

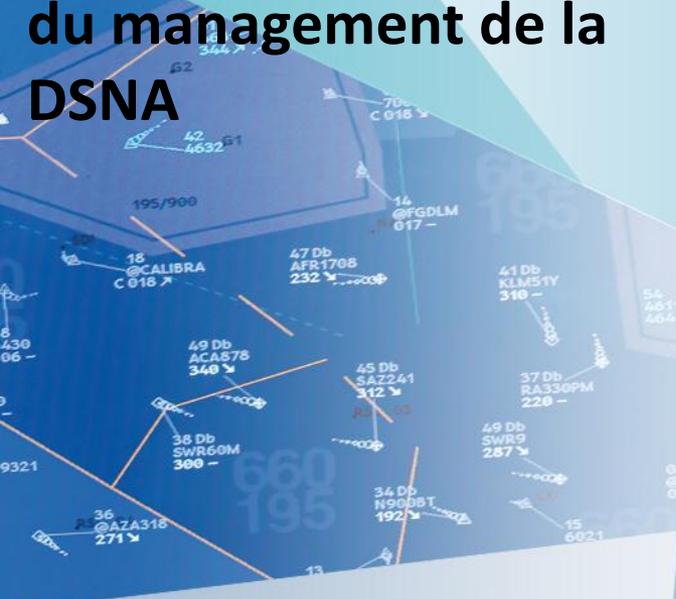
CT DSNA

4 mars 2015

Point 5 : modernisation du management de la DSNA

Mettre en place la première version du référentiel programme

Synthèse des principes directeurs pour la maîtrise des programmes



Ministère
de l'Écologie,
du Développement
durable
et de l'Énergie



DSNA

Direction générale de l'Aviation civile

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, et de l'Énergie

Objectif : améliorer la maîtrise au travers d'une démarche progressive

- Améliorer sensiblement la maîtrise des programmes
 - Un niveau de maîtrise élevé et homogène de tous les programmes et des projets
 - Maîtriser l'inter-programmes et la planification tactique et stratégique
 - Réduire la saturation et augmenter l'efficacité et le bien-être de tous les acteurs impliqués dans les programmes
- Avancer de façon pragmatique, pas à pas, en testant sur le terrain
 - Des principes, à appliquer de façon adaptée pour chaque programme
 - Intégrer et valoriser les bonnes pratiques existantes (Programmes, DTI, DO, échelon central)
 - Des rôles à adapter / redistribuer, sans remise en cause des structures actuelles

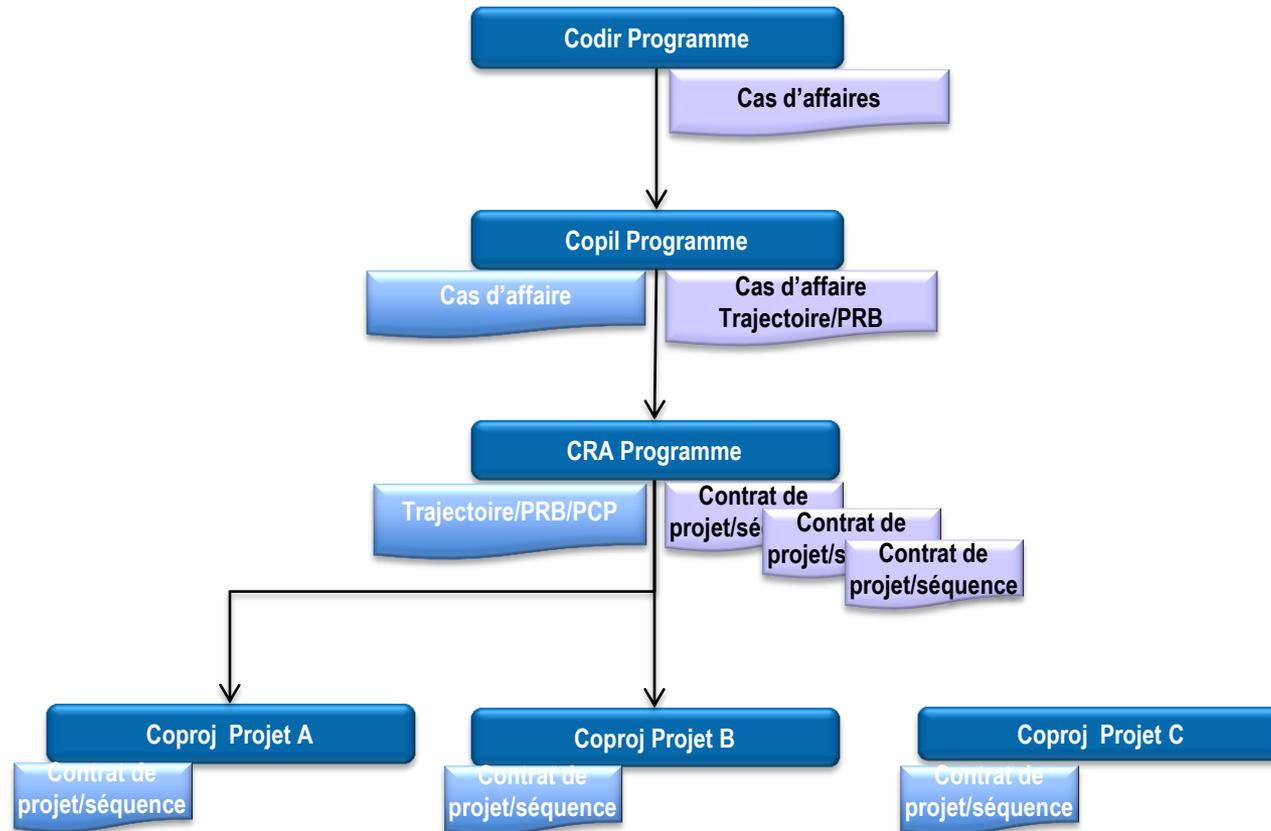
Contractualiser les programmes sur la base d'outils d'engagement précis

- Le business case, véritable outil de décision et de pilotage stratégique : vision et objectifs stratégiques, bénéfices attendus, moyens à mettre en œuvre, scénarios de mise en œuvre (plan A, plan B), le modèle économique, les principaux risques et hypothèses au niveau stratégique, ainsi que les limites de délégation
- Le Plan de Réalisation des Bénéfices : la « feuille de route » de l'obtention des bénéfices
- Les modalités actuelles et cibles de fonctionnement des entités impactées par le programme
- La trajectoire : liste des projets et changements nécessaires intégrés dans le programme et les interdépendances avec les autres programmes et projets en dehors du périmètre, l'ordonnancement des projets, les paliers de transition et macro planning, les risques, ainsi que l'évaluation des ressources nécessaires

Une définition standard des rôles

Rôle	Description	Objets d'engagement
Sponsor	Porte le programme au niveau stratégique vis-à-vis du CoDir DSNA	Business Case
Directeur de Programme	Assure le pilotage tactique du programme (conjointement avec les Responsables de la Transformation), anime la définition du programme, planifie et déploie la trajectoire et s'assure de l'arrivée des tranches du programmes et des projets associés	<ul style="list-style-type: none"> • Trajectoire • Plan de Conduite du Programme
Responsable de la Transformation	Prépare les modèles de fonctionnement et le Plan de Réalisation des Bénéfices et les gère, participe au pilotage tactique du programme, prépare les paliers de transition et les sponsorise dans son entité	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de réalisation des bénéfices • Modèles de fonctionnement (évolution des pratiques)
Chef de Projet	Pose un engagement conforme au mandat qui lui est transmis par le Directeur de Programme (ou le Responsable de la Transformation), définit le plan d'organisation du projet en conformité avec celui du programme.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de Projet • Plan de Conduite du Projet

Les instances posées autour des outils d'engagement



Légende

Objet de travail

Objet de suivi/contrôle

Jonction avec les projets

- Se donner les moyens de bien définir les engagements projets et les protéger
- Piloter par la valeur et les délais, classifier et prioriser les exigences
- Piloter par séquences courtes et par exceptions, sur la base de délégations claires avec des marges explicites
- Dans une gouvernance construite autour de ces outils d'engagement

Mettre en place une fonction transverse d'appui pour accompagner la démarche

- Elle apporte selon le besoin l'appui organisationnel à l'équipe programme : assistance à la gestion de programme/projet, appui au pilotage, formation
- De façon générale
 - Son domaine de compétence est l'ingénierie organisationnelle
 - Son engagement porte essentiellement sur les questions liées à la maîtrise des programmes et des projets sous-jacents
- Son implémentation reste à préciser au fil des expérimentations
 - Il s'agit d'une fonction qui peut être portée par plusieurs entités
 - Son implémentation se fera au fil de l'expérimentation programmes/portefeuille
- Un processus de revue permettra de s'assurer de la maîtrise et l'alignement des programmes, ainsi que de la jonction inter-programmes (dépendances, ressources)

Synthèse des principes directeurs pour la maîtrise des programmes

- État des lieux : de réelles difficultés dans la maîtrise des programmes
- Objectif : améliorer la maîtrise au travers d'une démarche progressive
- Contractualiser les programmes sur la base d'outils d'engagement précis
- Une définition des rôles, des instances et des processus de pilotage... à adapter selon le contexte et les engagements des programmes
- Un pilotage par la valeur et les délais au niveau des projets, avec des séquences courtes, dans une gouvernance construite autour d'engagements clairs
- Mettre en place une fonction transverse d'appui pour accompagner la maîtrise des programmes