

# HERMES

Gestion de programme  
Annexe au manuel de référence

Méthode de gestion de programme axée sur les résultats  
Édition 2022



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundeskanzlei BK  
Digitale Transformation und IKT-Lenkung DTI

**Hermès**®



## A Introduction

Cette annexe décrit comment organiser, piloter et conduire des programmes. Elle se fonde sur la gestion de projet HERMES et la complète. Elle s'adresse en particulier aux mandants et aux chefs de programmes et de projets et présuppose d'excellentes connaissances de la gestion de projet HERMES. Elle fournit des informations précieuses aussi aux responsables de l'organisation permanente et des organes de prescription et de contrôle de gestion.

L'annexe ne remplace pas la formation et l'expérience qui permettent à un chef de programme d'accomplir correctement ses tâches.

## B Aperçu de la gestion de programme

### B.1 Distinction entre projet et programme

Les *projets* qui dépassent le cadre d'un projet, au sens d'HERMES, en raison de la complexité de leur objectif peuvent être effectués sous forme de programme. Il est en particulier recommandé d'aborder un tel *projet* sous forme de plusieurs projets regroupés en programme lorsque l'objectif visé est lui-même constitué de plusieurs objectifs. Il s'agit souvent de *projets* à orientation stratégique qui visent la réalisation concrète d'un objectif important de l'entreprise à long terme.

Un programme comprend donc plusieurs projets liés quant à leurs contenus qui ont un objectif global ou stratégique commun, les différents projets permettant de réaliser les différents *sous-objectifs*. Les programmes garantissent un pilotage et une conduite harmonisés entre les projets.

Si les projets ne présentent pas de fortes interdépendances ou n'ont pas besoin d'être coordonnés, d'être assistés conjointement ou de bénéficier de prestations transversales, il n'y a pas lieu de les regrouper sous forme de programme.

Les caractéristiques que peuvent avoir les projets, comme l'unicité, la complexité, la prise de risque et l'interdisciplinarité, s'appliquent aussi aux programmes.

### B.2 Gestion de programme

Par gestion de programme, on entend la manière de piloter et de conduire un programme. Elle doit permettre de mettre en œuvre les projets de manière efficace et coordonnée.

#### Caractéristiques d'un programme:

- Un programme est limité dans le temps.
- Il contient plusieurs projets. La réalisation de l'objectif global suppose la réalisation des *sous-objectifs* dans le cadre des projets (c'est-à-dire la réussite des projets).
- Le programme est doté d'une gestion de programme qui assure le pilotage et la conduite de projets de manière coordonnée.
- Le programme offre des services d'assistance et des prestations transversales pour les différents projets.

Les projets d'un programme présentent de nombreuses interdépendances qui nécessitent une planification et une coordination globales. Ils peuvent commencer et se terminer à des moments différents (et avoir donc des durées différentes). Ils peuvent être gérés dans un programme de *manière classique* ou *hybride*, selon les besoins, et par conséquent suivre une mise au point de la solution *classique*, *agile* ou *hybride*.

Le programme et ses projets sont gérés individuellement et sans redondance dans le portefeuille. Les projets peuvent toutefois être évalués « en bloc » par programme.

## C Plus-value d'un programme

### C.1 Intérêt d'une organisation de programme

En principe, les interdépendances entre les projets peuvent être coordonnées par le biais de la gestion de portefeuille HERMES. Une organisation de programme est pertinente lorsqu'elle offre aux mandants plus d'avantages que la gestion de plusieurs projets au sein du portefeuille et que la gestion du programme est plus performante que la gestion de portefeuille. La plus-value de la gestion de programme doit pouvoir être démontrée de manière claire.

### C.2 Prestations de programme

Les prestations d'un programme sont individuelles et dépendent de la nature de ce programme. Elles sont précisées dans le plan de gestion du programme.

### C.3 Pilotage de programme

- pilotage global de tous les projets visant à renforcer l'efficacité globale; évaluation intermédiaire avec examen des objectifs du programme et de l'adéquation des projets avec ces objectifs.
- gestion des risques du programme selon une approche globale
- financement commun des différents projets
- gestion globale des ressources
- contrôle commun des projets (résultats, délais, coûts)
- gestion globale de la qualité des projets

### C.4 Conduite de programme

- budgétisation commune des projets / budget de programme
- planification globale des résultats et des délais des différents projets
- coordination des interdépendances entre les projets
- gestion des risques du programme
- directives communes à tous les projets concernant les méthodes, les résultats et l'assurance qualité
- gestion globale de la communication
- gestion globale des problèmes et des escalades
- planification et coordination globales de l'approvisionnement
- gestion globale des parties prenantes du programme (et donc des projets)

### C.5 Prestations transversales pour la réalisation

- élaboration des bases du programme
- préparer et définir des directives, des normes et des outils d'aide
- mise à disposition de savoir-faire et de ressources, par ex. dans les domaines suivants:
  - sûreté de l'information et protection des données
  - architecture informatique du programme
  - modélisation des processus d'affaires
  - analyse des affaires et ingénierie des exigences
  - gestion des tests commune aux différents projets (par ex. tests de bout en bout communs aux différents systèmes)
- mise à disposition d'une infrastructure commune (par ex. gestion des documents, collaboration et gestion des tests)



Figure 38: Prestations transversales au sein d'un programme

## D Éléments de méthode

Les éléments de méthode de la gestion de projet valent aussi pour les programmes. La gestion de programme élargit et utilise les éléments de méthode suivants:

- phases
- modules
- résultats
- tâches
- rôles



# 1 Phases de programme

## 1.1 Introduction

Le modèle de phases applicable aux programmes offre une image claire et commune de la manière dont un programme se déroule. Il constitue la base du pilotage et de la gestion, ou de la coordination, du programme. Il est une condition indispensable de l'intégration des projets. La figure 39 présente le modèle de phases de programme avec intégration schématisée du modèle de phases applicables aux projets.

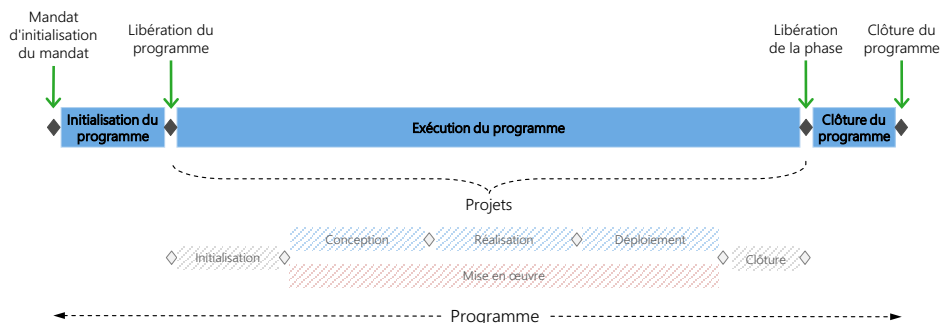


Figure 39: Modèle de phases de programme HERMES

## 1.2 Aperçu des phases

### 1.2.1 Phases de programme

Le modèle de phases de programme comprend les phases suivantes:

1. initialisation du programme
2. exécution du programme
3. clôture du programme

Si la planification le requiert, la phase d'exécution du programme peut être divisée en plusieurs étapes. Les résultats des projets sont ensuite attribués aux étapes qui leur correspondent.

### 1.2.2 Déroulement des phases de programme

La phase d'initialisation du programme constitue une base pour la planification et le pilotage du programme. La phase d'initialisation du programme est suivie de la phase d'exécution du programme, au cours de laquelle les différents projets sont lancés et menés à terme. La phase de clôture du programme doit permettre d'apprécier l'ensemble du *projet* et de clore le programme.

Le début et la fin de chaque phase de programme sont, tout comme dans la gestion de projet, marqués par des jalons. Ceux-ci font l'objet d'une décision du niveau hiérarchique Pilotage.

Pendant la phase d'exécution du programme, d'autres jalons peuvent être « placés » périodiquement, par exemple tous les six mois. On parle d'évaluations intermédiaires. Celles-ci servent à vérifier périodiquement la stratégie du programme, la procédure, l'organisation du programme et à évaluer l'étendue du programme, la rentabilité, les risques, la qualité, les modifications de l'environnement du programme et d'autres facteurs de réussite. Ces évaluations contribuent au succès du programme.

La figure 40 montre la manière dont les jalons peuvent être répartis dans un programme.

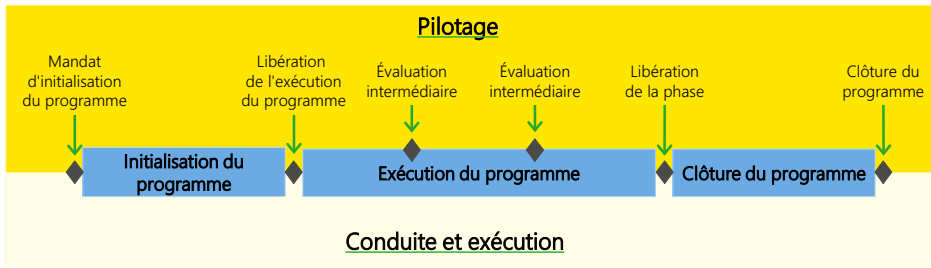


Figure 40: Répartition des jalons et des décisions dans un programme

### 1.3 Explications concernant la description des phases

La description de chaque phase est construite sur le modèle suivant:

- description de la phase, **caractères gras en couleur**
- énumération et description sommaire de ce qui doit être fait pendant la phase
- description de la clôture de la phase, **caractères gras en couleur**

### 1.4 Description des phases

#### 1.4.1 Initialisation du programme

**L'initialisation crée une situation de départ définie pour le programme et garantit que ses objectifs sont coordonnés avec les objectifs et les stratégies de l'organisation. Les bases et le mandat d'exécution du programme sont élaborés. La décision de libérer la réalisation est prise. L'étude de programme correspond au *business case* du programme, qui englobe tous les projets.**

- Sur la base du mandat d'exécution du programme, le mandat du programme libère les ressources pour la phase d'initialisation du programme. Il confie à un chef de programme l'exécution de cette phase.
- Les bases du programme sont établies. L'étude de programme avec l'analyse de la situation, les objectifs du programme, les exigences sommaires ainsi que l'étendue et la délimitation du programme est élaborée. L'étendue du programme doit être décrite de manière suffisamment détaillée pour avoir le caractère le plus contraignant possible. Les risques inhérents au programme et à l'exploitation sont déterminés. L'analyse des bases légales du programme est élaborée et prise en compte dans la décision sur la suite à donner à travaux.
- Le plan de gestion et le mandat d'exécution du programme sont élaborés sur la base de ses objectifs et de son étendue. Ils sont harmonisés avec les stratégies, les prescriptions et les objectifs généraux de l'organisation permanente.
- Les intérêts des parties prenantes du programme sont analysés et les conflits d'objectifs réglés.
- Les prestations transversales sont définies et consignées dans le plan de gestion du programme. Il convient de démontrer qu'il est plus avantageux de recourir à une organisation de programme qu'à une gestion de projets au sein d'un portefeuille.
- Le financement du programme doit être défini de manière claire, pour toute sa durée.
- La décision libération de l'exécution du programme est prise et le mandat d'exécution du programme est signé. La libération est effectuée par l'organisation permanente et le mandant.



À la fin de la phase d'initialisation du programme, il faut contrôler s'il est judicieux de libérer le programme. Des raisons de ne pas le faire et de mettre fin au programme peuvent par exemple être une rentabilité insuffisante, des problèmes de financement, des risques trop élevés, des difficultés importantes de réalisation, un manque de cohérence avec les objectifs et les stratégies de l'organisation ou la prise de conscience qu'il n'est pas avantageux de recourir à une organisation de programme.

### 1.4.2 Exécution du programme

Pendant la phase d'exécution du programme, les mandats d'initialisation des projets sont élaborés et des décisions de libérations sont prises individuellement pour chacun des projets. Dans le cadre de leur pilotage, il faut veiller en continu à ce qu'ils soient coordonnés les uns avec les autres. Des évaluations intermédiaires sont effectuées périodiquement. Selon le nombre de projets et l'objectif global à atteindre, la phase d'exécution du programme peut être très intense et durer des années.

- Les projets sont pilotés selon la logique voulue par le programme. Selon la forme d'organisation choisie, les décisions de pilotage sont prises au niveau tantôt des projets tantôt du programme.
- Le plan de gestion du programme est mis à jour en permanence. Les modifications sont gérées via la gestion des modifications.
- Les risques des projets et du programme doivent être éliminés. Le mandant du programme est informé en permanence de leur évolution.
- Le programme doit permettre de consolider et optimiser la gestion des parties prenantes pour l'ensemble des projets. Les tâches et les responsabilités en la matière sont définies de concert avec les chefs de projet.
- L'organisation de programme vient en aide aux chefs de projet lorsque des problèmes surviennent. Les escalades sont traitées par l'organisation de programme. Les décisions sont prises en temps réel.
- Les projets sont exécutés en continu. Les rapports sur l'état des projets constituent une base pour l'élaboration du rapport sur l'état du programme, qui est complété par d'autres résultats et par l'appréciation de la direction du programme.
- Les évaluations intermédiaires périodiques permettent d'harmoniser les objectifs du programme, la stratégie, les objectifs de l'organisation permanente et les modifications, entre autres, de l'environnement, des conditions cadre ou des directives (facteurs contextuels). Elles permettent aussi de vérifier l'adéquation du programme avec les objectifs. Un rapport de programme est établi à cet effet. Si nécessaire, le programme peut être corrigé.

**La décision de libérer la phase de clôture du programme est prise au plus tard lorsque tous les projets sont terminés. Les appréciations finales des projets sont la base sur laquelle le mandant du programme s'appuie pour décider de la clôture de celui-ci.**

### 1.4.3 Clôture du programme

**Ce n'est qu'une fois arrivé dans la phase de clôture du programme qu'il sera possible de boucler celui-ci. L'appréciation finale est établie et la décision de clôture du programme est prise.**

- La documentation du programme est mise au point et archivée.
- Les points en suspens sont identifiés et communiqués à l'organisation permanente.
- Le contrôle visant à évaluer la réussite du programme est planifié. Il ne peut avoir lieu qu'après la clôture du programme.
- L'appréciation finale du programme est élaborée.

**Le mandant du programme prend la décision de clore le programme. Le programme est clos et son organisation est dissoute.**

## 2 Modules

### 2.1 Introduction

Les modules de programme HERMES complètent les modules de projet HERMES. La figure 41 présente, dans l'absolu, les quatre modules du programme, même si dans la réalité seuls trois d'entre eux sont utilisés.

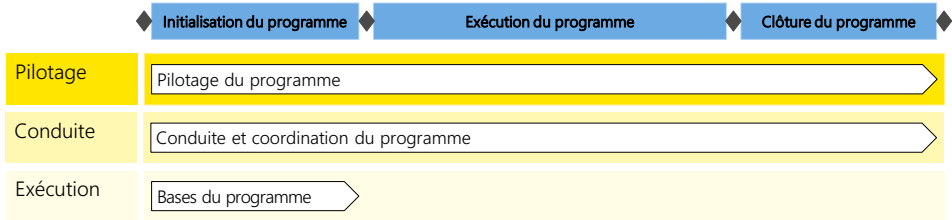


Figure 41: Modules de programme HERMES disponibles par défaut

Selon la forme d'organisation choisie, on utilise soit le module Coordination du programme (forme d'organisation 1) soit le module Conduite du programme (forme d'organisation 2).

### 2.2 Aperçu des modules

Le tableau énumère les modules standard mis à disposition en fonction du contexte et montre dans quelles phases du projet ils peuvent apparaître. Pour que la gouvernance soit respectée, ils doivent impérativement être présents dans chaque programme.

Phases de programme Modules de programme	Programme		
	Initialisa- tion	Exécution	Clôture
Pilotage du programme	X	X	X
Conduite et coordination du programme	X	X	X
Bases du programme	X		

Tableau 36: Répartition des modules de programme dans les différentes phases

### 2.3 Explications concernant la description des modules

Chaque module fait l'objet d'une description, qui suit toujours la même structure:

- **But**  
Définit l'utilisation prévue du module
- **Vue d'ensemble**  
Description des tâches de l'ensemble du module
- **Tâches et résultats**  
Énumère sous forme de tableau
  - les tâches du module dans le contexte global avec mise en évidence (en rose) des tâches décisionnelles
  - les résultats issus des tâches ou modifiés par les tâches, affectés aux phases correspondantes du programme

### 2.4 Description des modules

#### 2.4.1 Pilotage du programme

##### But

Ce module assure le pilotage du programme dans son ensemble et entre les différents

secteurs organisationnels. Il garantit la réalisation des objectifs fixés.

### Ce qu'il faut faire

- initialiser le programme, le piloter et en assurer la concordance avec les objectifs généraux et les prescriptions de l'organisation permanente.
- garantir les ressources du programme sur toute sa durée
- prendre en compte les souhaits des parties prenantes du programme, gérer les risques et prendre les décisions
- réaliser des évaluations intermédiaires périodiques et, si nécessaire, prendre des mesures correctives
- clôturer le programme

### Tâches et résultats

Tâche	Résultat	Phase prog.		
		In.	Ex.	Cl.
Décider de libérer l'initialisation du programme	Liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme	X		
	Mandat d'initialisation du programme	X		
	Jalon Libération de l'initialisation du programme	X		
	Liste des décisions relatives au programme	X		
Décider de libérer l'exécution du programme	Liste de contrôle Libération de l'exécution du programme	X		
	Mandat d'exécution du programme	X		
	Jalon Libération de l'exécution du programme	X		
	Liste des décisions relatives au programme	X		
Piloter le programme	Rapport qualité et risques du programme		X	
	Liste des décisions relatives au programme	X	X	X
Décider de libérer la clôture du programme	Liste de contrôle Libération de la clôture du programme		X	
	Rapport qualité et risques du programme		X	
	Jalon Libération de la clôture du programme		X	
	Liste des décisions relatives au programme		X	
Décider de mener une évaluation intermédiaire	Liste de contrôle Évaluation intermédiaire		X	
	Rapport qualité et risques du programme		X	
	Rapport de programme		X	
	Jalon Évaluation intermédiaire		X	
	Liste des décisions relatives au programme		X	
Décider de clore le programme	Liste de contrôle Clôture du programme			X
	Rapport qualité et risques du programme			X
	Appréciation finale du programme			X
	Jalon Clôture du programme			X
	Liste des décisions relatives au programme			X

Tableau 37: Tâches et résultats du module Pilotage du programme

## 2.4.2 Conduite et coordination du programme

### But

Le module Conduite et coordination du programme sert à planifier, conduire et coordonner le programme en vue d'atteindre les résultats voulus et les objectifs de la procédure. Il vise aussi à exécuter toutes les mesures d'accompagnement nécessaires.

### Ce qu'il faut faire

- élaborer le plan de gestion du programme et le mandat d'exécution du programme
- planifier le programme, le conduire et le mener à bien, en respectant les conditions définies (délais et coûts), pour obtenir le résultat voulu
- mettre à jour le plan de gestion du programme et coordonner les interdépendances entre les projets
- conduire et coordonner les projets
- connaître les intérêts des parties prenantes du programme, conduire la communication et

- s'assurer que les décisions soient prises
- gérer les risques, maîtriser les problèmes et tenir compte des expériences
- concilier et piloter les prestations, se charger de la gestion des modifications et de l'assurance de la qualité pour l'ensemble des projets
- consolider les rapports sur les projets, élaborer les rapports de programme et l'appréciation finale du programme
- préparer la clôture du programme

### Tâches et résultats

Tâche	Résultat	Phase prog.		
		In.	Ex.	Cl.
Conduire et coordonner le programme	Demande de modification du programme		X	
	Liste de l'état des modifications du programme		X	
	Mandat de travail du programme	X	X	X
	Expériences acquises dans le cadre du programme		X	X
	Plan de gestion du programme	X	X	X
	Procès-verbal du programme	X	X	X
	Procès-verbal de vérification du programme		X	X
	Rapport sur l'état du programme		X	X
	Intérêts des parties prenantes du programme	X	X	X
	Liste des parties prenantes	X	X	X
	Accord de programme		X	
Élaborer le mandat d'exécution du programme	Mandat d'exécution du programme	X		
Préparer la libération de la phase de clôture du programme	Rapport de programme		X	
	Plan de gestion du programme		X	
	Rapport sur l'état du programme		X	
Préparer la clôture du programme	Expériences acquises dans le cadre du programme			X
	Appréciation finale du programme			X

Tableau 38: Tâches et résultats du module Pilotage et coordination du programme

## 2.4.3 Bases du programme

### But

Le module Bases du programme crée une base concrète et solide pour la planification et l'exécution du programme, et de tous les projets, ainsi que pour la clôture du programme.

### Ce qu'il faut faire

- élaborer l'étude de programme afin de déterminer les objectifs, les conditions cadre, l'étendue du programme et l'approche de base
- clarifier les bases légales du programme et analyser les besoins du programme en matière de protection
- mettre en place des conditions permettant d'élaborer le plan de gestion du programme et le mandat d'exécution du programme

### Tâches et résultats

Tâche	Résultat	Phase prog.		
		In.	Ex.	Cl.
Élaborer l'analyse des bases légales du programme	Analyse des bases légales du programme	X		
Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection	Analyse des besoins du programme en matière de protection	X		
Élaborer l'étude de programme	Étude de programme	X		

Tableau 39: Tâches et résultats du module Bases du programme

# 3 Résultats

## 3.1 Introduction

Les résultats du programme correspondent entièrement aux résultats des projets. La description globale découle des résultats des projets.

Certains résultats du programme correspondent aux résultats des projets en termes de nature, de structure et de contenu, et ne seront donc pas abordés ici. Seul un point particulier sera traité.

À l'exception des jalons, la gestion de programme ne comprend que des documents. Il n'y a donc pas lieu de décrire les états.

## 3.2 Aperçu des résultats

### 3.2.1 Résultats standard

Le tableau 40 répertorie tous les documents prévus par défaut. HERMES propose un modèle pour chacun d'eux.

Documents			
Description, voir résultats du projet = X		Description, voir résultats du projet = X	
Liste des décisions relatives au programme	X	Procès-verbal de vérification du programme	X
Demande de modification du programme	X	Rapport qualité et risques du programme	X
Liste de l'état des modifications du programme	X	Analyse des bases légales du programme	X
Mandat de travail du programme	X	Appréciation finale du programme	
Rapport de programme		Analyse des besoins du programme en matière de protection	X
Listes de contrôle du programme		Intérêts des parties prenantes du programme	X
Mandat d'exécution du programme	X	Liste des parties prenantes	
Expériences acquises dans le cadre du programme	X	Rapport sur l'état du programme	
Mandat d'initialisation du programme	X	Étude de programme	
Plan de gestion du programme		Accord de programme	X
Procès-verbal du programme	X		

Tableau 40: Aperçu des résultats – Documents

Les documents marqués d'un X correspondent aux documents du projet correspondant en ce qui concerne le type, la structure et le contenu. Ils ne seront pas abordés plus en détail par la suite, à l'exception de l'indication sur l'endroit où trouver la description.

Pour les programmes, il n'y a pas de documents minimaux à élaborer.

### 3.2.2 Relation entre les résultats des projets et du programme

Lorsqu'un projet est réalisé dans le cadre d'un programme, certains résultats sont également gérés de manière globale pour tous les projets (au niveau du programme). Selon le type de document, des rôles sont chargés, par projet, d'élaborer les résultats du programme.

Le tableau 41 montre les relations entre les résultats du module Conduite du projet et ceux du module Conduite du programme.

Conduite du projet		Conduite du programme	
Résultat du projet	Remarque	Résultat du programme	Remarque
Liste des parties prenantes	Base pour la gestion des parties prenantes du projet par le chef de projet	Liste des parties prenantes du programme	Attribution des parties prenantes du programme aux projets (-> parties prenantes des projets); base pour le plan de communication global
plan de gestion du projet	Directives référencées et plans du programme communs à tous les projets	Plan de gestion du programme	Contient des directives pour l'ensemble du programme dans les domaines suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>normes et méthodes</li> <li>assurance de la qualité</li> <li>gestion des risques</li> <li>gestion des modifications</li> </ul>

Conduite du projet		Conduite du programme	
Résultat du projet	Remarque	Résultat du programme	Remarque
			<ul style="list-style-type: none"> <li>gestion et archivage des documents</li> <li>Plans communs à tous les projets</li> <li>plan sommaire avec jalons et délais, interdépendance entre les projets</li> <li>budget (consolidation des budgets des projets et autres coûts du programme)</li> <li>plan de contrôle: réceptions par le mandant du programme</li> <li>plan de communication</li> <li>rapports</li> </ul> Définit les tâches du programme communes à tous les projets
Rapport sur l'état du projet		Rapport sur l'état du programme	Consolidation des rapports sur l'état des projets (si nécessaire sous forme agrégée)
Accord		Accord de programme	Les prestations communes à différents projets sont convenues entre le chef du programme et les chefs de projet.
Expériences acquises	Facultatif pour la forme d'organisation 2	Expériences acquises dans le cadre du programme	Contient aussi les principales expériences acquises
Procès-verbal de vérification		Procès-verbal de vérification du programme	Pour les résultats de la gestion du programme
Demande de modification		Demande de modification du programme	
Liste de l'état des modifications		Liste de l'état des modifications du programme	Consolidation des demandes de modification des projets et résultats du programme
		Rapport de programme	Résultat de l'évaluation intermédiaire, tient aussi compte des rapports du projet
Appréciation finale du projet		Appréciation finale du programme	Consolidation des rapports finaux des projets et ajout d'autres points du programme

Tableau 41: Relations entre les résultats des modules Conduite du projet et Conduite du programme

Le tableau 42 montre les relations entre les résultats du module Bases du projet et ceux du module Base du programme.

Bases du projet		Bases du programme	
Résultat du projet	Remarque	Résultat du programme	Remarque
Étude	Se fonde sur l'étude de programme	Étude de programme	Définit les objectifs et l'étendue du programme
Analyse des bases légales	Se fonde sur l'analyse des bases légales du programme (qui les concrétise si nécessaire)	Analyse des bases légales du programme	Analyse générale au niveau du programme
Analyse des besoins en matière de protection		Analyse des besoins du programme en matière de protection	En règle générale par système, pas de manière globale pour le programme

Tableau 42: Relations entre les résultats des modules Bases du projet et Bases du programme

### 3.3 Explications concernant la description des résultats

Une description, à la structure toujours identique, est proposée pour les résultats de chaque module:

- **Description**  
Donne une idée claire et globale du résultat  
Si le document visé au Tableau 40 n'est pas présenté sous forme détaillée, il faut faire référence au document du projet correspondant (à la place de la description).
- **Contenu**  
Décrit les thèmes traités dans les documents

- **Relations (seulement en ligne)**  
montrent les rapports entre le résultat, d'une part, et les modules, rôles et tâches d'autre part.
- **Modèles (seulement en ligne)**  
Un modèle pour chaque document, comme pour les projets. Pour tous les documents qui ne sont pas traités en détail (voir Tableau 40), il convient d'utiliser le modèle de document prévu pour les projets (et, si nécessaire, de l'adapter au programme).

## 3.4 Description des résultats

### 3.4.1 Liste des décisions relatives au programme

#### Description

Voir liste des décisions relatives au pilotage (projet)

### 3.4.2 Demande de modification du programme

#### Description

Voir demande de modification (projet)

### 3.4.3 Liste de l'état des modifications du programme

#### Description

Voir liste de l'état des modifications (projet, classique)

### 3.4.4 Mandat de travail du programme

#### Description

Voir mandat de travail (projet)

### 3.4.5 Rapport de programme

#### Description

Le rapport de programme est établi lors de l'évaluation intermédiaire et constitue la base permettant au mandant du programme de décider des corrections à apporter à celui-ci. Le rapport de programme résume les résultats de l'évaluation intermédiaire et contient des recommandations de la direction ou de la coordination du programme.

#### Contenu

- contexte
- appréciation de l'atteinte des objectifs / prévisions
- appréciation de la stratégie du programme
- modifications de l'environnement
- modifications des conditions cadre
- modifications des directives (contexte du programme)
- performance et évolution des coûts
- appréciation de la qualité
- coopération programme/projets et prestations communes aux différents projets du programme
- évolution des risques
- bases légales
- utilité et rentabilité
- planification
- organisation de la phase suivante

- prochaines échéances
- demandes
- annexes

### 3.4.6 Listes de contrôle du programme

#### Description

Semblable à la description des listes de contrôle de projet

- **Liste de contrôle Libération de la clôture du programme**  
Voir liste de contrôle Libération de la clôture (projet)
- **Liste de contrôle Clôture du programme**  
Voir liste de contrôle Clôture (projet)
- **Liste de contrôle Libération de l'exécution du programme**  
Voir liste de contrôle Libération de l'exécution (projet)
- **Liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme**  
Voir liste de contrôle Libération de la l'initialisation (projet)
- **Liste de contrôle Évaluation intermédiaire**  
Cette liste de contrôle décrit les points de contrôle et les critères généraux et spécifiques du programme qui sont pertinents pour la décision relative à l'évaluation intermédiaire.

### 3.4.7 Mandat d'exécution du programme

#### Description

Voir mandat d'exécution (projet)

### 3.4.8 Expériences acquises dans le cadre du programme

#### Description

Voir Expériences de projet (projet)

### 3.4.9 Mandat d'initialisation du programme

#### Description

Voir mandat d'initialisation (projet)

### 3.4.10 Plan de gestion du programme

#### Description

Le plan de gestion du programme comprend la stratégie du programme, sa planification globale et son organisation. Il présente les prestations transversales du programme et les principales dispositions concernant les méthodes, les techniques, les rôles et les outils définis spécifiquement pour le programme. Il sert de base d'action unique pour tous les participants au projet. Il est précisé et actualisé en continu pendant le programme selon le principe de la planification et du pilotage continu. À la fin des phases de projet, le plan de gestion du programme doit être adapté aux nouvelles conditions.

En fonction des besoins et des nécessités, des règles communes concernant les méthodes, les techniques, les rôles et les outils, comme l'assurance qualité, la gestion des risques, les procédures d'escalade, les rapports, la gestion des documents ou la gestion des modifications, sont définies pour l'ensemble du programme, et donc pour tous les projets. Des extensions et des dérogations justifiées propres à un projet peuvent être définies dans le plan de gestion des projets.

#### Contenu

- description du programme
- plan global (plan directeur)



- concept de procédure / plan structurel d'exécution
- projets / ensemble des projets
- interdépendances
- organisation de l'exécution avec
  - organigramme du programme
  - rôles dans l'organisation permanente et l'organisation du programme
  - attribution des rôles
- plan de contrôle (assurance de la qualité)
- calendrier
- plan des coûts/budget approuvé
- plan des ressources
- plan d'achat
- plan de communication
- gestion des parties prenantes (du programme, chapeaute les projets)
- rapports
- prescriptions, méthodes, instruments de travail et outils
- gestion des modifications
- gestion des risques
- procédure d'escalade
- gestion des documents

### 3.4.11 Jalons du programme

#### Description

Semblable à la description des jalons du projet

- **Jalon Libération de la clôture du programme**  
Voir jalon Libération de la clôture (projet)
- **Jalon Clôture du programme**  
Voir jalon Clôture (projet)
- **Jalon Libération de l'exécution du programme**  
Voir jalon Exécution (projet)
- **Jalon Libération de l'initialisation du programme**  
Voir jalon Initialisation (projet)
- **Jalon Évaluation intermédiaire**  
Le jalon est atteint lorsque la décision relative à l'évaluation intermédiaire est prise. L'évaluation intermédiaire pourra alors être réalisée.

### 3.4.12 Procès-verbal du programme

#### Description

Voir procès-verbal (projet)

### 3.4.13 Procès-verbal de vérification du programme

#### Description

Voir procès-verbal de vérification (projet)

### 3.4.14 Rapport qualité et risques du programme

#### Description

Voir rapport qualité et risques (projet)

### 3.4.15 Analyse des bases légales du programme

#### Description

Voir analyse des bases légales (projet)

### 3.4.16 Appréciation finale du programme

#### Description

L'appréciation finale du programme constitue la base de la décision concernant la clôture du programme. Elle résume les appréciations finales des projets et apporte des compléments concernant la conduite et le pilotage du programme. Elle fournit au mandant du programme une comparaison entre les objectifs visés et les objectifs du programme et des procédures en matière de contenus, délais et coûts. Les contenus des résultats des expériences acquises sont documentés sous forme résumée. L'évaluation définit aussi le contenu et les délais du contrôle de la réussite du programme.

#### Contenu

- contexte
- appréciation de l'atteinte des objectifs
- rentabilité
- comparaison objectifs visés / objectifs atteints
- expériences acquises dans le cadre du programme
- points en suspens et mesures
- proposition

### 3.4.17 Analyse des besoins du programme en matière de protection

#### Description

Voir analyse des besoins en matière de protection (projet)

### 3.4.18 Intérêts des parties prenantes du programme

#### Description

Voir intérêts des parties prenantes (projet)

### 3.4.19 Liste des parties prenantes

#### Description

La liste des parties prenantes du programme constitue la base de la gestion des parties prenantes et de la planification de la communication au niveau du programme. Elle est actualisée en continu. Si nécessaire, elle peut être complétée par les parties prenantes des différents projets.

#### Contenu

- parties prenantes du programme
- parties prenantes des différents projets

### 3.4.20 Rapport sur l'état du programme

#### Description

Ce rapport permet de fournir périodiquement des informations sur l'état du programme, son avancement et les prévisions concernant la suite de son déroulement. La manière dont il s'effectue est réglée dans le plan de gestion du programme. Il y a lieu d'appliquer les directives de l'organisation permanente en ce qui concerne le contenu et la fréquence des rapports.

## Contenu

- aperçu de l'état du programme
- risques
- points forts des projets (succès, problèmes et mesures)
- prochaines activités les plus importantes
- perspectives globales

### 3.4.21 Étude de programme

#### Description

L'étude de programme sert de base pour décider si un programme doit être lancé ou pas. Elle est la condition préalable à l'élaboration du plan de gestion du programme et du mandat d'exécution du programme. L'étude de programme décrit les objectifs et 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 directives
- exigences sommaires
- description de la solution
- variantes
- recommandation

### 3.4.22 Accord de programme

#### Description

Voir accord (projet)

## 4 Tâches

### 4.1 Introduction

Les tâches correspondent entièrement aux tâches des projets. La description globale découle des tâches des projets.

### 4.2 Aperçu des tâches

Le tableau 43 montre l'affectation de toutes les tâches du programme fournies et des résultats correspondants aux phases du projet, les tâches décisionnelles étant mises en évidence en couleur (rose).

Tâche	Résultat	Phase prog.		
		In.	Ex.	Cl.
Décider de libérer la clôture du programme	Liste de contrôle Libération de la clôture du programme		X	
	Rapport qualité et risques du programme		X	
	Jalon Libération de la clôture du programme		X	
	Liste des décisions relatives au programme		X	
Décider de libérer la clôture du programme	Liste de contrôle Clôture du programme			X
	Rapport qualité et risques du programme			X
	Appréciation finale du programme			X
	Jalon Clôture du programme			X
	Liste des décisions relatives au programme			X
Décider de libérer l'exécution du programme	Liste de contrôle Libération de l'exécution du programme	X		
	Mandat d'exécution du programme	X		
	Jalon Libération de l'exécution du programme	X		
	Liste des décisions relatives au programme	X		
Décider de libérer l'initialisation du programme	Liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme	X		
	Mandat d'initialisation du programme	X		
	Jalon Libération de l'initialisation du programme	X		
	Liste des décisions relatives au programme	X		
Décider de mener une évaluation intermédiaire	Liste de contrôle Évaluation intermédiaire		X	
	Rapport qualité et risques du programme		X	
	Rapport de programme		X	
	Jalon Évaluation intermédiaire		X	
	Liste des décisions relatives au programme		X	
Préparer la libération de la phase de clôture du programme	Rapport de programme		X	
	Plan de gestion du programme		X	
	Rapport sur l'état du programme		X	
Conduire et coordonner le programme	Demande de modification du programme		X	
	Liste de l'état des modifications du programme		X	
	Mandat de travail du programme	X	X	X
	Expériences acquises dans le cadre du programme		X	X
	Plan de gestion du programme	X	X	X
	Procès-verbal du programme	X	X	X
	Procès-verbal de vérification du programme		X	X
	Rapport sur l'état du programme		X	X
	Intérêts des parties prenantes du programme	X	X	X
	Liste des parties prenantes	X	X	X
Accord de programme		X		
Piloter le programme	Rapport qualité et risques du programme		X	X
	Liste des décisions relatives au programme	X	X	X

Tâche	Résultat	Phase prog.		
		In.	Ex.	Cl.
Préparer la clôture du programme	Expériences acquises dans le cadre du programme Appréciation finale du programme			X X
Élaborer le mandat d'exécution du programme	Mandat d'exécution du programme	X		
Élaborer l'analyse des bases légales du programme	Analyse des bases légales du programme	X		
Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection	Analyse des besoins du programme en matière de protection	X		
Élaborer l'étude de programme	Étude de programme			

Tableau 43: Attribution de toutes les tâches et de leurs résultats aux différentes phases de projet

### 4.3 Explications sur la description des tâches

Chaque tâche fait l'objet d'une description, dont la structure est toujours la même:

- **But**  
Définit le sens et le but de la tâche
- **Idée générale**  
Donne une idée claire et générale de la tâche
- **Spécifique à HERMES**  
Décrit comment HERMES offre une aide concrète pour la tâche
- **Activités**  
Décrivent la manière dont la tâche est exécutée; dans la mesure du possible, les activités sont présentées par ordre chronologique.
- **Relations** (seulement en ligne)  
Présente les relations entre la tâche, les modules, les résultats et les rôles
- **Résultats**  
indique les résultats que la tâche doit produire

### 4.4 Description des tâches

#### 4.4.1 Décider de libérer la clôture du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

##### But

Permettre le lancement des travaux de la phase de clôture du programme.

##### Idée générale

Clôre le programme une fois tous les projets sont eux-mêmes clos. La phase Exécution du programme est close et la phase Clôture du programme, ainsi que les ressources nécessaires à cette dernière, sont libérées.

##### Spécifique à HERMES

À la fin de la phase d'exécution du programme, le rapport de programme est réceptionné et la décision concernant la clôture de la phase est prise. On décide ensuite de libérer ou non la phase suivante, à savoir la clôture du programme. Avant la libération de la phase suivante, le rapport de programme et le plan de gestion du programme sont harmonisés avec les stratégies et les objectifs généraux de l'organisation permanente. Si, dans le programme, le contrôle de gestion ainsi que l'assurance de la qualité et la gestion des risques sont confiés à des organes spécifiques, ceux-ci rédigent un rapport de programme à l'intention du mandant du programme.

##### Activités

- compléter la liste de contrôle Libération de la phase de clôture du programme par des critères de libération supplémentaires
- coordonner la décision avec l'organisation permanente
- prendre une décision sur le rapport de programme et le plan de gestion du programme
- décider de libérer phase suivante ou refuser les résultats

- en cas de décision positive
  - libérer des ressources pour la phase suivante du programme
  - informer les personnes concernées de la décision

### Résultats

- liste de contrôle Libération de la clôture du programme
- rapport qualité et risques du programme
- jalon Libération de la clôture du programme
- liste des décisions relatives au programme

## 4.4.2 Décider de clore le programme



### But

La décision de clore le programme entraîne la dissolution de l'organisation du programme et la clôture du programme.

### Idée générale

La dernière étape de la clôture du programme est la dissolution formelle de l'organisation du programme. La dissolution relève de la compétence et de la responsabilité du mandant du programme. Elle décharge officiellement les participants au programme de leurs responsabilités.

### Spécifique à HERMES

Effectuée par la direction ou la coordination du programme, l'appréciation finale du programme est vérifiée par le pilotage du programme, qui l'approuve ou la refuse. Le mandant du programme transmet aux services concernés les expériences importantes faites pendant le programme. Le mandant du programme s'assure que la clôture du programme respecte les exigences définies par la gouvernance et les organes de prescription et de contrôle de gestion. Si, dans le programme, le contrôle de gestion ainsi que l'assurance de la qualité et la gestion des risques sont confiés à des organes spécifiques, ceux-ci rédigent un rapport final.

### Activités

- ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle Clôture du programme
- s'assurer que les travaux de clôture ont été complétés; faire ou faire faire des contrôles en la matière
- transmettre aux décideurs l'appréciation de clôture du programme et les autres bases de décision
- coordonner la décision avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- tenir la réunion finale du comité de pilotage du programme
- approuver l'appréciation finale du programme (ou la refuser)
- décider de clore le programme
- en cas de décision positive
  - dissoudre l'organisation du programme.
  - informer les personnes concernées et intéressées de la décision
  - transmettre les expériences acquises aux services concernés

### Résultats

- liste de contrôle Clôture du programme
- rapport qualité et risques du programme
- appréciation finale du programme
- jalon Clôture du programme
- liste des décisions relatives au programme

### 4.4.3 Décider de libérer l'exécution du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

#### But

La décision de libérer l'exécution du programme lance la suite du programme, à savoir la phase Exécution du programme, avec les travaux correspondants.

#### Idée générale

Sur la base du mandat d'exécution du programme, le mandant du programme vérifie si le programme sert les objectifs de l'organisation et si les ressources nécessaires peuvent être libérées.

La libération du mandat d'exécution du programme marque le début du programme à proprement parler. La phase d'initialisation des premiers projets et les moyens qu'ils requièrent sont libérés. L'organisation du programme est adaptée en conséquence est mise en place.

#### Spécifique à HERMES

La libération de l'exécution du programme s'effectue à la fin de la phase d'initialisation. La décision est prise par le mandant en accord avec l'organisation permanente, éventuellement dans le cadre d'un portefeuille existant. Avant la libération de la phase d'exécution, le mandat d'exécution du programme et le plan de gestion du programme sont harmonisés avec les stratégies et les objectifs généraux de l'organisation permanente. Le plan de gestion du programme et l'organisation du programme sous sa forme adaptée sont arrêtés et mis en place.

#### Activités

- ajouter des critères à la liste de contrôle Libération de l'exécution du programme
- s'assurer que le mandant vérifie le mandat d'exécution du programme avec la liste de contrôle Libération de l'exécution du programme
- garantir les ressources (personnes, finances, infrastructure) pour toute la durée du programme
- remettre aux décideurs le mandat d'exécution du programme
- coordonner la décision avec l'organisation permanente et prendre la décision concernant le mandat d'exécution du programme
- en cas de décision positive
  - signer le mandat d'exécution du programme
  - confirmer le chef du programme prévu par le plan de gestion du programme pour la phase d'exécution
  - libérer les ressources pour la phase d'exécution du programme
  - Libérer les ressources pour l'initialisation des premiers projets
  - informer les parties prenantes de la décision

#### Résultats

- liste de contrôle Libération de l'exécution du programme
- mandat d'exécution du programme
- jalon Libération de l'exécution du programme
- liste des décisions relatives au programme

### 4.4.4 Décider de libérer l'initialisation du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

#### But

La décision de libération de l'initialisation du programme permet de lancer le programme et de commencer sa phase d'initialisation.

## Idée générale

Le programme commence formellement avec la libération de son initialisation. On entreprend une clarification initiale visant à déterminer s'il est opportun de continuer avec la solution envisagée. C'est là qu'on vérifie pour la première fois s'il est opportun de recourir à un programme pour le *projet* prévu.

Les critères qui détermineront la réussite de l'initialisation du programme sont établis lors de l'attribution du mandat.

## Spécifique à HERMES

La décision de libération de l'initialisation du programme est la première décision ordinaire du programme. Elle lance d'ailleurs formellement le programme. Le mandant prend seul la décision au nom de l'organisation permanente, éventuellement dans le cadre d'un portefeuille existant. La phase d'initialisation du programme permet de décider si le *projet* envisagé est approprié et digne d'intérêt.

Le mandant du programme charge un chef de programme de l'élaboration du mandat d'initialisation du programme, qui se fait encore en dehors de la structure des projets. Le chef de programme ne doit pas obligatoirement assumer, pour les phases suivantes, la direction et la coordination du programme. Tant que la décision de libération de l'initialisation du programme n'est pas prise, celui-ci n'est pour ainsi dire pas encore existant.

On met en place l'organisation du programme pour la phase d'initialisation du programme. Elle se compose au moins du mandant du programme et du responsable du programme. Les ressources nécessaires à l'initialisation sont libérées.

## Activités

- en dehors de la future structure possible du programme:
  - ajouter des critères à la liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme
  - faire vérifier le mandat d'initialisation du programme par le mandant du programme à l'aide de la liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme
  - garantir les ressources pour la phase d'initialisation du programme
- dans le cadre du programme:
  - décider formellement de libérer l'initialisation du programme
  - signer le mandat d'initialisation du programme.
  - libérer les ressources pour la phase d'initialisation du programme
  - informer l'organisation permanente et, le cas échéant, inscrire les *projets* dans le portefeuille

## Résultats

- liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme
- mandat d'initialisation du programme
- jalon Libération de l'initialisation du programme
- liste des décisions relatives au programme

### 4.4.5 Décider de mener une évaluation intermédiaire



#### But

La décision de mener une évaluation intermédiaire offre la possibilité de décider, sur la base d'une analyse approfondie de l'état d'avancement du programme, d'adapter la procédure ou l'organisation du programme et de prendre d'autres mesures afin d'assurer le succès du programme.

#### Idée générale

Examiner périodiquement la stratégie du programme, la procédure, l'organisation et l'étendue du programme, la rentabilité, les risques, la qualité, les modifications de l'environnement du programme et d'autres facteurs favorisant la réussite du programme.



## Spécifique à HERMES

Le mandant du programme analyse l'environnement du programme et harmonise les objectifs du programme avec les stratégies et les directives de l'organisation permanente. Il examine les progrès à l'aide du rapport sur l'état du programme et évalue les prévisions. Il charge le gestionnaire de la qualité et des risques du programme de rédiger le rapport qualité et risques et le chef de programme de procéder aux évaluations des thèmes transversaux pour lesquels le programme fournit des prestations aux projets. Il décide d'éventuelles adaptations de la procédure, de l'organisation du programme ou d'autres mesures.

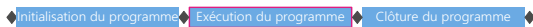
### Activités

- ajouter des critères à la liste de contrôle Évaluation intermédiaire
- contrôler la modification de l'environnement du programme, de l'environnement des projets, des directives et des conditions cadre (facteurs contextuels)
- examiner la possibilité d'atteindre les objectifs de l'étude de programme (business case) et veiller à l'harmonisation avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente
- contrôler la stratégie du programme.
- contrôler l'organisation du programme et l'attribution des rôles
- contrôler la situation en matière de risques des différents projets et de l'ensemble du programme
- vérifier la coopération programme/projets et les prestations destinées aux différents projets du programme
- réunir les conclusions de tous les participants à l'évaluation intermédiaire et les consigner dans le rapport de programme
- organiser, si nécessaire, une réunion du comité de pilotage du programme
- prendre des mesures et assurer leur mise en œuvre

### Résultats

- liste de contrôle Évaluation intermédiaire
- rapport qualité et risques du programme
- rapport de programme
- jalon Évaluation intermédiaire
- liste des décisions relatives au programme

## 4.4.6 Préparer la libération de la phase de clôture du programme



### But

Pour que la libération de la phase puisse avoir lieu, les résultats sont récapitulés à l'intention des décideurs. La phase suivante est planifiée.

### Idée générale

À la fin de la phase d'exécution du programme, il faut décider si l'on peut procéder à la clôture du programme. À cet effet, on prépare les bases de décision nécessaires pour les décideurs.

## Spécifique à HERMES

La planification globale du programme est vérifiée. La planification détaillée de la phase de clôture du programme est élaborée. Le plan de gestion du programme est mis à jour.

Le rapport de programme, propositions comprises, est rédigé. Il constitue le fondement permettant au mandant de prendre sa décision concernant 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 mettre au point de concert avec toutes les parties concernées et avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- mettre à jour le rapport sur l'état du programme (annexe du rapport de programme)

- créer d'autres conditions préalables à la libération de la phase (par ex. assurer une organisation de programme adaptée et la disponibilité des ressources)
- résumer les résultats du déroulement du programme dans le rapport de programme
- faire des demandes portant notamment sur la réception des résultats, la suite des opérations et les moyens et ressources à libérer
- initier les décisions du pilotage du projet

### Résultats

- rapport de programme
- plan de gestion du programme
- rapport sur l'état du programme

## 4.4.7 Conduire et coordonner le programme



### But

Les participants au projet sont coordonnés et guidés pendant toute la durée du programme. Les décisions du pilotage du programme sont préparées. L'état d'avancement du programme est contrôlé en continu, la planification est actualisée, et les informations correspondantes sont communiquées au pilotage des projets. Pendant la phase d'exécution, les chefs de projet sont en outre guidés et coordonnés pour ce qui concerne l'accomplissement de leurs tâches.

### Idée générale

La conduite et le contrôle du programme se fondent sur la planification. Celle-ci décrit comment atteindre les objectifs définis et présente l'état actuel du projet ainsi que son développement futur (prévisions).

L'avancement du programme et des projets est contrôlé en continu sur la base de la planification et du degré d'achèvement des résultats. En cas d'écarts, survenus ou prévus, des mesures doivent être prises pour que les objectifs puissent quand même être atteints. Si nécessaire, la planification est mise à jour.

Les interdépendances entre projets et les dépendances du programme vis-à-vis de facteurs externes sont identifiées, surveillées et coordonnées.

### Spécifique à HERMES

Le mandat d'initialisation du programme constitue le fondement de la conduite et du contrôle du programme pendant la phase d'initialisation.

Au cours des phases suivantes, les informations relatives à la conduite, à la coordination et au contrôle du programme sont consignées dans le plan de gestion du programme. L'activité de rapport consiste à rédiger des rapports et à organiser des réunions de programme et de projets. Elle comprend aussi l'élaboration du rapport sur l'état du programme. Selon les directives de l'organisation permanente, des rapports supplémentaires sont nécessaires. Si le programme doit subir des modifications de grande importance, celles-ci doivent être traitées sous forme d'activités dans le cadre de la gestion des modifications.

Les mandats de travail du programme sont attribués d'avance aux collaborateurs en fonction de leurs rôles respectifs.

Les tâches suivantes, qui incombent au chef de projet dans le module Conduite de projet, peuvent également être exécutées au niveau du programme, selon la situation.

- **Définir et piloter les prestations**  
Les prestations transversales nécessaires à plusieurs projets sont convenues à un niveau supérieur, de concert avec les chefs de projet. Le pilotage des prestations, dans le projet, reste de la responsabilité du chef de projet.

- **Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées**

Les problèmes que les chefs de projet font remonter (escalades) sont traités au niveau du programme selon les directives définies dans le plan de gestion du programme. Les expériences acquises dans le cadre des projets sont collectées pour l'ensemble 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 à un niveau supérieur. La planification de la communication concernant les projets se fait à l'aide du plan de communication dans le plan de gestion du programme.

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

Les mesures d'assurance de qualité pour les résultats spécifiques au programme sont définies et inscrites dans le plan de gestion du programme.

- **Conduire la gestion des risques**

Les risques du programme qui ont été identifiés sont consolidés avec ceux des projets et consignés dans un catalogue global de risques (dans le rapport sur l'état du programme ou en tant que résultat autonome). Les éventuelles mesures de gestion des risques sont définies avec les chefs de projet. L'évolution des risques est surveillée en continu.

- **Conduire la gestion des modifications**

La gestion des changements inscrite dans le plan de gestion du programme s'applique en principe aussi aux projets et est gérée de manière globale. Des exceptions sont possibles en fonction des besoins.

## Activités

- faire approuver par le mandant du programme les modifications identifiées pendant la phase d'initialisation du programme qui sont en rapport avec le mandat d'initialisation du programme
- mettre à jour en continu le plan de gestion du programme à partir du moment où l'exécution du programme a été libérée
- organiser une réunion de lancement avec les parties concernées et créer une culture de programme
- fournir l'infrastructure
- planifier les tâches, les résultats et les ressources et établir les mandats en la matière
- réaliser une analyse des parties prenantes du programme et établir la liste des parties prenantes du programme
- informer le mandant du programme et les autres parties prenantes autorisées
- fixer les conditions cadre et les directives pour les rapports propres au programme et communs aux différents projets, négocier celles-ci avec le mandant, ainsi que le système de rapport et les réunions de programme, et inscrire tous ces éléments dans le plan de gestion du programme
- établir les mandats de travail du programme, s'assurer que tout le monde comprenne la procédure et les résultats de la même manière et coordonner les interdépendances entre les mandats
- effectuer un contrôle des progrès réalisés (y compris des mesures d'assurance de la qualité et des risques), comparer pour cela les valeurs réelles avec les valeurs planifiées et établir des prévisions, analyser les écarts par rapport à la planification et prendre des mesures
- rédiger des rapports sur l'état du programme, préparer des séances, les organiser, en assurer le suivi, rédiger des procès-verbaux de programme et consigner les décisions
- diriger les collaborateurs du programme et s'assurer que les travaux aillent dans le sens des objectifs visés
- diriger et coordonner les chefs de projet et coordonner les interdépendances entre les projets:
  - réunir les informations sur l'état d'avancement des projets et les prévisions
  - mettre à jour régulièrement le plan de gestion du programme, aussi sur la base des rapports sur les projets
  - préparer les décisions du pilotage en collaboration avec les chefs de projet

- piloter, coordonner et contrôler les tâches confiées en dehors des projets
  - concrétiser les tâches et les résultats définis dans la planification au moyen de mandats de travail fixés au niveau du programme
  - vérifier périodiquement les progrès réalisés, prendre des mesures correctives si nécessaire et évaluer leur impact en continu
- identifier et coordonner les dépendances vis-à-vis de l'extérieur qui ne relèvent pas spécifiquement d'un projet particulier
- exécuter les tâches de gestion des projets de manière analogue au niveau du programme
  - définir et piloter les prestations
  - traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées
  - 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
- mandat de travail du programme
- expériences acquises dans le cadre du programme
- plan de gestion du programme
- procès-verbal du programme
- procès-verbal de vérification du programme
- rapport sur l'état du programme
- intérêts des parties prenantes du programme
- liste des parties prenantes
- accord de programme

## 4.4.8 Piloter le programme



### But

Piloter le programme et prendre les décisions afin de permettre la réussite du projet.

### Idée générale

Le mandant pilote le programme et est responsable de sa réussite. Il est soutenu dans sa tâche par les autres rôles du pilotage du programme. S'il apparaît que le projet ne pourra pas aboutir au succès attendu, le mandant du programme demande d'y mettre un terme. Pour que les écarts soient détectés à temps et que le succès puisse être assuré, le mandant du programme contrôle régulièrement les progrès réalisés. Il assure la gestion des risques du point de vue des responsables et décide des mesures à prendre. Afin que le programme soit exécuté de manière efficiente, le mandant fait en sorte que les décisions soient prises rapidement. Il planifie et gère les processus de décision en collaboration avec le chef du programme et, dans le cas de la forme d'organisation 2, avec les mandants de projet. Il tient compte des intérêts des parties prenantes des projets et 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 les mandants de projet, sont transmis au pilotage du programme sous forme d'escalades. Le pilotage du programme les traite avec la priorité et l'urgence nécessaires.

## Spécifique à HERMES

Le mandant du programme définit les exigences en matière de rapport et vérifie l'avancement des travaux à l'aide du plan de gestion du programme et du rapport sur l'état du programme. Il se prononce sur les mesures importantes et les modifications du plan de gestion du programme qui en découlent, les demandes de modification et les mesures de réduction des risques.

### Activités

- contrôle de l'avancement du projet
  - 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
- gestion des risques
  - compléter par d'autres risques identifiés les risques inhérents au programme, aux projets et aux affaires qui figurent dans le rapport sur l'état du projet
  - analyser les risques
  - prendre les décisions sur les mesures à prendre
  - contrôler la mise en œuvre et l'efficacité des mesures
  - faire appel à un contrôle de gestion indépendant, à l'assurance de la qualité, à la gestion des risques et à des revues et audits de projet
- décisions
  - planifier et piloter les processus de décision
  - prendre des décisions concernant les projets et le programme, les communiquer et les faire appliquer
  - impliquer les parties prenantes des projets et du programme
  - prendre des décisions concernant les demandes de modification des projets et du programme
  - traiter les escalades

### Résultats

- rapport qualité et risques du programme
- liste des décisions relatives au programme

## 4.4.9 Préparer la clôture du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

### But

Dans le cadre de la préparation de la clôture du programme, toutes les activités et mesures de clôture sont exécutées et documentées des points de vue formel, organisationnel et administratif. Les questions en suspens et les questions à venir sont consignées et tous les documents et résultats nécessaires sont transmis aux organes compétents de sorte que la décision de dissoudre l'organisation de programme et de mettre fin à celui-ci puisse être prise.

### Idée générale

Le répertoire de classement des documents est épuré et mis en ordre. La documentation consolidée du programme est remise à l'organisation permanente.

Le déroulement du programme et les résultats sont évalués.

Tous les points du programme qui sont en suspens sont remis aux personnes compétentes de l'organisation permanente.

### Remarque:

- Afin de contrôler si le programme a réussi, on vérifiera quelque temps après sa clôture s'il a produit les effets que le mandant escomptait. Il s'agit par exemple de procéder à un contrôle approfondi de la réalisation des objectifs ou à un calcul a posteriori.

## Spécifique à HERMES

La documentation des expériences acquises dans le cadre du programme est bouclée. L'appréciation finale du programme est élaborée.

### Activités

- mettre de l'ordre dans le répertoire de classement des documents
- archiver la documentation relative au déroulement du programme (plans de gestion du programme, procès-verbaux du programme, accords de programme, rapports sur l'état du programme, etc.) conformément aux directives de classement de l'organisation permanente
- restituer les ressources non utilisées (notamment l'infrastructure) à l'organisation permanente
- annuler les droits d'accès accordés spécifiquement pour le programme
- clôturer les systèmes de recensement des dépenses, la comptabilité du programme, les rapports, etc.
- réaliser l'appréciation finale du programme
- tirer les conclusions des expériences acquises dans le cadre du programme
- définir ce qui doit être examiné dans le cadre du contrôle de la réussite du programme, les mesures qui doivent être prévues à cet effet et qui doit les exécuter, et transmettre ces éléments à l'organisation permanente en tant qu'affaires en suspens
- transmettre les points du programme qui sont en suspens aux personnes compétentes de l'organisation permanente

### Résultats

- expériences acquises dans le cadre du programme
- appréciation finale du programme

## 4.4.10 Élaborer le mandat d'exécution du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

### But

Élaborer le mandat d'exécution du programme en vue de la décision concernant la libération de l'exécution du programme.

### Idée générale

L'élaboration du mandat d'exécution du programme se fonde sur l'étude de programme, sur une planification claire de l'exécution dans le plan de gestion du programme, sur l'analyse des bases légales du programme et, selon les spécificités du *projet*, sur la liste des parties prenantes du programme.

### Spécifique à HERMES

Les résultats élaborés lors de la phase d'initialisation du programme constituent le fondement pour élaborer le mandat d'exécution du programme. Les informations pertinentes issues de l'étude de programme et des autres résultats sont concrétisées plus avant et consignées dans le mandat d'exécution du programme. À cet égard, l'accent est mis en particulier sur les objectifs, les directives de mise en œuvre, les risques et la planification. Les obligations sont élaborées et convenues entre le mandant et le chef de projet. Le mandat d'exécution du programme est harmonisé avec les directives de l'organisation permanente.

Outre le plan de gestion du programme, le mandat d'exécution du programme est un élément indispensable pour le mandant puisse piloter et contrôler le programme que celui-ci puisse être harmonisé avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente. Le plan de gestion du programme constitue le fondement, pour le chef, de la conduite et du contrôle du programme.

## Activités

- intégrer dans le mandat d'exécution du programme les résultats pertinents de l'étude et du plan de gestion du programme
- vérifier le mandat d'exécution du programme avec le mandant du programme, les parties prenantes, y compris les partenaires pour les projets et les organes de prescription

## Résultats

- mandat d'exécution du programme

### 4.4.11 Élaborer l'analyse des bases légales du programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

#### But

L'analyse des bases légales du programme permet de garantir que les conditions juridiques indispensables au programme sont réunies ou que les mesures nécessaires pour qu'elles le soient sont définies.

#### Idée générale

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

#### Spécifique à HERMES

Une première analyse des bases légales du programme est réalisée pour l'ensemble du *projet*. Il faut ensuite vérifier si elle tient compte des besoins de chacun des projets et, si nécessaire, la compléter.

La direction de programme s'assure qu'il a été vérifié que les bases légales nécessaires étaient réunies. À cette fin, un contact est établi avec l'organe compétent (généralement un service juridique ou un service responsable des questions législatives). Si un point fait défaut, il faut déterminer avec les services compétents si les bases légales doivent être revues et, dans l'affirmative, de quelle manière.

Les résultats de l'analyse des bases légales du programme sont intégrés dans l'étude de programme.

#### Activités

- documenter les bases juridiques déjà en place en fonction des projets à réaliser et des solutions envisagées
- analyser les modifications à venir des bases légales existantes
- identifier les lacunes potentielles des bases légales et élaborer avec les services compétents des propositions pour les combler
- évaluer l'impact sur l'étude de programme et sur le déroulement de celui-ci
- coordonner l'analyse des bases légales du programme avec les parties prenantes du programme
- intégrer les résultats dans l'étude de programme

#### Résultats

- analyse des bases légales du programme

### 4.4.12 Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

#### But

L'analyse des besoins du programme en matière de protection permet de déterminer les exigences en matière de sûreté de l'information et de protection des données.

## Idée générale

Une analyse des besoins du programme en matière de protection doit être effectuée pour chaque programme.

### Spécifique à HERMES

Les besoins de protection des solutions futures sont analysés de manière générale. Une première analyse des besoins du programme en matière de protection est réalisée pour l'ensemble du *projet*. Il faut ensuite vérifier si elle tient compte des besoins de chacun des projets et, si nécessaire, la compléter.

Les conclusions sont prises en compte dans l'étude de programme.

### Conditions

- jalon Libération de l'initialisation du programme
- mandat d'initialisation du programme
- liste des parties prenantes

### Activités

- effectuer une analyse des risques
- Élaborer une analyse des besoins du programme en matière de protection pour les solutions futures.
- évaluer l'impact sur l'étude de programme, sur le déroulement de celui-ci et, éventuellement, sur les projets
- coordonner l'analyse des besoins du programme en matière de protection avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- intégrer les résultats dans l'étude de programme

### Résultats

- analyse des besoins du programme en matière de protection

## 4.4.13 Élaborer l'étude de programme

◆ Initialisation du programme ◆ Exécution du programme ◆ Clôture du programme ◆

### But

L'étude de programme permet d'élaborer les objectifs, l'étendue du programme et les variantes possibles. L'étude de programme correspond au *business case* (du programme), qui englobe tous les projets. Elle constitue la base du plan de gestion du programme et du mandat d'exécution du programme.

### Idée générale

Un programme permet généralement de mettre en œuvre une stratégie qui doit permettre d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le programme et ses projets doivent tenir compte des conditions cadre et garantir la rentabilité.

L'étude de programme doit être concrétisée de manière à atteindre une précision de planification appropriée pour le déroulement du *projet* en ce qui concerne les délais, les coûts et la charge de travail. Les risques et la rentabilité doivent pouvoir être évalués globalement pour tous les projets du programme.

### Spécifique à HERMES

L'étude de programme avec l'analyse de la situation, les objectifs du programme, les exigences sommaires ainsi que l'étendue et la délimitation du programme est élaborée. L'étendue du programme doit être décrite de manière suffisamment détaillée pour avoir le caractère le plus contraignant possible. Les risques liés au programme et au fonctionnement, entre autres, sont déterminés. Le résultat de l'analyse des bases légales du programme est pris en compte dans l'étude de programme.

Les variantes sont élaborées compte tenu des informations issues de l'environnement du marché. La description des variantes doit être suffisamment détaillée pour que l'on puisse les



évaluer. Les critères d'évaluation sont définis pour l'évaluation des variantes. Il s'agit notamment du degré de réalisation des objectifs, du respect des exigences et d'autres critères d'évaluation tels que le respect des directives, la faisabilité, les risques et l'utilité. L'évaluation doit être documentée de manière compréhensible et montrer l'état des connaissances au moment de la décision. L'étude de programme correspond au *business case* et montre l'utilité commerciale ainsi que les relations avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente.

### Activités

- analyser la situation et consigner les résultats dans l'étude de programme
- définir les objectifs et les exigences sommaires, les coordonner avec les parties prenantes du programme et les consigner dans l'étude de programme
- identifier les conflits d'objectifs et les résoudre avec le mandant du programme
- clarifier les aspects concernant le marché et se procurer des informations sur les solutions possibles (produits, services, etc.)
- intégrer à l'étude de 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 définis
- évaluer l'impact de telle ou telle variante sur le programme et les projets prévisibles
- définir l'étendue et le champ du programme
- définir une stratégie pour la structuration du programme, esquisser les projets possibles et attribuer une étendue approximative aux projets; décomposer les objectifs du programme en objectifs de projets (objectifs globaux des projets)
- finaliser l'étude de programme
- mettre au point l'étude de programme de concert avec le mandant du programme et les parties prenantes du programme, y compris avec les organes de prescription et de contrôle de gestion

### Résultats

- étude de programme

# 5 Rôles

## 5.1 Introduction

### 5.1.1 Description de l'organisation de programme

Tout comme l'organisation de projet, l'organisation de programme est une organisation temporaire. Elle entre en fonction avec la décision de libérer l'initialisation du programme et est dissoute par la décision de clore le programme. Elle comprend d'une part le pilotage et la conduite du programme et, d'autre part, selon la phase, différents projets avec leur organisation (de projet) respective.

L'organisation de programme nécessite des rôles spécifiques chargés du pilotage et de la conduite du programme. Ils complètent les rôles des organisations de projet ou les remplacent (voir organisation de projet).

L'organisation de programme est adaptée en permanence aux besoins du programme. Pendant l'exécution du programme, les projets sont libérés, contrôlés, coordonnés et clôturés. Inévitablement, les différents projets ne se trouvent pas tous en même temps dans la même phase.

Tout comme l'organisation de projet, l'organisation de programme est étroitement liée à l'organisation permanente. Elle se fonde d'ailleurs sur les mêmes principes (voir organisation de projet).

### 5.1.2 Formes d'organisation du programme

Il existe plusieurs façons d'organiser un programme pour le piloter et le gérer. Au moment de définir l'organisation de programme, il est important de se poser les questions suivantes:

- À qui doit-on confier la responsabilité du programme et des projets si l'on veut qu'ils soient correctement exécutés: doit-on la confier les différents projets à une seule et même organisation ou à plusieurs organisations?
- Comment les parties prenantes du programme sont-elles intégrées dans le pilotage: cette intégration se fait-elle au niveau du programme ou au niveau des projets? Ou aux deux niveaux?

La figure 42 montre schématiquement deux formes d'organisation envisageables. D'autres formes sont envisageables.

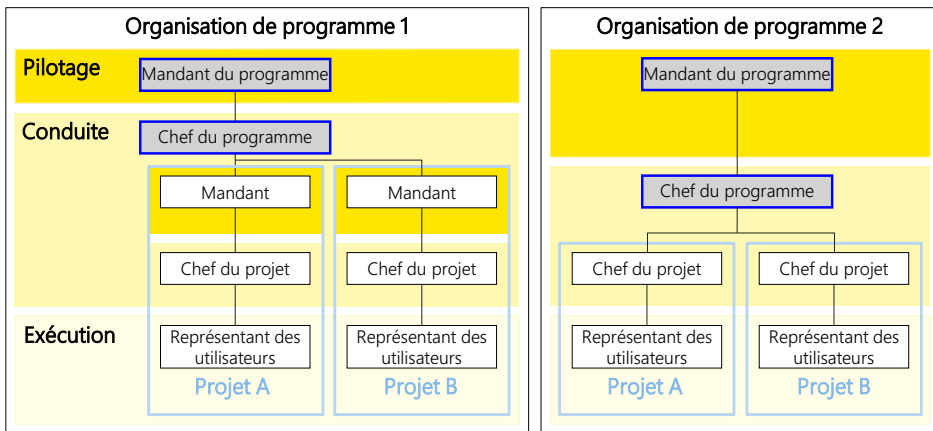


Figure 42: Aperçu des deux formes d'organisation documentées

Ces deux formes d'organisation fournissent une base pour définir l'organisation de programme au sens d'HERMES. Celle-ci doit être décrite de manière spécifique dans le plan de gestion du programme. Les tâches, les compétences et les responsabilités se présentent à peu près comme suit dans les deux formes d'organisation:

- Le mandant du programme pilote le programme et est responsable de son succès.
- Le mandant du programme est assisté d'un comité de pilotage du programme, dont il désigne les membres, et engage un gestionnaire indépendant de la qualité et des risques du programme qui, afin de préserver en permanence son indépendance, n'assume aucune autre tâche ni aucun autre rôle dans le programme.
- Le chef du programme conduit et coordonne le programme, conduit et consolide le plan de gestion du programme sur la base des différents plans de gestion de projet et assiste le mandant du programme.
- Le chef du programme complète les rapports des projets avec des informations de l'échelon du programme et informe périodiquement le mandant du programme, par le biais du rapport sur l'état du programme, de l'état d'avancement du programme et des projets. Il y intègre des prévisions sur les résultats, les charges, les coûts et la qualité.
- Le chef du programme conduit la gestion des risques du programme. Il planifie et coordonne la communication relative à l'ensemble des projets.
- L'assistance du programme aide les chefs de projet, dans la mesure où cela est défini dans le plan de gestion du programme.

### 5.1.3 Forme d'organisation 1

La figure 43 montre la forme d'organisation de programme 1. Les rôles propres au programme sont marqués en bleu. Les rôles qui doivent être attribués dans tous les cas sont marqués en gris.

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

- Pour chaque projet, il y a un mandant chargé d'assurer le succès du projet et de garantir les intérêts de l'organisation permanente.
- Le mandant est responsable des décisions qui concernent le pilotage de son projet, mais il doit les coordonner avec le chef de programme.
- Le chef de programme dirige les chefs de projet (selon les dispositions du plan de gestion du programme, soit directement avec le mandant, soit indirectement via le mandant) et veille à ce qu'ils agissent de manière coordonnée.
- Les projets peuvent contenir tous les rôles des niveaux hiérarchiques Pilotage, Conduite et Exécution.

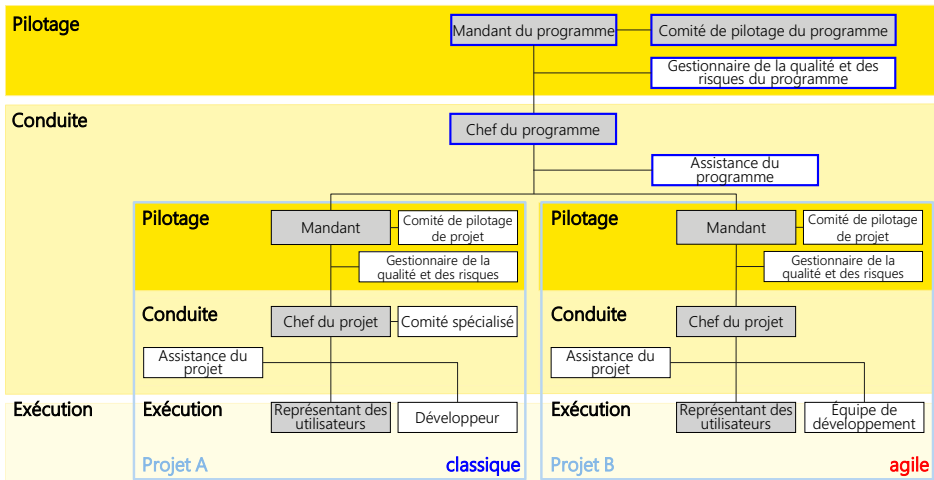


Figure 43: Forme d'organisation 1

### 5.1.4 Forme d'organisation 2

La figure 44 montre la forme d'organisation de programme 2. Les rôles propres au programme sont marqués en bleu. Les rôles qui doivent être attribués dans tous les cas sont marqués en gris.

Une unité d'organisation est responsable de la réussite du programme et de tous les projets qui en font partie:

- Le chef de programme assume dans chaque projet le rôle de mandant, y compris pour les décisions relevant du pilotage (vue du projet).
- Le mandant du programme pilote aussi les projets et est responsable de leur réussite.

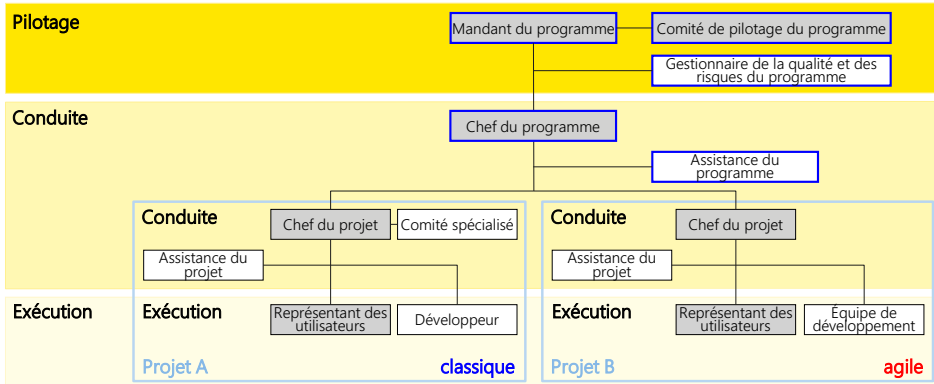


Figure 44: Forme d'organisation 2

### 5.1.5 Forme d'organisation individuelle

Comme HERMES ne connaît pas le programme concret, ni son intégration dans l'organisation permanente, il peut être opportun de définir des formes individuelles d'organisation de programme. L'organisation concrète du programme est fixée dans le plan de gestion du programme.

### 5.1.6 Utilisation des formes d'organisation

En principe, la phase d'initialisation du programme est exécutée selon la forme d'organisation 1. Après cette phase, il est possible d'opter pour la forme d'organisation 2 ou pour une forme d'organisation individuelle.

## 5.2 Aperçu des rôles

Le tableau 44 énumère les rôles spécifiques au programme et aux projets et montre à quels niveaux hiérarchiques du programme et des projets et à quelle forme d'organisation ils se rattachent.

Niveau hiérarchique		Rôle	Forme d'organisation 1	Forme d'organisation 2
Programme	Projet	* = rôle indispensable		
Pilotage		<b>Rôles du pilotage</b>	X	X
		Mandant du programme*	X	X
		Comité de pilotage du programme	X	X
		Gestionnaire de la qualité et des risques du programme	X	X
Conduite		<b>Rôles de la conduite</b>	X	X
		Chef du programme*	X	X
		Assistance du programme	X	X
Exécution	Pilotage	<b>Rôles du pilotage</b>	X	
		Mandant*	X	
		Comité de pilotage de projet	X	
		Gestionnaire de la qualité et des risques	X	
	Conduite	<b>Rôles de la conduite</b>	X	X
		Chef de projet*	X	X
		Comité spécialisé	X	X
		Assistance de projet	X	X

Niveau hiérarchique		Rôle	Forme d'organisation 1	Forme d'organisation 2
Programme	Projet	* = rôle indispensable		
	Exécution	Rôles de l'exécution	X	X
		Représentant des utilisateurs*	X	X
		Développeurs/équipe de développement	X	X

Tableau 44: Attribution des rôles aux niveaux hiérarchiques et aux formes d'organisation

### 5.3 Explications concernant la description des rôles

Les rôles décrivent les responsabilités, les compétences et les qualifications des participants au programme. Ils sont nécessaires pour que tous les acteurs comprennent les choses de la même manière. Ils sont attribués à des tâches et à des résultats.

- Les tâches sont toujours attribuées à un rôle.
- Le rôle chargé d'une tâche est responsable tant de la production des résultats liés à cette tâche que des résultats eux-mêmes.
- Les résultats sont attribués à d'autres rôles qui participent à leur production. La liste des rôles impliqués dans la production des résultats n'est pas exhaustive et doit être adaptée aux spécificités des projets.

Chaque rôle fait l'objet d'une description, dont la structure est toujours la même:

- **Description**  
Clarifie en quoi consiste le rôle.
- **Responsabilités**  
Présente les responsabilités du rôle.
- **Compétences**  
Indique les compétences dont dispose ce rôle.
- **Qualifications**  
Décrit les connaissances requises pour assumer le rôle sans faire de distinction entre les connaissances et l'expérience, car le degré des qualifications requises dépend fortement du programme concerné.
- **Rapports** (si pertinent)  
Indique, pour chaque module, les tâches concrètes pour lesquelles le rôle est responsable et les autres rôles qui doivent intervenir pour que le résultat soit atteint. Si le rôle n'a pas de telles responsabilités, les rapports ne sont pas mentionnés.
  - Le rôle chargé d'une tâche est responsable tant de la production des résultats liés à cette tâche que des résultats eux-mêmes.
  - Les rôles impliqués dans la production ne peuvent pas être définis de manière absolue. Ils doivent l'être en fonction du programme.

### 5.4 Description des rôles

#### 5.4.1 Gestionnaire de la qualité et des risques du programme

##### Description

Le gestionnaire de la qualité et des risques du programme aide le mandant du programme en évaluant le programme de manière indépendante. Sa fonction au niveau du pilotage du programme l'amène à formuler des recommandations sur les mesures à prendre pour atteindre les objectifs du programme.

##### Responsabilités

- évaluer le respect des directives de l'organisation permanente
- évaluer la procédure et les résultats de la gestion du programme, de l'organisation du programme et de la collaboration dans le programme
- évaluer l'ensemble des processus de pilotage, de conduite et de déroulement du programme chez tous les partenaires
- évaluer les différents résultats du programme, d'un point de vue qualitatif, et les résultats des projets dans le contexte global du programme
- évaluer l'état du programme et des prévisions

- évaluer les risques
- formuler des recommandations sur les mesures de gestion des risques et celles visant à atteindre les objectifs du programme
- remettre au mandant du programme des rapports transparents

### Compétences

- adresser au mandant du programme des recommandations concernant la clôture et la libération de phases
- adresser au mandant du programme des recommandations sur les mesures à prendre
- demander toutes les informations nécessaires à l'appréciation du programme (directement à tous les participants au programme et aux projets individuels)

### Qualifications

- disposer de connaissances approfondies en gestion de programme et de projet, notamment en ce qui concerne le contrôle de gestion, l'assurance de la qualité et la gestion des risques
- disposer de connaissances en économie d'entreprise
- très bien connaître HERMES (présenter un certificat)
- être capable de travailler en équipe et avoir un sens pour la communication et la gestion de conflits
- avoir une expression écrite bonne et concise afin, par exemple, de rédiger les rapports concernant le programme

## 5.4.2 Mandant du programme

### Description

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.

### Responsabilités

- initier et piloter le programme
- être entièrement responsable 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 à disposition les ressources (finances, personnel, infrastructure) et en garantir une utilisation efficiente
- prendre en temps voulu les décisions concernant les propositions et les mesures
- désigner les membres du comité de pilotage du programme et diriger ce dernier
- désigner le chef du programme

### Compétences

- décider en fonction des compétences déléguées par l'organisation permanente
- octroyer aux projets des ressources humaines, financières et infrastructurelles
- octroyer à la conduite globale du programme des ressources humaines, financières et infrastructurelles
- prendre des décisions relatives 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 la concrétisation qui en découle (voir description de la forme d'organisation)
- transmettre les problèmes à l'organisation permanente (escalade)

### Qualifications

- connaître les affaires et le domaine spécialisé
- connaître les 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)

- disposer de connaissances en économie d'entreprise de sorte à garantir l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines et financières
- disposer de connaissances approfondies sur l'initialisation et le pilotage de programme
- connaître HERMES (avoir suivi un cours)
- savoir communiquer afin de représenter le programme à l'interne comme à l'externe, de coordonner et d'encadrer les parties prenantes du programme et de résoudre les conflits
- être capable de prendre des décisions et de s'imposer

## Relations

Module	Tâche	Résultat	Participe à l'élaboration des résultats
Pilotage du programme	Décider de libérer l'initialisation du programme	Liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme	Mandant du programme, chef du programme
		Mandat d'initialisation du programme	Mandant du programme, chef du programme
		Jalon Libération de l'initialisation du programme	Mandant du programme, chef du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme
	Décider de libérer l'exécution du programme	Liste de contrôle Libération de l'exécution du programme	Mandant du programme, chef du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Mandat d'exécution du programme	Mandant du programme, chef du programme
		Jalon Libération de l'exécution du programme	Mandant du programme, chef du programme, comité de pilotage du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme
	Piloter le programme	Rapport qualité et risques du programme	Mandant du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme
	Décider de libérer la clôture du programme	Liste de contrôle Libération de la clôture du programme	Mandant du programme, chef du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Rapport qualité et risques du programme	Mandant du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Jalon Libération de la clôture du programme	Mandant du programme, chef du programme, comité de pilotage du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme
	Décider de mener une évaluation intermédiaire	Liste de contrôle Évaluation intermédiaire	Mandant du programme, chef du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Rapport qualité et risques du programme	Mandant du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Rapport de programme	Mandant du programme
		Jalon Évaluation intermédiaire	Mandant du programme, chef du programme, comité de pilotage du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme
	Décider de clore le programme	Liste de contrôle Clôture du programme	Mandant du programme, chef du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Rapport qualité et risques du programme	Mandant du programme, gestionnaire de la qualité et des risques du programme
		Appréciation finale du programme	Mandant du programme
		Jalon Clôture du programme	Mandant du programme, chef du programme, comité de pilotage du programme
		Liste des décisions relatives au programme	Mandant du programme, chef du programme

Tableau 45: Tâches incombant au mandant du programme et autres rôles participant à l'établissement des résultats

### 5.4.3 Comité de pilotage du programme

#### Description

Le comité de pilotage du 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 du programme.

#### Responsabilités

- conseiller et aider le mandant du programme dans ses tâches
- soutenir et ancrer le programme dans l'organisation qu'il représente
- communiquer rapidement les souhaits de l'organisation qu'ils représentent
- participer à la résolution de problèmes

#### Compétences

- demander, si nécessaire, une revue ou un audit du programme
- formuler des recommandations
  - adresser au mandant du programme des recommandations concernant la clôture et la libération de phases
  - formuler des recommandations concernant des mesures de réduction des risques (par ex. sur le recours à un gestionnaire de la qualité et des risques)
- demander des informations nécessaires au pilotage et à l'évaluation du programme

#### Qualifications

- connaître le domaine spécialisé
- très bien connaître le domaine représenté
- disposer de connaissances en économie d'entreprise de sorte à garantir l'utilisation économique et efficiente des ressources humaines et financières
- très bien connaître le pilotage de programme
- connaître HERMES (avoir suivi un cours)
- être capable de travailler en équipe, de communiquer et de résoudre des conflits

### 5.4.4 Chef du programme

#### Description

Le chef du programme conduit et coordonne le programme pour le compte du mandant du programme. Il obéit au mandant du programme et est nommé par ce dernier.

#### Responsabilités

- conduire et coordonner le programme afin d'atteindre les résultats et les objectifs (temps, coûts, qualité) du programme
- tenir à jour le plan de gestion du programme et coordonner les interdépendances entre les projets
- gérer les activités de rapport 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
- assurer la communication externe et interne du programme en accord avec le mandant du programme et les autres mandats
- assurer la gestion des parties prenantes du programme et veiller à associer au programme les groupes concernés autorisés
- conduire l'assurance de la qualité et la gestion des risques pour l'ensemble du programme
- impliquer en temps voulu les organes de prescription et de contrôle de gestion pour que les exigences qu'ils sont en droit de faire valoir soient remplies
- régler les méthodes, pratiques et outils utilisés dans le programme en sus d'HERMES et en assurer l'utilisation



- planifier et concrétiser les prestations communes à différents projets qui visent à soutenir leur réalisation
- préparer les tâches décisionnelles

### Compétences

- utiliser les moyens alloués au programme pour sa gestion (c'est-à-dire des moyens alloués à un niveau supérieur à celui des projets); les moyens pour les projets sont libérés par le mandant respectif ou le chef de programme, projet par projet, selon la forme d'organisation
- prendre des décisions dans le cadre défini avec le mandant du programme
- demander les informations nécessaires aux mandants et aux chefs de projet

### Qualifications

- connaître le domaine spécialisé
- connaître l'environnement du programme
- connaître les 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)
- très bien connaître la gestion de programme et de projet
- connaître les méthodes et pratiques utilisées dans le programme
- disposer de connaissances en économie d'entreprise permettant d'évaluer les variantes et leur rentabilité et d'assurer une utilisation économique et efficiente des ressources humaines et financières
- très bien connaître HERMES (présenter un certificat)
- être capable de prendre des décisions et de s'imposer
- savoir diriger
- savoir communiquer afin de représenter le programme à l'interne comme à l'externe, de coordonner et d'encadrer les parties prenantes du programme et de résoudre les conflits
- être capable d'apporter et de mettre en œuvre des changements
- avoir une bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger les rapports de programme

### Relations

Module	Tâche	Résultat	Participe à l'élaboration des résultats
Conduite et coordination du programme	Conduire et coordonner le programme	Demande de modification du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Liste de l'état des modifications du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Mandat de travail du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Expériences acquises dans le cadre du programme	Chef du programme, mandant du programme,
		Plan de gestion du programme	Chef du programme, mandant du programme,
		Procès-verbal du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Procès-verbal de vérification du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Rapport sur l'état du programme	Chef du programme, assistance du programme
		Intérêts des parties prenantes du programme	Chef du programme, mandant du programme,
		Liste des parties prenantes	Chef du programme, mandant du programme, assistance du programme
	Accord de programme	Chef du programme, mandant du programme, assistance du programme	

Module	Tâche	Résultat	Participe à l'élaboration des résultats
	Elaborer le mandat d'exécution du programme	Mandat d'exécution du programme	Chef du programme, assistance du programme
	Préparer la libération de la phase de clôture du programme	Rapport de programme	Chef du programme, assistance du programme
		Plan de gestion du programme	Chef du programme
		Rapport sur l'état du programme	Chef du programme, assistance du programme
	Préparer la clôture du programme	Expériences acquises dans le cadre du programme	Chef du programme, mandant du programme, assistance du programme
		Appréciation finale du programme	Chef du programme, assistance du programme
Bases du programme	Élaborer l'analyse des bases légales du programme	Analyse des bases légales du programme	Chef du programme, assistance du programme
	Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection	Analyse des besoins du programme en matière de protection	Chef du programme, assistance du programme
	Élaborer l'étude de programme	Étude de programme	Chef du programme, assistance du programme

Tableau 46: Tâches incombant au chef du programme et autres rôles participant à l'établissement des résultats

### 5.4.5 Assistance du programme

#### Description

L'assistance du programme aide le chef du programme pour les questions liées à l'organisation, l'administration et la gestion du 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, l'assistance du programme aide aussi les chefs de projet.

#### Responsabilités

- assumer les activités de gestion de programme qui lui ont été déléguées
- créer des synergies entre les projets

#### Compétences

- donner des ordres dans le cadre des activités de gestion de programme qui lui ont été déléguées
- demander des informations et confier des mandats de travail (pour le programme) dans le cadre des tâches qui lui ont été déléguées

#### Qualifications

- connaître l'environnement du programme
- très bien connaître la gestion de programme et de projet
- connaître les méthodes et pratiques à utiliser pour remplir les tâches relevant de sa compétence
- très bien connaître HERMES (présenter un certificat)
- disposer de connaissances en économie d'entreprise
- être capable de travailler en équipe, de communiquer et de résoudre des conflits
- avoir une bonne expression écrite et être capable de rédiger de la documentation

## 6 Remarques sur l'utilisation

### 6.1 Introduction

Ce chapitre explique comment utiliser correctement et pleinement la gestion de projet HERMES, y compris la gestion de programme. Les remarques permettent de mieux comprendre les cas d'application et offrent une sorte de guide à suivre pour chacun d'eux.

### 6.2 Aperçu des remarques

Les remarques sont regroupées en deux catégories:

- a) **Explications**  
Les explications montrent comment des thèmes spécifiques peuvent être intégrés dans HERMES. Elles permettent de faire des liens logiques entre différents éléments et de comprendre en profondeur la méthode.
- b) **Cas d'application**  
Les remarques sur les cas d'application montrent comment utiliser HERMES dans certaines situations spécifiques. Elles consolident la pratique et réduisent la marge d'interprétation.

Le tableau 47 réunit les remarques par catégorie.

Catégorie	Remarque
Explications	Structuration d'un programme
	Pilotage du programme et des projets
	Programmes dans des structures supérieures
Cas d'application	Lancement d'un programme

Tableau 47: Remarques concernant l'utilisation classées par catégorie

### 6.3 Répertoire des remarques

#### 6.3.1 Structuration d'un programme

Les programmes présentent généralement une grande complexité. Un moyen de réduire la complexité et de mieux la maîtriser est de créer des structures de pilotage et de conduite du programme.

Conditions: il faut que les objectifs du programme, son étendue et sa délimitation soient bien définis. Les différentes conditions sont présentées dans l'étude de programme, mais elles ne sont souvent pas décrites de manière complète. Elles seront concrétisées ultérieurement dans les projets.

Les structures d'un programme dépendent des projets, des tâches et résultats communs à plusieurs projets (prestations transversales) et de leurs interdépendances. Les structures sont les bases sur lesquelles construire une organisation de programme optimale.

En principe, un programme et ses projets peuvent être structurés selon différents critères. Selon les caractéristiques du programme, différents aspects sont mis en avant. Souvent, les programmes ne sont pas structurés en fonction d'un seul de ces aspects, mais de plusieurs d'entre eux.

Les aspects suivants ont souvent une influence sur la manière dont le programme est structuré:

- structure du contenu
- axes principaux de la stratégie
- contraintes temporelles

Ces trois aspects sont expliqués sommairement ci-dessous.

## Structure du contenu

Les résultats à élaborer qui concernent le contenu sont attribués aux projets en fonction des thèmes. Il faut veiller à ce que les résultats à obtenir pour chaque projet soient clairement définis de sorte qu'ils présentent des avantages concrets et évaluable. La définition des résultats passe aussi par une analyse des interdépendances entre les projets. Moins un projet a de dépendances externes, plus ses risques et les efforts de coordination, au niveau du programme, sont faibles.

Outre les résultats et les tâches dans les projets, les thèmes généraux sont identifiés. Le programme mettra alors en place des prestations correspondant à ces thèmes dont tous les projets pourront bénéficier (voir également le chapitre Introduction, qui énumère les tâches considérées comme transversales à titre d'exemple).

## Axes principaux de la stratégie

La structuration en fonction des axes principaux de la stratégie consiste à analyser les résultats qui présentent le plus d'avantages, le moins de risques ou la plus grande contribution stratégique pour l'organisation. Les projets sont priorisés sur la base de l'analyse et de l'évaluation des critères. Il s'agit d'une procédure de structuration très répandue, en particulier pour les programmes visant à mettre en œuvre une stratégie.

## Contraintes temporelles

La structuration temporelle met l'accent sur les directives relatives au calendrier de mise en œuvre. Exemple: les exigences légales doivent être mises en œuvre à une certaine date, mais d'autres exigences peuvent être remplies ultérieurement pour que le programme puisse déployer tous ses avantages.

### 6.3.2 Pilotage du programme et des projets

Lors du lancement d'un programme, les besoins en ressources financières et humaines, du programme comme des projets, ne peuvent généralement être estimés que de manière approximative, car ni les variantes et concepts de solutions des projets ne sont pas encore connus. C'est pourquoi la gestion du programme nécessite un pilotage financier adapté à cette situation et une gestion spécifique des risques financiers.

#### Pilotage financier des projets du programme

L'estimation du coût total du programme se fonde sur les bases du programme. L'étude de programme permet de définir sommairement l'étendue des projets afin d'estimer de manière large les ressources financières et autres nécessaires aux projets, à la gestion et la coordination du programme et aux prestations transversales de celui-ci.

Le financement d'un programme doit en principe être réglé et garanti avant que son exécution ne soit libérée. Il va de soi qu'ici aussi les conditions cadre et les directives de l'organisation permanente doivent être prises en compte. Comme les programmes s'étendent généralement sur plusieurs années, la disponibilité des fonds sur plusieurs années et les processus de budgétisation doivent être pris en compte.

La libération des fonds pour le programme est effectuée par phase par le mandant du programme ou selon les directives de l'organisation permanente. Pour les projets, les fonds sont libérés par le mandant ou le chef du programme, selon la forme d'organisation.

#### Objets du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion des projets et du programme s'effectue conformément aux directives de l'organisation permanente. Le financement, la libération des fonds et le contrôle de gestion sont généralement organisés en « objets de contrôle de gestion ». Les principes suivants sont courants:

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

Ces objets de contrôle constituent la base de l'estimation, de la budgétisation, de la comparaison des objectifs et des résultats et des prévisions à intégrer au rapport sur l'état du programme.

### Gestion des risques et de leurs conséquences financières

En raison de la durée généralement longue des programmes et des incertitudes en matière d'estimation, il est nécessaire de mettre en place une gestion appropriée des réserves et des provisions destinées à couvrir les risques ou à financer les solutions prévues en cas de survenance de risques.

Pour que les réserves et les positions à risque soient activement contrôlées au niveau du programme, il est recommandé :

- de prévoir des provisions pour les risques au niveau du pilotage du programme, éventuellement aussi dans les projets (selon la forme d'organisation)
- de prévoir des provisions pour les risques au niveau du programme, éventuellement aussi dans les projets (selon la forme d'organisation)

### Gestion des ressources humaines

La planification des ressources humaines se fait principalement au niveau des projets. La gestion de programme offre plus d'avantages que la gestion de projets au sein d'un portefeuille en raison des prestations transversales. Les ressources nécessaires à ces prestations doivent donc aussi être analysées et planifiées.

La gestion du programme a également pour mission de déterminer les ressources humaines nécessaires à l'ensemble des projets, d'identifier les goulots d'étranglement des projets du programme en matière de ressources et de prendre des mesures pour prévenir les problèmes.

### 6.3.3 Programmes dans des structures supérieures

Comme le montre la figure 45, un programme peut être intégré dans d'autres structures. Ce chapitre présente différents cas pratiques et vise à fournir des explications de bases limpides sur le sujet.

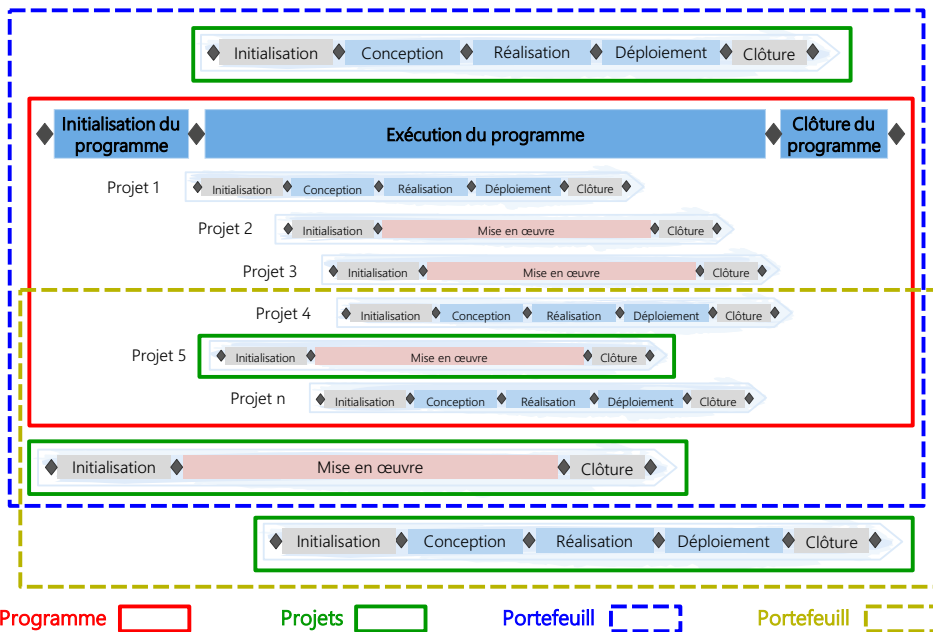


Figure 45: Programmes dans plusieurs portefeuilles

### Programmes dans plusieurs portefeuilles

Les portefeuilles sont constitués différemment en fonction de leur organisation. On fait

souvent une distinction entre les portefeuilles d'entreprise et les portefeuilles de domaine. Les portefeuilles peuvent contenir programmes ou des projets d'un seul type uniquement (par ex. projets de construction, projets informatiques, etc.).

La Figure 45 montre par exemple qu'un projet (« vert ») peut être intégré à la fois dans le portefeuille « bleu » et dans le portefeuille « jaune ».

### Programmes dans des programmes

En outre, les programmes peuvent contenir non seulement des projets, mais aussi des programmes entiers ou des parties de programmes. Des structures de ce type peuvent être créées pour des raisons de financement, de gestion financière et de rapport, mais elles ont tendance à être des cas isolés, qu'il convient de régler de manière spécifique.

### 6.3.4 Lancement d'un programme

Le lancement d'un programme peut s'éloigner de la description de sa phase d'initialisation pour différentes raisons. Il existe plusieurs façons d'organiser le lancement d'un programme, comme le montrent les exemples ci-dessous:

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

En principe, selon la situation, des premiers travaux peuvent avoir été effectués avant la phase d'initialisation du programme. Cela peut par exemple se produire en cas de développement stratégique ou d'initiative stratégique comprenant une première ébauche de *business case*. Il faut savoir que ces travaux nécessitent aussi un budget et qu'ils doivent donc être gérés, par exemple, dans le portefeuille.

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

Cette phase pose les bases du programme.

La phase d'initialisation du programme peut déjà contenir un projet visant à élaborer les bases du programme. Un tel projet nécessite des moyens appropriés et ne doit pas nécessairement passer par toutes les phases. S'il se limite à la mettre en place des bases conceptuelles, il peut être clôturé à la fin de la phase de conception.

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

En principe, c'est la forme d'organisation 2 qui est utilisée pour cette phase. Le chef du programme dirige la phase d'initialisation.

Il est possible d'exécuter la phase d'initialisation du programme avec une organisation non de programme mais de projet. Il faut veiller à ce que tous les résultats nécessaires au pilotage et à la conduite du programme, tels que le mandat d'exécution du programme et le plan de gestion du programme, soient élaborés avant que l'exécution ne soit libérée.

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

Indépendamment de la manière dont la phase d'initialisation du programme est organisée, tous les résultats doivent être disponibles avant que l'exécution du programme ne soit libérée.

# Annexe A – Table des matières

A	Introduction.....	1
B	Aperçu de la gestion de programme.....	1
B.1	Distinction entre projet et programme.....	1
B.2	Gestion de programme.....	1
C	Plus-value d'un programme.....	2
C.1	Intérêt d'une organisation de programme.....	2
C.2	Prestations de programme.....	2
C.3	Pilotage de programme.....	2
C.4	Conduite de programme.....	2
C.5	Prestations transversales pour la réalisation.....	2
D	Éléments de méthode.....	3
1	Phases de programme.....	5
1.1	Introduction.....	5
1.2	Aperçu des phases.....	5
1.2.1	Phases de programme.....	5
1.2.2	Déroulement des phases de programme.....	5
1.3	Explications concernant la description des phases.....	6
1.4	Description des phases.....	6
1.4.1	Initialisation du programme.....	6
1.4.2	Exécution du programme.....	7
1.4.3	Clôture du programme.....	7
2	Modules.....	8
2.1	Introduction.....	8
2.2	Aperçu des modules.....	8
2.3	Explications concernant la description des modules.....	8
2.4	Description des modules.....	8
2.4.1	Pilotage du programme.....	8
2.4.2	Conduite et coordination du programme.....	9
2.4.3	Bases du programme.....	10
3	Résultats.....	11
3.1	Introduction.....	11
3.2	Aperçu des résultats.....	11
3.2.1	Résultats standard.....	11
3.2.2	Relation entre les résultats des projets et du programme.....	11
3.3	Explications concernant la description des résultats.....	12
3.4	Description des résultats.....	13
3.4.1	Liste des décisions relatives au programme.....	13
3.4.2	Demande de modification du programme.....	13
3.4.3	Liste de l'état des modifications du programme.....	13
3.4.4	Mandat de travail du programme.....	13
3.4.5	Rapport de programme.....	13
3.4.6	Listes de contrôle du programme.....	14
3.4.7	Mandat d'exécution du programme.....	14
3.4.8	Expériences acquises dans le cadre du programme.....	14
3.4.9	Mandat d'initialisation du programme.....	14
3.4.10	Plan de gestion du programme.....	14
3.4.11	Jalons du programme.....	15
3.4.12	Procès-verbal du programme.....	15
3.4.13	Procès-verbal de vérification du programme.....	15
3.4.14	Rapport qualité et risques du programme.....	15
3.4.15	Analyse des bases légales du programme.....	16
3.4.16	Appréciation finale du programme.....	16

3.4.17	Analyse des besoins du programme en matière de protection.....	16
3.4.18	Intérêts des parties prenantes du programme .....	16
3.4.19	Liste des parties prenantes.....	16
3.4.20	Rapport sur l'état du programme .....	16
3.4.21	Étude de programme.....	17
3.4.22	Accord de programme.....	17
<b>4</b>	<b>Tâches .....</b>	<b>18</b>
4.1	Introduction.....	18
4.2	Aperçu des tâches.....	18
4.3	Explications sur la description des tâches.....	19
4.4	Description des tâches.....	19
4.4.1	Décider de libérer la clôture du programme .....	19
4.4.2	Décider de clore le programme .....	20
4.4.3	Décider de libérer l'exécution du programme.....	21
4.4.4	Décider de libérer l'initialisation du programme.....	21
4.4.5	Décider de mener une évaluation intermédiaire.....	22
4.4.6	Préparer la libération de la phase de clôture du programme.....	23
4.4.7	Conduire et coordonner le programme .....	24
4.4.8	Piloter le programme .....	26
4.4.9	Préparer la clôture du programme .....	27
4.4.10	Élaborer le mandat d'exécution du programme .....	28
4.4.11	Élaborer l'analyse des bases légales du programme.....	29
4.4.12	Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection .....	29
4.4.13	Élaborer l'étude de programme .....	30
<b>5</b>	<b>Rôles.....</b>	<b>32</b>
5.1	Introduction.....	32
5.1.1	Description de l'organisation de programme.....	32
5.1.2	Formes d'organisation du programme .....	32
5.1.3	Forme d'organisation 1 .....	33
5.1.4	Forme d'organisation 2.....	33
5.1.5	Forme d'organisation individuelle.....	34
5.1.6	Utilisation des formes d'organisation .....	34
5.2	Aperçu des rôles.....	34
5.3	Explications concernant la description des rôles.....	35
5.4	Description des rôles.....	35
5.4.1	Gestionnaire de la qualité et des risques du programme.....	35
5.4.2	Mandant du programme.....	36
5.4.3	Comité de pilotage du programme.....	38
5.4.4	Chef du programme.....	38
5.4.5	Assistance du programme.....	40
<b>6</b>	<b>Remarques sur l'utilisation.....</b>	<b>41</b>
6.1	Introduction.....	41
6.2	Aperçu des remarques.....	41
6.3	Répertoire des remarques .....	41
6.3.1	Structuration d'un programme.....	41
6.3.2	Pilotage du programme et des projets .....	42
6.3.3	Programmes dans des structures supérieures .....	43
6.3.4	Lancement d'un programme .....	44
	<b>Annexe A – Table des matières.....</b>	<b>45</b>
	<b>Annexe B – Table des figures .....</b>	<b>47</b>
	<b>Annexe C – Table des tableaux.....</b>	<b>47</b>
	Index des éléments de la méthode de gestion de programme HERMES .....	49



## Annexe B – Table des figures

Figure 38:	Prestations transversales au sein d'un programme .....	3
Figure 39:	Modèle de phases de programme HERMES.....	5
Figure 40:	Répartition des jalons et des décisions dans un programme .....	6
Figure 41:	Modules de programme HERMES disponibles par défaut .....	8
Figure 42:	Aperçu des deux formes d'organisation documentées .....	32
Figure 43:	Forme d'organisation 1 .....	33
Figure 44:	Forme d'organisation 2.....	34
Figure 45:	Programmes dans plusieurs portefeuilles.....	43

## Annexe C – Table des tableaux

Tableau 36:	Répartition des modules de programme dans les différentes phases.....	8
Tableau 37:	Tâches et résultats du module Pilotage du programme .....	9
Tableau 38:	Tâches et résultats du module Pilotage et coordination du programme .....	10
Tableau 39:	Tâches et résultats du module Bases du programme .....	10
Tableau 40:	Aperçu des résultats – Documents .....	11
Tableau 41:	Relations entre les résultats des modules Conduite du projet et Conduite du programme .....	12
Tableau 42:	Relations entre les résultats des modules Bases du projet et Bases du programme....	12
Tableau 43:	Attribution de toutes les tâches et de leurs résultats aux différentes phases de projet.....	19
Tableau 44:	Attribution des rôles aux niveaux hiérarchiques et aux formes d'organisation.....	35
Tableau 45:	Tâches incombant au mandant du programme et autres rôles participant à l'établissement des résultats.....	37
Tableau 46:	Tâches incombant au chef du programme et autres rôles participant à l'établissement des résultats.....	40
Tableau 47:	Remarques concernant l'utilisation classées par catégorie.....	41



# Index des éléments de la méthode de gestion de programme HERMES

## Phases

Clôture du programme	7
Exécution du programme	7
Initialisation du programme	6

## Modules

Bases du programme	10
Conduite et coordination du programme	9
Pilotage du programme	9

## Résultats

Accord de programme	18
Analyse des bases légales du programme	17
Analyse des besoins du programme en matière de protection	17
Appréciation finale du programme	17
Demande de modification du programme	14
Étude de programme	18
Expériences acquises dans le cadre du programme	15
Intérêts des parties prenantes du programme	17
Jalon Clôture du programme	16
Jalon Évaluation intermédiaire	16
Jalon Libération de l'exécution du programme	16
Jalon Libération de l'initialisation du programme	16
Jalon Libération de la clôture du programme	16

Liste de contrôle Clôture du programme	15
Liste de contrôle Évaluation intermédiaire	15
Liste de contrôle Libération de l'exécution du programme	15
Liste de contrôle Libération de l'initialisation du programme	15
Liste de contrôle Libération de la clôture du programme	15
Liste de l'état des modifications du programme	14
Liste des décisions relatives au programme	14
Liste des parties prenantes	17
Mandat d'exécution du programme	15
Mandat d'initialisation du programme	15
Mandat de travail du programme	14
Plan de gestion du programme	15
Procès-verbal de vérification du programme	16
Procès-verbal du programme	16
Rapport de programme	14
Rapport qualité et risques du programme	16
Rapport sur l'état du programme	17

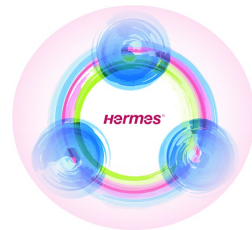
## Tâches

Conduire et coordonner le programme	25
Décider de clore le programme	21
Décider de libérer l'exécution du programme	22

Décider de libérer l'initialisation du programme	22
Décider de libérer la clôture du programme	20
Décider de mener une évaluation intermédiaire	23
Élaborer l'analyse des bases légales du programme	30
Élaborer l'analyse des besoins du programme en matière de protection	30
Élaborer l'étude de programme	31
Élaborer le mandat d'exécution du programme	29
Piloter le programme	27
Préparer la clôture du programme	28
Préparer la libération de la phase de clôture du programme	24

## Rôles

Assistance du programme	41
Chef du programme	39
Comité de pilotage du programme	39
Gestionnaire de la qualité et des risques du programme	36
Mandant du programme	37



# Méthode de gestion de projet applicable aux produits, aux prestations, à l'informatique et à l'organisation

## **HERMES peut être directement appliqué et offre**

- une structure modulaire adaptable au déroulement concret du projet
- un outil d'aide méthodologique accessible en ligne
- des modèles de documents, y compris des listes de contrôle pour faciliter le déroulement du projet
- des scénarios pour faciliter la planification de la mise en œuvre

## **HERMES est facile à comprendre et fournit**

- des descriptions de tâches claires avec des activités
- des descriptions de rôles concrètes pour la collaboration entre plusieurs organisations
- des modèles de documents permettant de présenter rapidement des résultats clairs

## **HERMES est un outil de conduite qui aide**

- le mandant pour les questions de gouvernance et de durabilité
- les chefs de projet et de programme pour la planification, le contrôle et la conduite
- le représentant des utilisateurs et les spécialistes pour l'exécution du projet
- les responsables de la gestion dans le cadre du pilotage stratégique global des projets et des programmes

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

La gestion de programme est une partie de la gestion de projet; à ce titre, elle fait l'objet d'une annexe distincte.

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

HERMES couvre tous les aspects de la gestion moderne de programmes et de projets, comme la gestion des achats, la gestion des parties prenantes, la communication et les rapports, la gestion des risques et de la qualité, le développement classique, agile et hybride, la gouvernance et la durabilité. Les procédures spécifiques aux programmes ou aux projets sont décrites précisément.