



Stratégie de gestion des avantages

Stratégie de gouvernance de programme

Autorité d'approbation : **Directeur général,
Gestion des investissements, des
projets et de l'approvisionnement**

Propriétaire fonctionnel : Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement

Version : v1.0

Date : 30 mars 2020



Historique des révisions

Version	Description	Date	Auteur	Autorité d'approbation
1.0	Version initiale approuvée	30 mars 2020	Nadine Adams-Austin	Directeur principal, Gestion des investissements et du rendement

Table des matières

Historique des révisions	ii
1. Introduction	1
1.1. Objet	1
1.2. Définition d'un avantage.....	2
1.3. Portée de la gestion des avantages.....	2
1.4. Processus et méthodes de mesure.....	2
2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des avantages	3
2.1. Promoteur de programme	3
2.2. Gestionnaire de programme.....	3
2.3. Gestionnaires du changement opérationnel.....	3
2.4. Conseil de programme.....	4
2.5. Bureau de gestion de programme.....	4
3. Processus de gestion des avantages.....	4
3.1. Processus pour éviter la double comptabilisation des avantages	5
4. Catégories d'avantages	5
5. Avantages et gestion des risques	5
6. Contenu du profil des avantages.....	5
7. Processus d'examen et d'évaluation pour la réalisation des avantages	6
8. Normes d'identification, de schématisation, de surveillance et d'examen des avantages de programme	6
9. Efficacité de la Stratégie de gestion des avantages.....	6

1. Introduction

Remarque : Ce document s'inscrit dans l'ensemble des stratégies standards de gouvernance de programme utilisé pour gérer les avantages* de tous les programmes à EDSC. À ce titre, cette stratégie est régie par ce qui suit :

- toute norme pertinente, y compris la Directive sur la gestion de programme et la Norme sur la gestion de programme d'EDSC;
- la Directive sur la gestion des avantages d'EDSC;
- les changements proposés à la présente stratégie doivent être approuvés à la fois par le directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA), qui fait partie de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF), et par le promoteur de programme; ils devront être consignés dans la section « Stratégie de gestion des avantages » du document de définition de programme.

1.1. Objet

La Stratégie de gestion des avantages, une composante clé des contrôles d'un programme, définit l'approche adoptée pour réaliser les avantages. Elle établit les règles d'engagement sur la façon de définir, de surveiller et d'examiner les avantages tout au long du programme.

La stratégie définit ce qui constitue un avantage pour l'organisation, elle précise les mesures de réalisation des avantages qui sont acceptables dans l'environnement de programme, et elle explique comment éviter la double comptabilisation des avantages au sein du programme.

La Stratégie de gestion des avantages précise également le contexte dans lequel les projets d'un programme se concentreront sur les avantages, comment ils feront référence et contribueront aux avantages du programme, et elle définit contrôles qui seront instaurés pour permettre leur réalisation. Les projets faisant partie d'un programme sont essentiels, car ils fournissent les capacités dont les secteurs opérationnels ont besoin pour réaliser les avantages. Si la capacité est inadéquate, les avantages potentiels en souffriront.

Lorsque la responsabilité à l'égard des avantages est dispersée dans toute l'organisation et que le chemin à parcourir pour atteindre ces avantages est complexe, il devient essentiel d'établir une stratégie claire et solide de réalisation des avantages. En effet, sans cette stratégie, un même avantage pourrait être mesuré selon différentes méthodes, à différentes fréquences et par différentes personnes.

1.2. Définition d'un avantage

Un **avantage** est une amélioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme positif par un ou plusieurs intervenants et qui contribue à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de l'organisation.

Un **désavantage** est une détérioration mesurable découlant d'un résultat qui est perçu comme négatif par un ou plusieurs intervenants et qui nuit à un ou plusieurs objectifs de l'organisation.

On anticipe des avantages et des désavantages lorsqu'un changement survient. Bien que leur ampleur puisse revêtir une certaine incertitude, l'avantage et le désavantage ne sont pas considérés comme des risques parce que leur réalisation est prévue.

1.3. Portée de la gestion des avantages

Il est possible d'obtenir des avantages pour l'ensemble du secteur d'activités touché par le programme. Il pourrait notamment s'agir d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- amélioration du rendement, ce qui comprend la qualité des processus et la prestation des services;
- réduction des coûts;
- évitement de coûts;
- réduction de l'impact sur l'environnement;
- amélioration du rendement sur le plan de la santé et de la sécurité;
- conformité aux politiques ou à la législation;
- souplesse accrue;
- diminution de l'exposition aux risques.

Les orientations fournies dans la présente stratégie s'appliquent au programme et aux projets qui le constituent.

1.4. Processus et méthodes de mesure

Plusieurs méthodes de mesure peuvent être utilisées pour définir ce qui constitue la réalisation « réussie » d'un avantage.

Il peut par exemple s'agir :

- d'une mesure pécuniaire;
- d'une mesure du rendement;
- d'une mesure indirecte;
- d'une mesure indicative¹.

¹ Une mesure indicative consiste à mesurer de façon indirecte le résultat visé, qui est lui-même fortement corrélé à l'avantage. Ce type de mesure est fréquemment utilisé lorsqu'il est difficile ou impossible de mesurer directement la réalisation de l'avantage.

2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des avantages

2.1. Promoteur de programme

Le promoteur de programme est le cadre supérieur responsable d'un programme. C'est à lui qu'incombe la responsabilité ultime d'atteindre les résultats opérationnels et de réaliser les avantages. Pour remplir ce rôle important, le promoteur de programme doit :

- créer et entretenir des relations efficaces avec les intervenants stratégiques, et obtenir leur adhésion aux résultats et aux avantages du projet;
- évaluer, à chaque point de contrôle de phase, de tranche ou d'étape de projet, si les avantages prévus sont toujours atteignables et pertinents, selon la justification ou confirmation du secteur d'activités;
- vérifier que les avantages attendus sont énoncés dans l'analyse de rentabilisation de façon claire et mesurable;
- commencer un plan de réalisation des avantages le plus tôt possible, avant l'exécution du programme, et le mettre à jour tout au long du cycle de vie;
- examiner et approuver la carte logique d'investissement et le plan de réalisation des avantages;
- déléguer la responsabilité de la gestion des avantages au gestionnaire de programme et aux gestionnaires du changement opérationnel.

2.2. Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme doit :

- élaborer et mettre en œuvre la Stratégie de gestion des avantages;
- veiller à ce que la terminologie relative à la gestion des avantages soit uniforme à l'échelle du programme;
- gérer les avantages du programme et acheminer les dossiers au promoteur de programme au besoin;
- assigner les avantages et les désavantages, s'il y a lieu, aux responsables des avantages, qui seront chargés de gérer, de surveiller et de contrôler chaque avantage.

2.3. Gestionnaires du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel est responsable de la gestion des avantages, depuis leur identification jusqu'à leur réalisation (après la clôture). Il provient du secteur d'activités visé, car son rôle est de représenter les opérations.

Le gestionnaire du changement opérationnel doit :

- identifier et quantifier les avantages;
- nommer les responsables des avantages;
- s'entendre avec les responsables des avantages sur l'ampleur et le moment de la réalisation des avantages;
- veiller à ce que les avantages ne soient pas comptabilisés en double;
- préparer la transition et informer le promoteur de programme de l'état de préparation des opérations;

- surveiller la transition et vérifier que tous les livrables de projet et changements opérationnels permettent la réalisation des avantages;
- s'assurer que les activités de gestion du changement sont efficaces, de sorte que les personnes apportent les changements nécessaires pour permettre une transformation organisationnelle et réaliser les avantages en résultant;
- Surveiller les éléments ci-après et en faire rapport au promoteur de programme :
 - réalisation des avantages tout au long du cycle de vie du programme;
 - désavantages.

2.4. Conseil de programme

Le Conseil de programme doit :

- veiller à l'exécution du programme dans les limites convenues, y compris en ce qui concerne la réalisation attendue et réelle des avantages;
- assurer l'intégrité des profils des avantages;
- surveiller la réalisation des avantages définis.

2.5. Bureau de gestion de programme

Le Bureau de gestion de programme doit :

- surveiller l'évolution de la réalisation des avantages par rapport au plan;
- recueillir de l'information pour l'examen des avantages;
- produire des rapports de rendement sur la réalisation des avantages pour le gestionnaire et les gestionnaires du changement opérationnel.

Le rôle du Bureau de gestion de programme est nécessaire pour chaque programme. La nature exacte de ce rôle dépend de la taille et de la complexité du programme.

3. Processus de gestion des avantages

EDSC dispose déjà d'une Directive sur la gestion des avantages qui établit les étapes à suivre dans la gestion des avantages et des désavantages. Elle comprend les éléments suivants :

- identifier et définir les avantages;
- planifier les avantages;
- réaliser les avantages;
- examiner les avantages.

Chacune de ces étapes est définie en détail dans la Directive sur la gestion des avantages.

3.1. Processus pour éviter la double comptabilisation des avantages

La gestion efficace des avantages à l'échelle d'un programme passe par l'assurance que ces avantages ne sont pas comptabilisés en double, c.-à-d. qu'il n'y a pas deux projets qui portent sur le même avantage. Pour éviter cette double comptabilisation, les gestionnaires du changement opérationnel doivent s'assurer de ce qui suit :

- l'attribution des avantages à des projets individuels n'entraîne pas une double comptabilisation;
- lorsque la capacité qui permet de réaliser les avantages identifiés est atteinte au moyen de plusieurs projets, la mesure dans laquelle chaque projet contribue à l'avantage doit être établie;
- l'examen des avantages se penche sur l'attribution des avantages, garantissant ainsi une représentation exacte à l'échelle du programme;
- tout conflit concernant l'attribution des avantages est renvoyée au Conseil de programme aux fins de résolution.

4. Catégories d'avantages

Les types et catégories que l'on peut donner aux avantages d'un programme sont définis dans la Directive sur la gestion des avantages et doivent être respectés en tout temps.

5. Avantages et gestion des risques

On peut définir le risque comme un événement (ou un ensemble d'événements) incertain qui, s'il survient, aura un effet sur l'atteinte des objectifs. Cet effet n'est pas nécessairement négatif, et le risque n'est pas nécessairement une menace. En effet, un risque peut être une occasion qui pourrait avoir un impact positif sur les objectifs ou les avantages d'un programme. Dans un tel cas, si le risque se concrétise, il pourrait être possible d'ajouter au programme des avantages à mesurer et à réaliser.

6. Contenu du profil des avantages

Un profil doit être créé pour chaque avantage important à réaliser dans le programme.

À l'échelle du programme, le coût de gestion d'un avantage doit être mis en balance avec la valeur que l'avantage apportera. Cette comparaison doit être prise en compte lorsque les avantages sont établis au début du programme ou d'une tranche.

7. Processus d'examen et d'évaluation pour la réalisation des avantages

L'examen des avantages peut se faire selon le temps ou selon les événements. Ces examens doivent être tenus sur une base régulière tout au long du programme, pour veiller à ce que la réalisation des avantages progresse comme prévu.

Les examens des avantages sont planifiés et inscrits dans le Plan de réalisation des avantages.

Ils doivent porter tant sur les avantages futurs que sur les avantages qui auraient dû être réalisés en date de l'examen.

Au moment d'effectuer l'examen des avantages, il faut :

- vérifier que les avantages dans leur ensemble restent alignés sur les objectifs du programme;
- évaluer la proportion d'avantages obtenus par rapport au plan de réalisation des avantages;
- évaluer le rendement du secteur d'activités ayant subi le changement;
- évaluer et mettre à jour les différents profils des avantages;
- informer les intervenants et les cadres supérieurs des progrès effectués dans la réalisation des avantages;
- examiner l'efficacité des pratiques de gestion des avantages.

Après la clôture du programme, la responsabilité de poursuivre l'examen des avantages est transférée aux gestionnaires du changement opérationnel.

8. Normes d'identification, de schématisation, de surveillance et d'examen des avantages de programme

Ces normes sont établies dans la Directive sur la gestion des avantages. Il est important de les respecter, pour assurer une approche uniforme à l'échelle d'EDSC.

9. Efficacité de la Stratégie de gestion des avantages

Le succès de la Stratégie de gestion des avantages sera évalué selon les critères suivants :

- Le rendement exact des avantages est présenté au Conseil de programme et fait l'objet d'un examen régulier.
- Les risques pour la réalisation réussie des avantages sont pris en compte par le Conseil de programme et, s'il y a lieu, les ajustements nécessaires sont apportés aux avantages.
- La consignation et l'évaluation des avantages émergents sont démontrées tout au long du cycle de vie du programme.

-
- À la fin de chaque tranche, on réalise un examen officiel des avantages qui porte notamment sur le rendement du processus de gestion des avantages.

