



# Stratégies de gouvernance du programme

Guide pour adapter vos stratégies  
de gouvernance du programme

30 septembre 2020

V1.0



# Qu'est-ce que les stratégies de gouvernance du programme?

Les stratégies de gouvernance du programme sont un ensemble de documents qui établissent les règles par lesquelles le programme remplit ses objectifs de changement, tout en restant dans le champ de vision de l'organisation et sous sa gestion.

EDSC a élaboré des stratégies de gouvernance « générales » harmonisées avec les stratégies ministérielles existantes. Toutefois, comme chaque programme est unique, les stratégies devront être adaptées à son environnement précis.





# Pourquoi les stratégies de gouvernance du programme sont-elles importantes?

Des stratégies de gouvernance du programme efficaces sont cruciales; sans elles, le cadre de votre programme ne sera pas stable.

(p. ex. imaginez construire une ville sans réglementation sur le zonage, l'électricité, l'environnement et l'infrastructure, etc.)

L'un des rôles clés des stratégies, qui est souvent incompris, est de définir l'interaction entre le programme et ses projets. Les stratégies définissent les normes et les contrôles relatifs au programme et au projet qui doivent être en place afin de s'assurer que tout est bien fait. Par conséquent, ces stratégies feront l'objet d'examens d'assurance.





# Qui établit les stratégies de gouvernance du programme?

Le gestionnaire du programme est responsable de l'élaboration des stratégies. Il est toutefois important de mentionner qu'il ne les élabore pas seul. Le gestionnaire collabore avec les intervenants clés, ce qui leur donne l'occasion de fournir une rétroaction précieuse. Il en résulte donc des stratégies adaptées aux besoins du programme.

Voici quelques intervenants clés :

- Les gestionnaires du changement opérationnel (GCO)
- Les partenaires internes et externes
- Les Experts en la Matière
- Etc.





# Quand les stratégies de gouvernance du programme sont-elles élaborées?

Les stratégies de gouvernance du programme sont élaborées durant la phase Définir le programme; sept stratégies de gouvernance expliquent la façon dont le programme prévoit gérer les niveaux accrus de complexité et d'interdépendance attendues au sein du programme.

Stratégie de gestion des avantages

Stratégie de gestion de l'information

Stratégies de gestion des risques et des enjeux

Stratégie de surveillance et de contrôle

Stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance

Stratégie de gestion des ressources

Stratégie de mobilisation des intervenants





# **Comment adapter vos stratégies de gouvernance à votre programme**



# Stratégie de gestion des avantages

« Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas. » – Peter Drucker

Qu'est-ce que  
c'est?

La stratégie de gestion des avantages définit l'approche de réalisation des avantages dans le cadre du programme. Elle est une composante clé du contrôle du programme et établit les règles de mobilisation sur la manière d'identifier, de surveiller et d'examiner les avantages durant le cycle de vie du programme.

Que dois-je  
savoir?

Les normes d'identification, de mise en correspondance, de surveillance et d'examen des avantages et des désavantages du programme sont établies dans les Directives sur la gestion des avantages. Les normes doivent être examinées pour s'assurer qu'elles correspondent à l'approche d'EDSC sur la gestion des avantages.

Qui dois-je  
mobiliser?

Comme la responsabilité relative à la réalisation des avantages incombe aux gestionnaires du changement opérationnel, alors il est juste de dire que ces derniers doivent être mobilisés. D'autres intervenants dont on doit tenir compte sont ceux des secteurs d'activité concernés.



# Stratégie de gestion des avantages (suite)



- Lorsque vous préparez la stratégie, non seulement est-il important de tenir compte des avantages mais on doit aussi tenir compte des désavantages.
- On a besoin des critères de mesure communs pour évaluer les avantages.
- Les GCO, en tant que groupe collectif, doivent s'accorder sur la manière d'évaluer les avantages, et ils doivent s'assurer qu'aucun avantage n'ait été compté deux fois.
- L'équipe du programme doit comprendre la différence entre les extrants, les capacités, les résultats et les avantages.

Adapter  
votre  
stratégie

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de gestion des avantages :

- Comment va-t-on financer les activités liées à la gestion des avantages?
- Comment et où va-t-on gérer les mesures pour réaliser les avantages, et qui en est responsable?
- Comment va-t-on gérer la validation et l'approbation des avantages?
- Comment va-t-on consigner et évaluer les avantages durant le cycle de vie du programme?



# Stratégie de gestion de l'information

« La valeur de la gestion de l'information réside dans la présentation d'une perspective destinée à l'innovation. » – Pearl Zhu

Qu'est-ce que c'est?

La stratégie de gestion de l'information présente les mesures, les systèmes et les techniques utilisées pour maintenir et gérer l'information au sein d'un programme donné d'EDSC. Sans de bonnes données et de bonnes informations, vous vous lancez dans la gestion à l'aveuglette.

Que dois-je savoir?

La gestion de l'information (GI) est une discipline interne qui dirige et soutient la gestion efficace des renseignements et des données d'EDSC. Assurez-vous que votre stratégie de gestion de l'information est harmonisée avec les meilleures pratiques en consultant les Principes de base de la GI disponible sur iService.

Qui dois-je mobiliser?

Le bureau de gestion du programme est le centre des connaissances de votre programme, et mettra donc à profit ses connaissances et son expertise pour contribuer à la stratégie de gestion de l'information. N'oubliez pas vos partenaires habilitants, notamment les Services juridiques et les Services de la protection des renseignements personnels; ils ont peut-être de l'information qui pourrait vous être importante.



# Stratégie de gestion de l'information (suite)



- Les dispositions appropriées de gestion de l'information doivent être caractérisées pour le programme et les projets qui le constituent afin de s'assurer que l'information est disponible, actuelle et respectueuse des normes de qualité établies pour le programme.
- Il faut créer cette stratégie tôt dans le cycle de vie puisqu'un programme produit une vaste quantité de données dès le début.
- Les renseignements à l'appui et les documents du programme doivent être structurés et conservés de façon à promouvoir une utilisation et un partage actif entre le personnel du programme et les intervenants, et ce sans compromettre l'intégrité et la sécurité des données.

Adapter  
votre  
stratégie

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de gestion de l'information :

- Comment et quand les informations seront-elles acheminées aux échelons supérieurs pour appuyer la prise des décisions?
- Où va-t-on conserver les informations du programme?
- Comment va-t-on structurer le système de classement?
- Qui va y avoir accès et comment le contrôle se fera-t-il (c.-à-d. contrôle des versions)?



# Stratégie de gestion des risques et des enjeux

« *Il est impossible que l'improbable n'arrive jamais.* » – Emil Julius Gumbel

Qu'est-ce que  
c'est?

La stratégie de gestion des risques et des enjeux informe l'équipe de programme ainsi que les intervenants concernés de la manière dont les risques et les enjeux seront gérés au sein de l'environnement du programme. Par conséquent, les réactions appropriées pour répondre aux risques et aux enjeux pourront être élaborées, consignées et appliquées par la suite.

Que dois-je  
savoir?

Un programme apporte de grands changements dans une organisation. Ces changements peuvent entraîner des risques importants qui pourraient potentiellement perturber la réussite de leur mise en œuvre. Créer une stratégie de gestion des risques et des enjeux solides améliore les chances d'exécution réussie et diminue les conséquences si un risque devait survenir.

Qui dois-je  
mobiliser?

Le gestionnaire du programme est responsable de la gestion des risques et des enjeux du programme. Il aura toutefois besoin d'aide de la part de spécialistes (p. ex. gestionnaire des risques ministériels), des GCO pour leurs perspectives sur le plan opérationnel et du promoteur du programme, qui est responsable de la stratégie.



# Stratégie de gestion des risques et des enjeux (suite)



- Un risque peut être perçu comme positif (occasion) ou comme négatif (menace). Une bonne stratégie doit tenir compte des deux situations.
- Dans l'environnement du programme, un risque ou un enjeu peut avoir une incidence sur un projet ou sur le programme même. C'est pourquoi il est important d'établir un processus qui garantira l'acheminement à un niveau supérieur des risques et des enjeux.
- Pour tout programme, on doit élaborer et maintenir un registre des risques et des enjeux pour le programme et les projets qui le constituent.
- L'approche doit contenir les rôles et les responsabilités en ce qui concerne les activités requises pour gérer les risques et les enjeux du programme.

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de gestion des risques et des enjeux :

- Comment va-t-on identifier, catégoriser, analyser et consigner les risques?
- Comment va-t-on consigner et évaluer les enjeux?
- Comment va-t-on surveiller et gérer les risques et les enjeux au niveau des projets et au niveau du programme?
- Comment va-t-on appliquer les mesures pour répondre aux risques et aux enjeux?
- Quel est le processus de gestion des demandes de changement du programme et des projets qui le constituent?
- Qui recevra des rapports actualisés? Quand les recevra-t-on?

Adapter  
votre  
stratégie



# Stratégie de surveillance et de contrôle

« À défaut de se préparer, on se prépare à l'échec. » – John Wooden

Qu'est-ce que  
c'est?

La stratégie de surveillance et de contrôle définit la manière dont le programme appliquera le contrôle interne pour s'assurer qu'il fonctionne de façon optimale. La stratégie fournit une visibilité claire du programme et des progrès réalisés ainsi qu'une gouvernance interne efficace et un contrôle sur les projets.

Que dois-je  
savoir?

La structure de gouvernance du programme qui figure dans les directives et les normes d'EDSC doit être utilisée pour déterminer le flux et la fréquence de la production de rapports sur l'état d'avancement dans le cadre de différents rôles au sein de l'environnement de programme.

Qui dois-je  
mobiliser?

Mobiliser vos GCO est une bonne manière de s'assurer qu'une stratégie convenable est en place pour garantir que le programme se déroule bien et qu'il atteint ses objectifs. Mobiliser vos principaux dirigeants clarifie ce qui est requis pour produire des rapports exacts sur l'état d'avancement et le rendement du projet et du programme. Le SCT pourrait aussi demander que soient respectées des exigences en matière de rapports précises.



# Stratégie de surveillance et de contrôle (suite)



- Le renvoi à l'échelon approprié est la clé. Lorsque le bon dirigeant a conscience de la situation, cela permet de donner la poussée nécessaire pour passer à l'action.
- La surveillance et le contrôle doivent être faits régulièrement durant le cycle de vie du programme.
- On encourage l'utilisation de rapports sur les points saillants puisqu'ils fourniront l'information principale devant faire l'objet de rapports et qu'ils garantiront l'utilisation d'un format uniforme.

Adapter  
votre  
stratégie

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de surveillance et de contrôle :

- Quels sont les critères de succès sur lesquels s'appuiera le programme?
- Quelles techniques le programme utilisera-t-il pour mesurer les progrès?
- Quels sont les niveaux de délégation des pouvoirs décisionnels?
- Quelles sont les normes que le programme et ses projets devront respecter dans leur fonctionnement?



# Stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance

« *Cela prend moins de temps de faire quelque chose correctement, que d'expliquer pourquoi on l'a mal fait.* » – Henry Wadsworth Longfellow

Qu'est-ce que c'est?

La stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance définit et établit les activités de gestion de la qualité du programme, et s'assure que tous les aspects de gestion du programme fonctionnent correctement et qu'il ne dévie pas de ses objectifs.

Que dois-je savoir?

La stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance, qui fournit une vue globale de toutes les activités du programme, est différente de celle de surveillance et de contrôle, qui porte sur le contrôle interne du programme et ses projets. Il est important d'adopter une approche d'assurance intégrée pour éviter un chevauchement des examens par les différentes parties intéressées. Il est important de se souvenir que la stratégie comporte deux volets : 1) la méthode d'évaluation de la pertinence des extrants du projet et des produits livrables du programme, et 2) les examens d'assurance qui auront lieu aux stades clés du cycle de vie du programme.

Qui dois-je mobiliser?

Vos GCO, des partenaires externes et le BGPg doivent aussi être mobilisés. Le gestionnaire de programme doit mobiliser des personnes là où la qualité pourrait faire défaut. Comme toujours, les ressources de la GIPA (notamment le CGPg) peuvent vous aider à déterminer la meilleure façon d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance.



# Stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance (suite)



- La gestion de la qualité et de l'assurance n'est pas un exercice de cases à cocher à un examen de point de contrôle, mais plutôt un ensemble de mesures systématiques nécessaires pour prouver au promoteur du programme et aux intervenants clés que le programme est maîtrisé.
- L'assurance est une activité réalisée régulièrement par une ressource indépendante dont le but est de fournir des conseils sur le rendement du programme, l'optimisation de l'accomplissement d'objectifs du programme ou la résolution de problèmes.
- Assurez-vous que votre stratégie est harmonisée avec l'approche d'assurance d'EDSC.

Adapter  
votre  
stratégie

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance :

- Quelle approche d'assurance sera utilisée dans le cadre du programme pour surveiller la qualité des extrants des projets?
- Quelles normes seront appliquées dans le cadre du programme, et comment la conformité sera-t-elle mesurée?



# Stratégie de gestion des ressources

« Les entreprises peuvent atteindre un nouveau seuil de réussite grâce à une utilisation efficace des ressources. » – Shane Avron

Qu'est-ce que  
c'est?

La stratégie de gestion des ressources détermine la manière dont le programme acquerra et gèrera les ressources nécessaires au changement opérationnel.

Que dois-je  
savoir?

Le type et la quantité de ressources nécessaires pour chaque étape du programme doivent être déterminés. Les ressources comprennent les personnes, les finances, l'infrastructure, les services, la technologie et les informations.

Qui dois-je  
mobiliser?

La GIPA a une équipe d'experts en approvisionnement qui peut vous aider à naviguer dans le monde complexe de l'approvisionnement au gouvernement. Assurez-vous de recourir à leurs services tôt et souvent. Mobiliser les GCO, les partenaires externes (tels que le SCT, SPAC, SPC, etc.) et votre CGPg. Ils peuvent vous aider à trouver la meilleure approche en matière de gestion des ressources.



# Stratégie de gestion des ressources (suite)



Adapter  
votre  
stratégie

- Trouver les bonnes ressources pour un programme exige souvent beaucoup de temps.
- Une fois votre stratégie terminée, assurez-vous qu'elle correspond à votre plan de gestion des ressources.
- Si des ressources externes, comme des consultants, participent à l'élaboration du programme, assurez-vous, là où c'est possible, que les connaissances des consultants sont transférées au personnel interne.
- Expliquer clairement la façon dont vous comptez recourir aux services des spécialistes et à d'autres services et fonctions ministérielles lors de votre programme. Comprendre leur disponibilité et les coûts connexes dès le début vous évitera des surprises ou des retards pendant leur mobilisation.

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de gestion des ressources :

- Quelles ressources clés sont requises aux fins de l'exécution du programme?
- Comment le personnel du programme assurera-t-il une surveillance et une production de rapports régulières concernant les ressources au niveau du programme et au niveau des projets?
- Comment les ressources vont-elles être réaffectées au sein du programme et des projets connexes, lorsqu'il sera convenable de le faire?
- Quel est le processus d'acheminement aux échelons supérieurs pour ce qui est des conflits en matière de ressources?



# Stratégie de mobilisation des intervenants

« *Dis-moi et j'oublierai, montre-moi et je me souviendrai, implique-moi et je comprendrai.* » – Proverbe chinois

Qu'est-ce que c'est?

La stratégie de mobilisation des intervenants permet de mobiliser des intervenants avec succès au sein du programme et d'assurer la mise en œuvre réussie des changements au sein du programme.

Que dois-je savoir?

Le choix du plan de mobilisation des intervenants et de communication peut entraîner la réussite ou l'échec d'un programme. Durant la première phase, l'identification du programme, plusieurs intervenants peuvent être mobilisés et impatients de participer au programme (c.-à-d. élaborer la vision du programme). Il est important de mettre en place les mesures qui permettront de maintenir l'élan.

Qui dois-je mobiliser?

Comme le titre de la stratégie l'indique, vous devez mobiliser vos intervenants (les GCO, l'équipe de projet, les spécialistes en la matière, les ministères, etc.) tôt et souvent. La mobilisation minimisera la résistance potentielle envers le changement et elle aidera le programme à atteindre ses objectifs avec succès.



# Stratégie de mobilisation des intervenants (suite)



- Les programmes ont habituellement de nombreux intervenants; c'est pourquoi il est important de bien les identifier.
- Le Plan de communication de programme sera étroitement harmonisé avec cette stratégie. Alors, assurez-vous de l'utiliser lorsque vous allez créer ce plan.
- Assurez-vous d'établir un processus de rétroaction afin de gérer la rétroaction positive et négative des intervenants.
- Assurez-vous que le niveau de mobilisation des intervenants à l'égard des projets est le même que celui à l'égard du programme.

Adapter  
votre  
stratégie

Voici quelques questions clés qui vous aideront à adapter votre stratégie de mobilisation des intervenants :

- Comment les intervenants seront-ils déterminés et évalués?
- Quel genre de communication sera utilisé? Par qui?
- Qui a l'autorité de produire ces communications?
- Comment la rétroaction est-elle traitée (la rétroaction positive et négative des intervenants)?





# Conclusion

Une fois l'élaboration des stratégies de gouvernance du programme terminée, ces dernières doivent être mises en œuvre, gérées et examinées en temps opportun pour qu'en soit évaluée l'efficacité. La plupart des stratégies sont assorties d'un plan connexe (qui est intégré au gabarit du plan de programme) – le but n'est pas de développer une stratégie et de l'oublier ensuite. Ces stratégies aideront le programme à atteindre ses objectifs et à réaliser les avantages prévus.

Les stratégies de gouvernance du programme doivent être examinées et modifiées à chaque point de contrôle pour veiller à ce qu'elles continuent d'être harmonisées avec les politiques et les normes d'EDSC.

Des informations supplémentaires sur les stratégies de gouvernance sont accessibles sur [iService](#).

