



Stratégie de gestion des ressources

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. Ressources de programme	1
2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des ressources	2
2.1. Promoteur de programme	2
2.2. Gestionnaire de programme.....	3
2.3. Gestionnaire du changement opérationnel	3
2.4. Conseil de programme	3
2.5. Bureau de gestion de programme.....	3
3. Modalités de financement	4
4. Procédures comptables	4
5. Approche d'approvisionnement.....	4
6. Procédures et profils de coûts et de dépenses	5
7. Exigences en matière de biens	5
8. Exigences en matière de technologie et de services	5
9. Exigences en matière de compétences spécialisées	5
10. Gestion des ressources humaines	5
11. Optimisation des ressources à l'échelle du programme	6
11.1. Gestion des ressources internes et externes.....	6
11.2. Partage des ressources à l'échelle du programme	6
11.3. Exigences en matière de ressources	6
11.4. Transfert des compétences aux secteurs d'activité	7
11.5. Résolution de conflits en matière de ressources	7
12. Efficacité de la Stratégie de gestion des ressources	7

1. Introduction

Remarque : Ce document s'inscrit dans l'ensemble des stratégies standards de gouvernance de programme utilisé pour gérer les ressources 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;
- 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 ressources » du document de définition de programme.

1.1. Objet

La Stratégie de gestion des ressources établit comment le programme entend acquérir et gérer les ressources nécessaires à l'exécution du changement opérationnel.

Une partie importante de la planification d'un programme consiste à déterminer les ressources qui seront nécessaires ainsi que la façon de les acquérir, de les utiliser, de les distribuer et de les gérer efficacement. La manière de procéder pour y arriver est définie dans la Stratégie de gestion des ressources.

La Stratégie de gestion des ressources précise également les exigences en matière d'approvisionnement et de gestion des contrats au sein du programme. Ces paramètres doivent respecter les politiques et normes ministérielles, et pourraient devoir être adaptés en fonction des besoins particuliers du programme.

La stratégie doit être élaborée parallèlement au Plan de programme pour garantir que les ressources requises correspondent aux activités et aux échéanciers planifiés.

Le Plan de gestion des ressources définit les modalités de mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources. Il doit couvrir les exigences en matière d'approvisionnement et de gestion des contrats au sein du programme.

1.2. Ressources de programme

Tout intrant exigé par un programme constitue une « ressource ». Les ressources de programme comprennent les éléments suivants :

- les besoins financiers du programme, exprimés sous forme de financement, de profils de dépenses et de procédures comptables;

-
- les compétences spécialisées, et le contexte dans lequel elles seront rendues disponibles; par exemple, des connaissances en approvisionnement pourraient être requises tôt dans le cycle de vie du programme;
 - les employés et autres membres du personnel participant au programme; il peut s'agir des personnes touchées par les résultats du programme, même si leur participation est minimale (car elles devront être disponibles au moment voulu pour adopter les nouvelles méthodes de travail);
 - les biens que le programme utilisera (p. ex. immeubles et équipement);
 - les systèmes, services et technologies qui seront utilisés dans l'exécution du programme.

Dans un environnement de programme, la demande pour les ressources décrites ci-dessus sera considérable. La réussite d'un programme passe par sa capacité d'obtenir les bonnes ressources au bon moment, d'où l'importance d'une bonne planification. Pour ce faire, le programme devra utiliser les fonctions habilitantes internes et externes de l'organisation. Tous ces facteurs doivent être pris en compte dans la planification du cycle de vie du programme. Un soutien interne sera probablement nécessaire sur les plans suivants :

- les politiques;
- les ressources humaines;
- la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGII);
- les finances;
- l'approvisionnement;
- la GIPA;
- la protection des renseignements personnels;
- les secteurs d'activités;
- l'architecture d'entreprise;
- le CEAE.

En outre, le programme aura probablement besoin d'un soutien de plusieurs organisations externes, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et Services partagés Canada (SPC).

2. Rôles et responsabilités liés à la gestion des ressources

2.1. Promoteur de programme

Le promoteur de programme doit :

- autoriser la Stratégie de gestion des ressources et les méthodes d'ajustement, d'amélioration et de mise en application qui s'y rapportent;
- être prêt à intervenir lorsque des problèmes de ressourcement influent sur l'alignement et l'exécution du programme;
- escalader les problèmes de ressourcement qui concernent l'environnement organisationnel général, par exemple dans les cas où plusieurs programmes ou projets auraient besoin d'une même ressource au même moment;
- interagir avec les cadres supérieurs responsables de fonction habilitantes clés lorsque des problèmes de ressourcement sont soulevés.

2.2. Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme doit :

- élaborer la Stratégie de gestion des ressources et déployer le Plan de gestion des ressources;
- surveiller l'utilisation des ressources et, s'il y a lieu, transmettre les problèmes de ressourcement au promoteur de programme par l'entremise du Conseil de programme;
- attribuer et réattribuer les ressources à l'échelle du programme, de façon à répondre aux objectifs de programme plutôt qu'aux objectifs des projets individuels.

2.3. Gestionnaire du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel doit :

- fournir au programme et à ses projets des ressources opérationnelles adéquates pour veiller à ce que les extrants voulus soient dûment conçus et produits, et à ce qu'ils fassent l'objet d'une assurance, favorisant ainsi le plus possible la concrétisation des améliorations requises;
- fournir les ressources opérationnelles pour soutenir les processus d'approvisionnement au besoin;
- surveiller les enjeux opérationnels qui touchent les ressources du programme, et en faire rapport.

2.4. Conseil de programme

Le Conseil de programme doit :

- rendre les ressources disponibles pour la planification et l'exécution du programme;
- passer en revue les commentaires sur le rendement des équipes, le cas échéant;
- examiner les ressources nécessaires entre les projets, ce qui nécessite la participation de cadres supérieurs pour garantir une allocation des ressources la plus efficace possible, et conseiller le promoteur de programme en conséquence.

2.5. Bureau de gestion de programme

Le Bureau de gestion de programme doit :

- gérer et maintenir les systèmes d'information et de soutien pour permettre la gestion efficace des ressources du programme;
- fournir aux responsables de projet un soutien et des conseils sur la gestion des ressources;
- coordonner avec les projets les interfaces concernant les ressources;
- rendre compte de l'utilisation des ressources par rapport à ce qui était planifié au sein du programme.

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. Modalités de financement

Le financement est un aspect critique de tout programme; il est donc essentiel d'en définir les sources pour permettre au programme de se réaliser. Il est important d'énoncer clairement la ou les sources de financement pour le programme, par exemple :

- services votés existants (permanent);
- financement temporaire existant;
- présentation au Conseil du Trésor requise;
- recouvrement des coûts;
- non financé.

4. Procédures comptables

Tout programme doit suivre la structure de gouvernance d'EDSC. L'étendue des responsabilités et des pouvoirs du promoteur de programme est subordonnée aux approbations et aux règles d'investissement du Ministère ainsi qu'aux responsabilités générales du dirigeant principal des finances en matière de financement et de budgétisation.

Pour obtenir des orientations sur les procédures comptables à appliquer aux coûts et aux dépenses, sur les budgets liés aux ressources de gestion de programme et aux ressources de financement, des références sont offertes sur iService. Bien qu'il ne porte pas sur l'établissement des coûts d'un programme, le document ci-dessous (en cours d'examen) constitue un bon guide concernant le contrôle et l'établissement des coûts d'un projet. Il est recommandé de solliciter l'avis de votre conseiller en gestion financière lorsqu'il est question de l'établissement des coûts.

[Guide d'établissement des coûts et de production de rapports pour les projets](#)

5. Approche d'approvisionnement

Il faut bien réfléchir à l'approche d'approvisionnement à appliquer au programme. L'approche à adopter pourrait se composer de plusieurs éléments répartis tout au long de la durée du programme. On élaborera cette approche en tenant compte des aspects suivants :

- les accords en matière d'approvisionnement et de passation de marchés (p. ex. offres à commande et/ou arrangements en matière d'approvisionnement) qui existent déjà à EDSC ou au gouvernement du Canada;
- la mesure dans laquelle de nouvelles modalités contractuelles seront nécessaires;
- la question de savoir si la livraison se fera par l'entremise d'une relation contractuelle avec un ou plusieurs fournisseurs;
- la question de savoir si un entrepreneur principal sera nommé et appuyé par des sous-traitants;
- la question de savoir si plusieurs relations contractuelles seront nécessaires pour assurer l'exécution du programme.

Une fois l'approche d'approvisionnement définie et consignée, le processus de mise en œuvre sera établi dans le Plan de gestion des ressources.

6. Procédures et profils de coûts et de dépenses

Les coûts du programme doivent être consignés dans un document qui décrit les exigences de financement pour le programme au fil de son cycle de vie.

Les procédures d'approbation, définies dans la Directive sur la gestion de programme, précisent les approbations à obtenir à différents moments du cycle de vie du programme et des projets qui en font partie. Elles indiquent les moments où la gouvernance doit fournir une autorisation de dépenser pour entreprendre la phase ou la tranche suivante.

Les rapports financiers sont généralement produits chaque mois et trouvent leur appui au niveau des projets, des programmes et du portefeuille d'investissement.

7. Exigences en matière de biens

Les biens (p. ex. locaux, équipements de bureau) nécessaires pour exécuter le programme doivent être identifiés et obtenus. Ces exigences sont généralement établies durant les phases Définir le programme et Gérer les tranches. Le mode d'acquisition doit être décrit dans le Plan de gestion des ressources, préparé en appui à la présente stratégie.

8. Exigences en matière de technologie et de services

Les technologies et services nécessaires pour appuyer l'exécution du programme doivent être identifiés. Ces exigences sont généralement établies durant les phases Définir le programme et Gérer les tranches. Le mode d'acquisition doit être décrit dans le Plan de gestion des ressources, préparé en appui à la présente stratégie.

9. Exigences en matière de compétences spécialisées

Les compétences spécialisées nécessaires pour appuyer l'exécution du programme doivent aussi être identifiées. Ces exigences sont généralement établies durant les phases Définir le programme et Gérer les tranches. Le mode d'acquisition doit être décrit dans le Plan de gestion des ressources, préparé en appui à la présente stratégie.

10. Gestion des ressources humaines

Les exigences en matière de ressources humaines seront gérées conformément aux principes et aux politiques de gestion des ressources humaines d'EDSC. Des détails à ce sujet sont fournis sur la page iService pertinente.

Puisque les employés pourraient devoir travailler sur le programme pour une longue période, le programme devra s'assurer que :

- une formation d'introduction adéquate est fournie à tout employé qui se joint au programme;
- des mécanismes de reconnaissance liés au rendement individuel sont en place, lorsque cela est approprié;
- une entente de rendement et, s'il y a lieu, un plan de gestion des talents sont en place pour tous les employés, et chacun d'eux a un rôle bien défini dans le programme;
- la formation et le perfectionnement des compétences contribuent à l'amélioration du rendement;
- une planification de l'effectif est effectuée pour faciliter le retour des employés à leur poste d'attache.

Puisque les employés se verront attribuer des rôles précis, il sera important qu'ils comprennent la valeur de leur contribution pour le programme, la nature de leurs tâches ainsi que ce qui leur permettra de remplir leurs fonctions, y compris leur niveau de responsabilité et d'autorité à différents égards.

L'examen du rendement des équipes se fera régulièrement et sera transmis au promoteur de programme et au Conseil de programme; on s'assurera ainsi que tous les aspects du rendement sont surveillés et passés en revue.

11. Optimisation des ressources à l'échelle du programme

11.1. Gestion des ressources internes et externes

Afin d'optimiser l'exécution du programme, il faut réfléchir à la façon dont seront gérées les ressources internes et externes du programme et des projets; c'est le Plan de gestion des ressources qui permet d'y parvenir de façon efficace.

11.2. Partage des ressources à l'échelle du programme

Le Plan de gestion des ressources établit le profil des ressources qui devront être partagées entre plusieurs projets du dossier des projets. Il précise également l'utilisation attendue de ces ressources par chaque projet, ainsi que la période visée. Cette façon de faire permet d'optimiser l'utilisation des ressources à l'échelle du programme.

11.3. Exigences en matière de ressources

La Stratégie de gestion des ressources explique comment les exigences en matière de ressources seront remplies pour le programme et ses projets. Pour ce faire, il faudra examiner comment seront gérées les capacités opérationnelles pour l'attribution des ressources en vue du changement apporté par le programme.

11.4. Transfert des compétences aux secteurs d'activité

Le programme est responsable d'appuyer le transfert des connaissances et compétences nécessaires aux secteurs d'activité en vue d'instaurer le changement permanent. Les gestionnaires du changement opérationnel et leurs équipes devront évaluer dans quelle mesure ce transfert devra être effectué et la façon d'y parvenir. Ces modalités seront saisies dans le Plan de transfert des capacités.

11.5. Résolution de conflits en matière de ressources

Tout au long du programme, il y aura des moments où les exigences en matière de ressources devront être redéfinies ou ne pourront pas être remplies. Dans de tels cas, les processus d'escalade doivent suivre les directives énoncées dans la Stratégie de surveillance et de contrôle.

12. Efficacité de la Stratégie de gestion des ressources

Le succès de la Stratégie de gestion des ressources se mesure au regard des critères suivants :

- Identification claire et rapide des ressources nécessaires pour permettre une distribution et une planification efficaces;
- Surveillance et production de rapports régulières concernant les ressources au niveau du programme et des projets;
- Réaffectation réussie des ressources au sein du programme et de ses projets, le cas échéant;
- Escalade efficace, au niveau approprié, des conflits en matière de ressources.