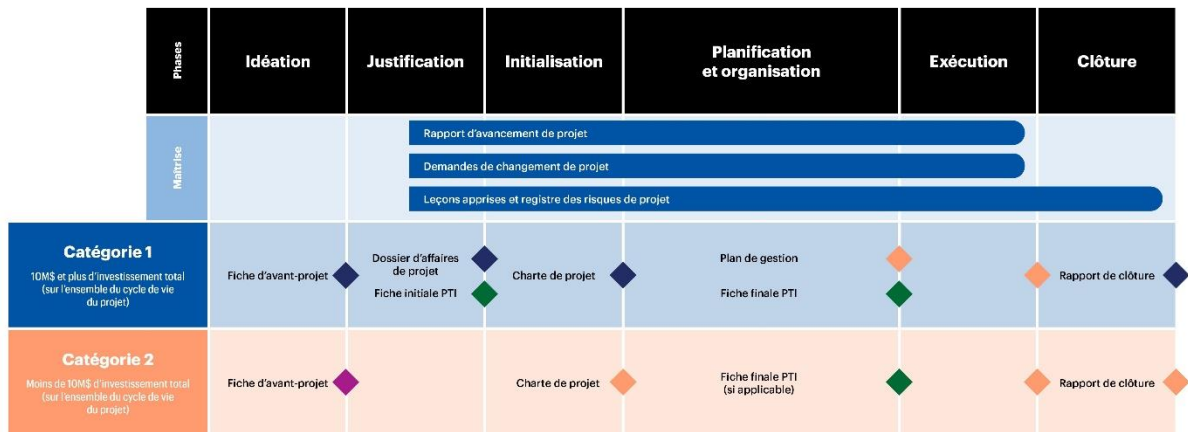
Les portes décisionnelles sont présentées à travers le cycle de vie des projets, qui est composé de six phases distinctes et essentielles à la bonne gestion de projet :

- Idéation;
- Justification;
- Initialisation;
- Planification et organisation;
- Exécution, et;
- Clôture

À chacune des portes décisionnelles, une documentation obligatoire et prédéfinie doit être faite afin d'autoriser le projet à passer à la prochaine phase.

Des fiches synthèses des activités et des livrables, selon les phases du cycle de vie des projets, sont disponibles dans le MGPP.

Cycle de vie des projets



Légende ◆ CPI – Comité de pilotage des investissements ◆ DGA
 ◆ Comité de gestion de projet ◆ CM – Processus de gouvernance Ville

2.2 Phases

Phase d'idéation

Durant la phase d'idéation, un besoin et une initiative doivent être formellement énoncés dans la fiche d'avant-projet qui doit être soumise par le service demandeur. Dans l'optique d'une planification intégrée, la fiche d'avant-projet doit fournir les renseignements nécessaires pour mieux comprendre les besoins et évaluer l'alignement de la demande avec la planification stratégique de la Ville. Elle doit également estimer un budget à haut niveau, évaluer les principaux risques et les capacités organisationnelles à mettre en place l'initiative. Ces renseignements doivent permettre de démontrer les principaux bénéfices attendus du projet pour les citoyens.

Toutes les initiatives de projets sont évaluées et sélectionnées par les DGA. Les projets identifiés comme des catégories 1 par les DGA doivent être remontés pour approbation au CPI. Les renseignements présents dans la fiche d'avant-projet doivent être présentés selon le gabarit de présentation stratégique de la phase idéation.

Phase de justification

La phase de justification vise à démontrer la valeur que le projet devra apporter à la Ville et, ainsi, à justifier la décision d'investissement. Lorsque requis, une stratégie d'investissement avec une vision à moyen ou long terme devrait être incluse. Cette phase inclut les résultats ou les principaux livrables attendus au sein d'un concept sélectionné lors d'une analyse qualitative et quantitative diligente des options. Dans l'éventualité où des études de préfaisabilité soient requises pour confirmer les options de réalisation du projet, cette phase inclut ces activités.

Pour les projets de catégorie 1, le dossier d'affaires de projet et la fiche PTI initiale, le cas échéant, devront être dûment remplis. La fiche PTI initiale présente l'évaluation budgétaire à haut niveau. Il s'agit d'une estimation préliminaire qui a pour but de fournir une visibilité en amont au Service des finances. Ces renseignements doivent être présentés au CPI à l'aide du gabarit de présentation stratégique du dossier d'affaires. Les projets de catégorie 2 sont exemptés de cette phase.

Phase d'initialisation

La phase d'initialisation du projet permet de définir précisément les objectifs et les paramètres de la solution choisie. Elle exprime formellement les objectifs, les résultats attendus des parties prenantes et autorise le responsable de projet à démarrer le projet.

La charte de projet est le livrable de gestion qui engage le responsable de projet auprès du commanditaire. Une présentation stratégique doit être faite auprès des instances approbatrices afin d'autoriser le projet à passer à la prochaine phase. Les projets de catégorie 1 doivent être présentés au CPI, alors que les projets de catégorie 2 doivent être présentés au CGP.

Phase de planification et organisation

Durant la phase de planification et organisation, les responsables de projet doivent présenter leur fiche finale PTI auprès du CM. Les projets ne requérant aucun investissement financier n'ont pas besoin de remplir cette fiche.

De plus, pour les projets de catégorie 1, un plan de gestion de projet doit être élaboré afin de déterminer la manière dont l'exécution et la livraison du projet se feront selon l'approche préconisée. Ce plan doit être présenté au CGP afin d'autoriser l'exécution du projet.

Phase d'exécution

La phase d'exécution vise à réaliser le travail défini dans le plus récent livrable de gestion approuvé (charte de projet ou plan de gestion de projet). Durant cette phase, différents livrables de gestion peuvent être fournis au CGP et escaladés au besoin auprès du CPI.

- Rapport d'avancement;
- Demande de changement;
- Escalade d'enjeux ou de risques.

Phase de clôture

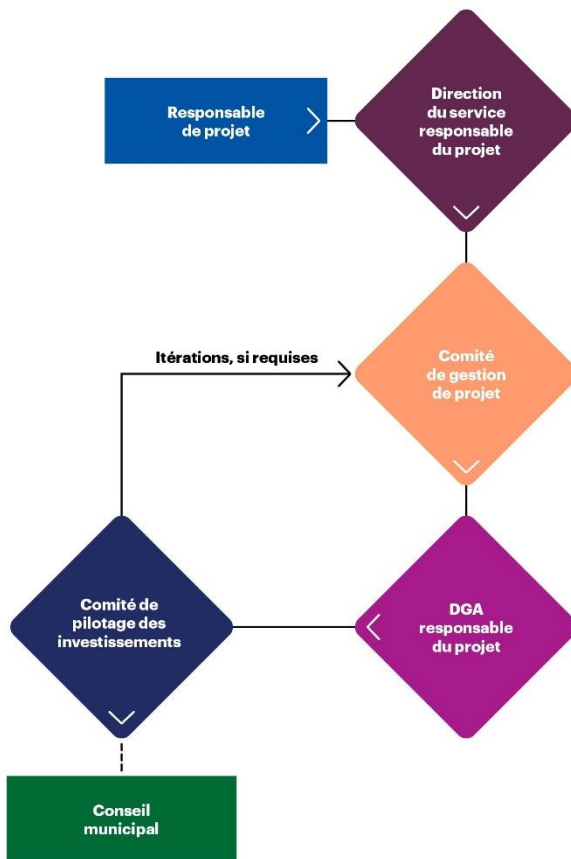
Cette phase comprend les activités relatives à l'évaluation des résultats attendus et l'analyse des écarts du projet. Elle comprend également la consolidation des leçons apprises et la fermeture administrative du projet.

Le rapport de clôture est le livrable de gestion permettant de capturer l'ensemble de ces renseignements. Une présentation stratégique du rapport de clôture doit être fournie au CPI pour les projets de catégorie 1.

2.3 Structure de gouvernance

La structure ci-dessous décrit le processus d'approbation des projets aux différentes portes décisionnelle. À chacune des portes décisionnelles, une instance doit autoriser le passage du projet à la prochaine phase. Cela signifie que les parties prenantes préalables à l'instance indiquée dans le cycle de vie des projets doivent valider et recommander le passage du projet à la prochaine phase.

Processus d'approbation des projets



Légende ◊ Décisionnel □ Informatif

3. Gouvernance des programmes de développement

3.1 Cycle de vie des programmes de développement

À la Ville de Laval, les programmes de développement ont leur propre cycle de vie. L'approche a été développée selon les standards du PMI.

Cependant, le responsable du programme de développement n'a aucune autorité sur les projets composant son programme. À la Ville de Laval, le responsable du programme de développement doit agir à titre de coordonnateur desdits projets. En effet, les projets sont portés par les services. Toutefois, la priorité d'intervention doit être examinée par le responsable du programme. En ce sens, il doit autoriser le démarrage des livrables de gestion et assurer un suivi des projets à travers le CGP ou le CPI.

Ce processus est composé de quatre phases et de huit étapes distinctes et essentielles à la bonne gestion de programme de développement.

Les quatre phases sont :

- Idéation;
- Définition;
- Déploiement;
- Clôture.

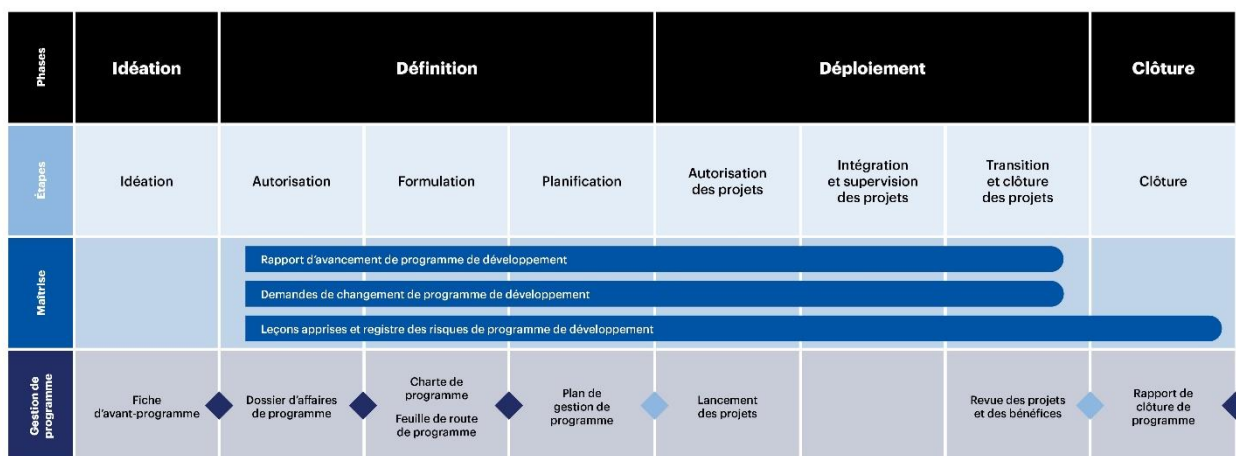
Les huit étapes sont :

- Idéation;
- Autorisation;
- Formulation;
- Planification;
- Autorisation des projets;
- Intégration et supervision des projets;
- Transition et clôture des projets;
- Clôture.

À chaque porte décisionnelle, une documentation appropriée doit être faite afin d'autoriser le programme de développement à passer à la prochaine étape.

Des fiches synthèses des activités et des livrables selon les phases du cycle de vie des programmes de développement sont disponibles dans le MGPP.

Cycle de vie des programmes de développement



Légende ◆ CPI - Comité de pilotage des investissements
◆ Comité de gestion de programme de développement

3.2 Phases et étapes

Phase d'idéation

Cette phase comprend les activités à mener pour autoriser le programme de développement à être déployé. Le but de la phase d'idéation est de définir si le programme de développement est pertinent pour la Ville de Laval.

Dans l'optique d'une planification intégrée, la fiche d'avant-programme de développement est soumise par le service demandeur et doit fournir les renseignements nécessaires pour mieux comprendre les besoins et évaluer l'alignement de la demande avec la planification stratégique de la Ville. Elle doit également estimer un budget à haut niveau, évaluer les principaux risques et les capacités organisationnelles à mettre en place pour l'initiative. Ces renseignements doivent permettre de démontrer les principaux bénéfices attendus pour les citoyens.

Une fiche d'avant-programme doit être remplie et soumise au CPI pour approbation à l'aide du gabarit de présentation stratégique d'idéation de programme de développement.

Phase de définition

La phase de définition du programme de développement est constituée de trois étapes, soit l'autorisation, la formulation et la planification.

Étape d'autorisation

Le but de l'étape d'autorisation est de définir si le programme de développement est pertinent pour la Ville de Laval et quelle est la meilleure façon de le réaliser.

Le dossier d'affaires du programme de développement permet d'évaluer dans quelle mesure ce dernier contribuera à la planification stratégique de la Ville de Laval. Elle évalue également les bénéfices par rapport aux investissements et décrit les paramètres significatifs à utiliser pour évaluer les objectifs et les contraintes.

Le dossier d'affaire du programme de développement doit être rempli et soumis au CPI pour approbation à l'aide du gabarit de présentation stratégique.

Étape de formulation

Le but de l'étape de formulation est d'établir les paramètres principaux du programme de développement et la manière dont les bénéfices seront obtenus.

La charte de programme est le document qui autorise formellement le lancement du programme de développement. Elle exprime la vision et les bénéfices attendus. Elle définit également comment les objectifs du programme de développement sont alignés sur la planification stratégique.

La feuille de route de programme de développement est une représentation chronologique de la réalisation des bénéfices. Elle permet d'évaluer les progrès du programme de développement vers les bénéfices attendus. À cette étape, une charte de programme et une feuille de route doivent être développées et soumises dans le cadre d'une présentation stratégique de la charte de programme de développement au CPI.

Étape de planification

Le but de l'étape de planification est d'établir les plans subsidiaires et le plan global d'intégration des projets et des activités du programme de développement afin que celui-ci soit constamment aligné sur les priorités stratégiques de l'organisation afin de produire les bénéfices attendus.

Le plan de gestion de programme élabore la manière dont l'exécution et la livraison du programme se feront.

Un plan de gestion de programme doit être dûment complété par le responsable du programme et présenté au CGPD.

Phase de déploiement

Cette phase réfère à une gestion intégrée de l'ensemble des projets du programme de développement. C'est dans celle-ci que s'intègre la méthodologie de gestion de projet. C'est une phase itérative puisqu'au fur et à mesure, les résultats produits par chaque projet sont intégrés au programme de développement pour faciliter la réalisation des bénéfices espérés. La phase de déploiement comporte les activités à mener pour produire les résultats attendus de chaque projet, conformément au plan de gestion du programme de développement.

Le responsable du programme de développement a pour mission de coordonner et d'accompagner les projets pour les mener à bien et ainsi assurer la livraison de leurs bénéfices.

Le déploiement s'achève lorsque le CGPD estime que les critères particuliers à cette phase sont satisfaits ou qu'il décide de mettre fin au programme de développement.

Étape d'autorisation des projets

Le responsable du programme de développement recommande le lancement des projets par le moyen de livrables de gestion de projet qui lui sont remis par les responsables de projet.

Chaque projet faisant partie des programmes de développement devra être catégorisé et suivre le cycle de vie de projet et les livrables qui y sont rattachés.

Étape d'intégration et supervision des projets

Certains projets génèrent individuellement des bénéfices, alors que d'autres ont besoin d'être intégrés pour le faire. Cette étape permet au responsable du programme de développement de faire les suivis auprès des responsables de projets afin d'assurer la livraison des bénéfices.

À même les comités de gestion de projet, le responsable du programme de développement doit suivre l'avancement de ses projets à travers les rapports d'avancement, les demandes de changement et l'escalade des risques ou des enjeux de projets.

Étape de transition et clôture des projets

La transition et la clôture des projets impliquent que les responsables des projets et le responsable du programme de développement assurent une transition optimale vers les opérations. Cette étape sert à passer en revue l'ensemble des projets à travers la livraison des livrables ou leur rapport de clôture de projet. Elle permet de déterminer si le projet a livré les bénéfices escomptés. Dans le cas contraire, il faut comprendre pourquoi et ajuster la planification du programme de développement au besoin.

Phase de clôture

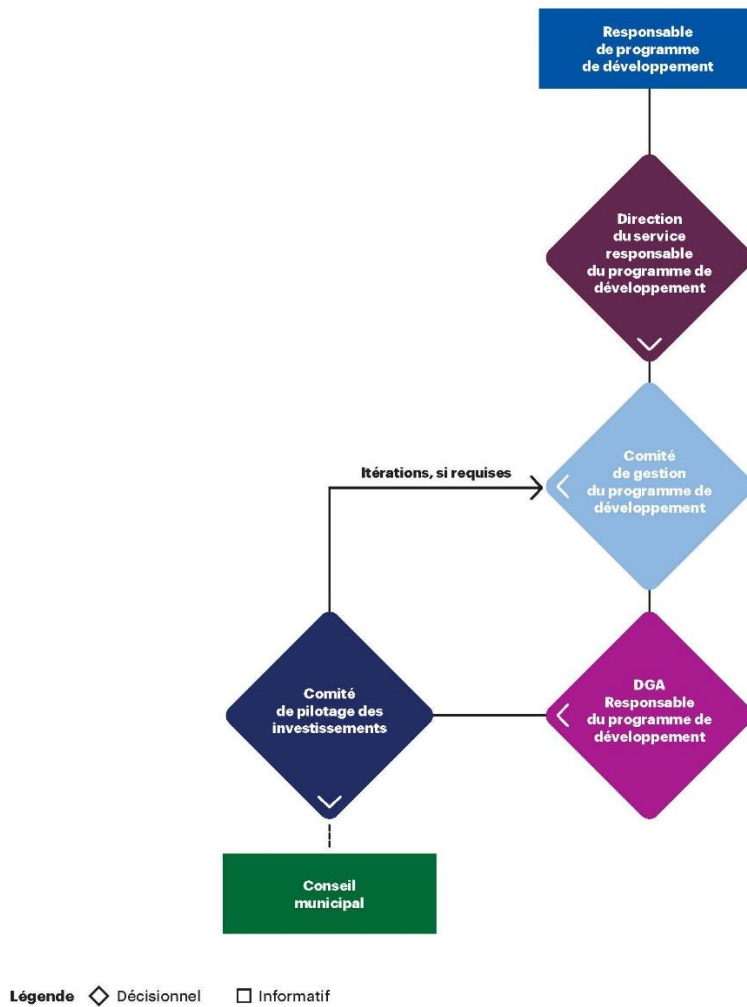
La dernière phase comprend les activités nécessaires à la transition des bénéfices. Cela permet d'assurer une forme de pérennité pour la Ville de Laval tout en mettant formellement fin au programme de développement. Il est important de déterminer s'il a livré les bénéfices attendus et si d'autres projets sont nécessaires pour la suite.

Pour estimer ces deux éléments, un rapport de clôture de programme de développement doit être dûment rempli et fourni dans le cadre d'une présentation stratégique de clôture du programme de développement au CPI. Il est nécessaire de s'appuyer sur l'avis du CGPD et du commanditaire afin d'assurer que les résultats et les bénéfices ont été ou sont en voie d'être livrés. Le commanditaire peut alors aviser le responsable du programme de développement qu'il a l'autorisation de clore le programme de développement.

3.3 Structure de gouvernance

La structure ci-dessous décrit le processus d'approbation des programmes de développement aux différentes portes décisionnelles. À chacune des portes décisionnelles, une instance doit autoriser le passage du programme à la prochaine phase. Cela signifie que les parties prenantes préalables avant l'instance indiquée dans le cycle de vie des programmes de développement doivent valider et recommander son passage à la prochaine phase.

Processus d'approbation des programmes de développement



4. Gouvernance des programmes

4.1 Cycle de vie des programmes

La gestion des programmes vise à maintenir et à rattraper (résorption du déficit de maintien d'actifs) l'état physique d'un actif. L'objectif est :

- d'assurer le maintien et la qualité de service aux citoyens;
- de réduire la probabilité de défaillance des actifs;
- de réduire le taux de vétusté des actifs;

Les programmes ont leur propre cycle de vie. Les projets qui composent les programmes sont des projets appelés « projets de programme ». En ce sens, ce sont généralement des projets :

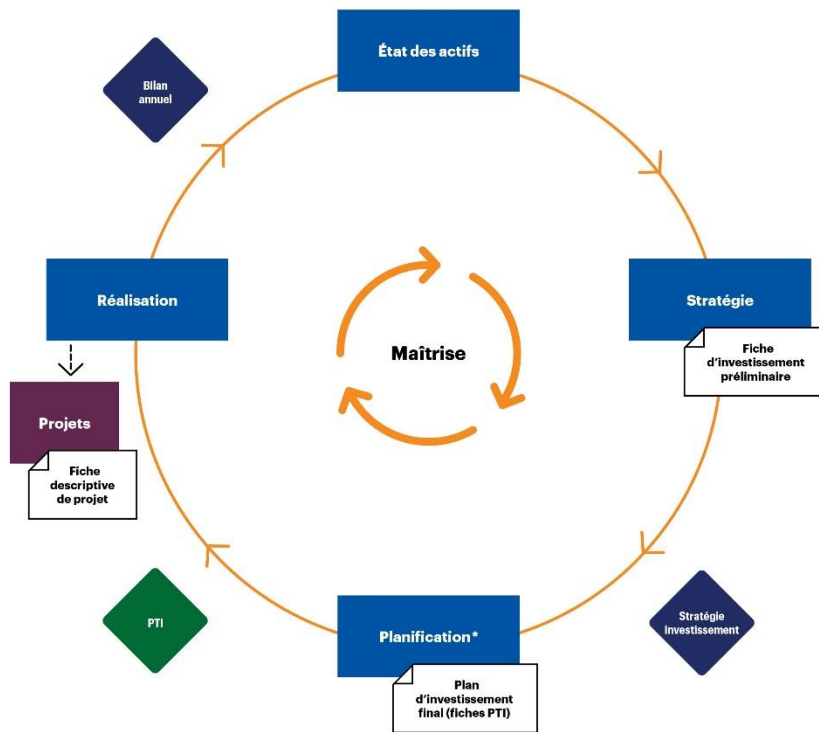
- de nature répétitive;
- alignés sur la stratégie des programmes inscrits au plan d'investissement;
- d'acquisition et de maintien des actifs de la Ville;
- de mise à niveau des services;
- qui n'ont pas un règlement d'emprunt particulier.

Les projets de programme peuvent être considérés comme des livrables ou des lots de travaux du programme. En ce sens, ils n'ont pas de cycle de vie particulier.

Le cycle de vie des programmes est composé de quatre phases, qui sont :

- États des actifs;
- Stratégie;
- Planification;
- Réalisation.

Cycle de vie des programmes



Légende ◆ CPI - Comité de pilotage des investissements ■ Phases du cycle Programme
◆ CM - Processus de gouvernance Ville

* Selon la nature du projet, l'administration se réserve le droit de sortir un projet du programme afin de l'assujettir à la gouvernance « Projet »

4.2 Phases

Phase 1 : État des actifs

La phase « **état des actifs** » vise à établir la connaissance et l'inventaire détaillé de l'état des actifs détenus à la Ville afin d'en évaluer la qualité, la durée de vie et le niveau minimal requis pour assurer un service adéquat au citoyen.

Phase 2 : Stratégie

La phase « **stratégie** » vise à élaborer une vision et une stratégie d'investissement à moyen ou long terme de l'actif pour s'assurer de la pérennité des actifs relatifs au programme. Afin de favoriser la maîtrise et le suivi de la stratégie d'investissement, celle-ci doit être appuyée par des indicateurs d'atteinte des objectifs. Un ordonnancement et une estimation des coûts préliminaires doivent ensuite être réalisés en fonction de la stratégie d'investissement et des objectifs établis.

Une fiche d'investissement préliminaire comprenant ces renseignements doit être présentée au CPI pour approbation. La fiche d'investissement préliminaire est un livrable de gestion qui devrait servir d'intrant à l'élaboration du plan d'investissement final, du PDI et du PTI.

Phase 3 : Planification

La phase « **planification** » vise à établir la planification détaillée en fonction du financement et de la capacité de réalisation du service responsable de l'actif. La liste des projets de programme à réaliser est alors établie et séquencée sur une période donnée. L'ensemble des coûts du programme est alors colligé dans le plan d'investissement final regroupant l'ensemble des services par DGA et présenté au CPI à travers une présentation stratégique pour approbation au PTI.

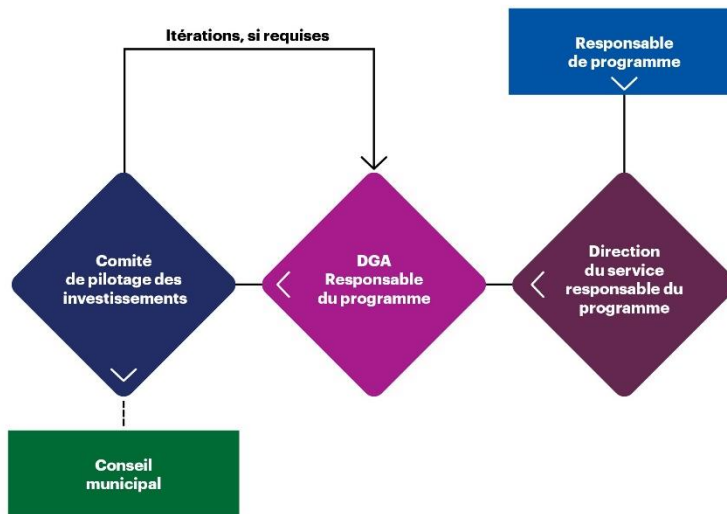
Phase 4 : Réalisation

La phase « **réalisation** » est celle où le responsable du programme recommande le lancement des projets dans les programmes par le moyen des fiches descriptives de projet qui lui sont remises par les responsables de projet nommés par la direction. À chaque fin d'année, le responsable du programme doit préparer le bilan de réalisation annuel. Le bilan de réalisation annuel est une reddition de compte avec présentation pour tous les services combinés par DGA qui doit être présenté au CPI. Chaque DGA doit assurer un suivi sommaire d'avancement périodiquement ou sur demande au CPI.

4.3 Structure de gouvernance

La structure ci-dessous décrit le processus d'approbation des programmes aux différentes portes décisionnelles. À chacune des portes décisionnelles, une instance doit autoriser le passage du programme à la prochaine phase. Cela signifie que les parties prenantes préalables à l'instance indiquée dans le cycle de vie des programmes doivent valider et recommander le passage du programme à la prochaine phase.

Processus d'approbation des programmes



Légende ◇ Décisionnel □ Informatif

5. Maîtrise

La maîtrise des projets, des programmes de développement et des programmes vise à suivre, évaluer, contrôler et mesurer leur avancement et leur performance. Les projets sont évalués en fonction des objectifs de réalisation des plans de référence, alors que les programmes, incluant ceux de développement, doivent être évalués en fonction de leurs objectifs et bénéfices espérés.

Le processus de maîtrise permet d'identifier les changements, les enjeux et les risques afin de proposer des pistes d'amélioration et ajuster les plans de référence, au besoin. L'objectif est d'assurer qu'ils restent viables et qu'ils rapporteront les résultats et bénéfices attendus. L'un des principes de base du processus de maîtrise est qu'il doit permettre aux instances concernées de prendre des décisions éclairées.

Afin d'assurer une maîtrise efficace, les processus suivants doivent être assurés par les responsables de projet, de programme et de programme de développement.

Suivi et consolidation périodique des rapports d'avancement

Les responsables de projets et de programmes doivent remplir des rapports d'avancement et les présenter périodiquement à leur comité de gestion respectif ou à leur DGA, selon le processus d'approbation de chaque cycle de vie. Les rapports d'avancement doivent minimalement comprendre un statut sur :

- l'avancement du projet ou du programme;
- l'état du périmètre, les coûts, l'échéancier et les risques;

Une présentation périodique de l'état d'avancement du projet, du programme ou du programme de développement doit être faite selon la demande de la DGA.

Suivi et gestion des demandes de changement

Tout changement aux projets et aux programmes doit être documenté et présenté à leur comité de gestion respectif ou à leur DGA (dans le cas des programmes). Certains changements peuvent être remontés au CPI, au besoin.

Une demande de changement survient lorsque :

- les coûts surpassent le budget autorisé selon la délégation des pouvoirs de la Ville de Laval⁶;
- des changements au niveau du périmètre affectent les résultats, les objectifs ou les bénéfices tels qu'inscrits dans la Charte ou le plan d'investissement;
- les délais auront un impact sur les résultats, les objectifs ou les bénéfices tels qu'inscrits dans la Charte ou le plan d'investissement;

⁶ Règlement Numéro L-12432, amendé par les règlements L-12600 & L-12526, décrétant les délégations requises au Comité exécutif, aux fonctionnaires et employés de la Ville

- les résultats, les objectifs ou les bénéfices sont affectés négativement par un facteur interne ou externe.

Suivi et gestion des risques

L'état des risques doit être suivi et enregistré tout au long du cycle de vie. Il doit être présenté périodiquement dans les rapports d'avancement. Au besoin, certains risques critiques peuvent être remontés au CPI.

Les responsables de projet, de programme ou de programme de développement doivent proposer des pistes de solution afin de gérer le risque. Lorsqu'un risque est remonté aux instances supérieures, une décision doit être prise et documentée afin de mitiger ou éliminer le risque.

Suivi, enregistrement et partage des leçons apprises

Les leçons apprises doivent être suivies et enregistrées tout au long des cycles de vie des projets, des programmes et des programmes de développement. Les leçons apprises doivent ensuite être partagées avec les parties prenantes qui pourraient en bénéficier dans le futur.

Le responsable du programme de développement assure le suivi et la maîtrise de ses projets par le biais de son comité de gestion de projet.

6. Documents de référence

Outre le MGPP, il existe d'autres documents de références inhérents au cadre de gouvernance:

- Règlement numéro L-12432 amendé par les règlements L-12600 et L-12526 décrétant les délégations requises au comité exécutif, aux fonctionnaires et employés de la Ville;
- Politique de gestion et d'encadrement des contingences;
- Politique de consultation publique et de participation citoyenne;
- Processus et procédures de gestion des changements (à venir);
- Politique de gestion intégrée des risques (à venir).

7. Acronymes

CE : Comité exécutif

CGP : Comité de gestion de projet

CM : Conseil municipal

CPI : Comité de pilotage des investissements

CGPD : Comité de gestion de programme de développement

CGPP : Cadre de gouvernance des projets et des programmes

DG : Directeur général

DGA : Direction générale adjointe

MGPP : *Manuel de gestion des projets et programmes*

PDI : Plan décennal des investissements

PMI : Project Management Institute (PMI)

PTI : Programme triennal d'immobilisations

