



Stratégie de mobilisation des intervenants

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. Intervenants dans un environnement de programme	1
2. Rôles et responsabilités liés à la mobilisation des intervenants	2
2.1. Promoteur de programme	2
2.2. Gestionnaire de programme.....	2
2.3. Gestionnaire du changement opérationnel	2
2.4. Équipes du changement opérationnel.....	2
2.5. Bureau de gestion de programme.....	3
3. Critères d'identification des intervenants.....	4
3.1. Stockage de l'information sur les intervenants	4
3.2. Examen de l'information sur les intervenants.....	4
3.3. Processus de communication	5
4. Plan de communication du programme.....	5
5. Interfaces des intervenants du programme et des projets	7
6. Processus de rétroaction et d'objection	7
7. Politiques et terminologie	8
8. Critères de réussite de la mobilisation des intervenants	8

1. Introduction

Remarque : Ce document s'inscrit dans l'ensemble des stratégies standards de gouvernance de programme utilisé pour gérer la mobilisation des intervenants au sein des programmes à EDSC. À ce titre, cette stratégie est régie par ce qui suit :

- toute norme pertinente d'EDSC, 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 mobilisation des intervenants » du document de définition de programme.

1.1. Objet

Une mobilisation efficace des intervenants est un facteur important dans l'exécution réussie d'un changement au sein d'une organisation. Le but de la présente Stratégie est de favoriser la mobilisation des intervenants et l'exécution du changement dans le programme.

1.2. Intervenants dans un environnement de programme

Dans l'environnement de programme, un intervenant est une personne, un groupe ou une organisation qui agit sur un besoin opérationnel, un extrant ou un résultat, ou qui est touché ou se considère comme touché par un programme. Les programmes, et les changements qu'ils entraînent, auront un impact majeur sur un grand nombre d'intervenants. Par conséquent, la définition du cadre dans lequel cette mobilisation peut se concrétiser constitue un rôle crucial de l'équipe de gestion de programme dans la réalisation du changement. Le programme doit donc veiller à :

- identifier les intervenants touchés;
- réaliser une analyse des intervenants pour évaluer l'influence qu'ils pourraient avoir sur le succès du programme;
- déterminer comment les intervenants sont mobilisés pendant toute la durée du programme;
- planifier les activités de mobilisation avec les intervenants;
- mobiliser les intervenants;
- mesurer continuellement l'efficacité de cette mobilisation.

L'importance des pratiques de gestion du changement pour une mobilisation efficace des intervenants ne peut pas être sous-estimée. En effet, ces pratiques jouent un rôle crucial dans la réussite de la mobilisation des intervenants.

2. Rôles et responsabilités liés à la mobilisation des intervenants

2.1. Promoteur de programme

Le promoteur de programme doit :

- entrer en contact avec les intervenants rapidement et à des étapes cruciales de la vie du programme;
- veiller à l'engagement manifeste et démontrable du groupe promoteur;
- mener la mobilisation des intervenants clés ayant un fort impact;
- diffuser les messages clés concernant le programme;
- assurer la création, la mise en œuvre et la tenue à jour de la Stratégie de mobilisation des intervenants.

2.2. Gestionnaire de programme

Le gestionnaire de programme doit :

- élaborer et faire appliquer la Stratégie de mobilisation des intervenants;
- mettre en œuvre au quotidien le processus de mobilisation des intervenants;
- contrôler et harmoniser l'ensemble des activités de communication du programme, y compris celles se rapportant aux projets;
- élaborer, mettre en œuvre et tenir à jour le Plan de communication du programme.

2.3. Gestionnaire du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel doit :

- mobiliser et diriger ceux qui doivent utiliser les nouvelles pratiques professionnelles tout au long de la transition, renforçant la confiance et l'adhésion chez les personnes concernées. La mobilisation active des intervenants est un aspect important du rôle de gestionnaire du changement opérationnel;
- appuyer le promoteur de programme et assumer des responsabilités précises liées à la mobilisation des intervenants dans leur secteur de l'organisation;
- aider le gestionnaire de programme à élaborer la Stratégie de mobilisation des intervenants et le Plan de communication du programme;
- fournir de l'information et des renseignements opérationnels pour l'établissement des profils des intervenants;
- informer l'équipe du changement opérationnel et communiquer avec elle, s'il y a lieu;
- communiquer avec les intervenants concernés pour définir de nouveaux avantages et de meilleures façons de réaliser les avantages;
- diffuser les messages clés à son secteur d'activité.

2.4. Équipes du changement opérationnel

Le gestionnaire du changement opérationnel ne peut pas opérer un changement à lui seul. En effet, des équipes du changement opérationnel seront mises sur pied pour aider chaque

gestionnaire à réaliser l'activité de changement dans son secteur d'activité. À ce titre, l'équipe du changement opérationnel doit :

- s'assurer que les secteurs d'activité sont bien préparés avant le changement;
- appuyer les unités opérationnelles durant le changement et la transition pour permettre un processus sans heurts.

Remarque : Des ressources supplémentaires (p. ex. des gestionnaires du changement ou des communications) peuvent être libérées pour se consacrer à temps plein à des programmes de grande taille.

Les équipes du changement opérationnel doivent, en se fondant sur des analyses, participer à l'élaboration d'une approche globale pour mobiliser les intervenants et aider les employés durant le changement. Les équipes doivent donc :

- évaluer la mesure dans laquelle les intervenants sont prêts pour le changement;
- analyser en quoi les intervenants seront touchés par le changement;
- déterminer le profil des intervenants, y compris leur degré d'intérêt et d'influence à l'égard du changement;
- planifier les communications avec les intervenants, y compris les communications au sein du programme (communications de l'équipe du programme) et les communications avec les intervenants à l'extérieur du programme;
- planifier les activités de communication auxquelles les promoteurs du changement doivent participer ou qu'ils doivent diriger;
- définir et planifier les besoins en formation de l'équipe de programme;
- détecter les signes de résistance au changement chez les intervenants, et élaborer des approches pour les gérer.

Les extraits découlant des activités ci-dessus sont consignés dans les profils des intervenants ou le Plan de communication du programme, dont il sera question ultérieurement dans le présent document.

2.5. Bureau de gestion de programme

Le Bureau de gestion de programme doit :

- tenir un registre de l'information sur les intervenants;
- garder les traces des activités de communication à des fins de vérification;
- contribuer à la cohérence et à l'exactitude des communications diffusées par le programme et ses projets;
- faciliter et appuyer les activités précisées dans le Plan de communication de programme;
- recueillir des commentaires et veiller à ce qu'ils soient consignés et traités.

Remarque : 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. Critères d'identification des intervenants

La mobilisation des intervenants passe d'abord par l'identification de tous les intervenants touchés par le programme et ses résultats. Généralement, cette démarche commence à la phase Identifier un programme, où les intervenants clés sont identifiés, et se poursuit durant la phase Définir le programme, où une analyse plus détaillée des intervenants est effectuée.

Le nombre d'intervenants individuels associés à un même programme est souvent élevé; il peut donc être utile de les catégoriser en tant qu'utilisateurs/bénéficiaires, organes de gouvernance (conseils de gestion, comités directeurs, vérification), influenceurs (syndicats, médias) et fournisseurs (entrepreneurs, partenaires d'affaires).

On peut subdiviser davantage ces grandes catégories, ou regrouper les intervenants de différentes façons, afin de cibler les communications en fonction d'intérêts communs.

Il faut veiller à ce que les intervenants soient catégorisés à un niveau suffisamment précis pour permettre une mobilisation efficace.

Mesures d'évaluation pour les intervenants

Une fois les intervenants du programme identifiés, il faut réaliser une analyse pour comprendre les aspects suivants :

- influences, intérêts et attitudes des intervenants à l'égard des résultats du programme;
- l'importance et le pouvoir de chaque intervenant.

La collecte de ces renseignements et l'exécution de cette analyse s'appuient sur des schémas d'intervenants et des grilles d'intérêt et d'influence, qui font partie des profils des intervenants. Ces outils peuvent servir à consigner les renseignements issus de l'analyse des intervenants, comme leurs domaines d'intérêt, de préoccupation ou de sensibilité, leur niveau de soutien au programme, et leur intérêt ou leur influence à l'égard du programme.

On utilise les schémas d'intervenants et les grilles d'intérêt et d'influence pour mieux connaître les intervenants les plus importants pour le programme.

3.1. Stockage de l'information sur les intervenants

Les renseignements issus de l'analyse des intervenants sont traités et stockés dans la structure de fichiers créée par le programme. La Stratégie de gestion de l'information définit les exigences en matière de gestion de l'information et de la configuration du programme, ainsi que les exigences concernant la confidentialité des données personnelles.

3.2. Examen de l'information sur les intervenants

L'attitude des intervenants peut changer à mesure de que le programme avance et que les capacités sont livrées. Les profils des intervenants sont examinés et mis à jour à la lumière de ces changements sur une base régulière – au moins à tous les six mois. De cette façon,

le programme pourra surveiller les changements, favorisant ainsi une mobilisation efficace et continue des intervenants concernés.

3.3. Processus de communication

Les objectifs du processus de communication sont les suivantes :

- maintenir un niveau élevé de sensibilisation et d'engagement;
- veiller à ce que les attentes ne s'éloignent pas de ce qui sera livré;
- expliquer quels changements seront apportés, et à quel moment;
- décrire l'état futur souhaité.

Une communication réussie repose sur quatre éléments fondamentaux :

- identification et analyse des intervenants : envoyer le bon message aux bonnes personnes;
- clarté et cohérence du message : assurer la pertinence et la reconnaissance, afin de susciter la confiance;
- systèmes efficaces de transmission des messages : envoyer le bon message aux bons intervenants en temps opportun et de façon efficace;
- système de rétroaction : évaluer l'efficacité du système de communication.

4. Plan de communication du programme

Élaboré durant la phase Définir le programme en appui à la Stratégie de mobilisation des intervenants, le plan de communication du programme a pour but de faciliter une communication efficace à l'échelle du programme. Ce plan fixe l'échéancier de mise en œuvre et de gestion de la Stratégie de mobilisation des intervenants.

Le Plan de communication du programme¹ établit un échéancier clair pour la communication des messages clés aux intervenants durant la vie du programme. Il dresse un portrait des résultats du processus de planification de la communication. Le Plan de communication du programme comprend généralement les éléments suivants : l'identification des intervenants visés, les thèmes communs et réutilisables, les rôles de communication et les procédures d'approbation. Il définit également les renseignements qui sont officiellement communiqués, les médias utilisés pour les transmettre ainsi que la fréquence de communication.

Les types de communication énumérés dans le plan sont généralement ceux qui peuvent être planifiés.

La planification des communications s'attarde sur les types de message suivants :

- message formel ou informel
- message planifié ou non planifié

Voici les communications formelles et planifiées qui devraient, au minimum, faire partie du plan de communication :

¹ Le Plan de communication du programme peut être un document autonome ou une section du Plan de programme. Cela dépend de la taille et de la complexité du programme.

-
- la présentation des données sur l'achèvement et les progrès (p. ex. : de la part des équipes de travail)
 - la distribution des rapports d'avancement (p. ex. : à l'intention des intervenants, du promoteur, de l'équipe);
 - les rencontres de mise à jour avec l'équipe ou les intervenants (hebdomadaires, mensuelles, etc.).

Ces types de communication sont produits au niveau du programme/projet, et ils touchent généralement différents intervenants (il s'agit souvent de communications liées à la gestion de projet ou de programme qui touchent directement les membres des équipes, et qui sont surveillées dans le plan de projet ou de programme applicable). En ce qui concerne la gestion du changement, ces communications sont résumées et transmises, selon les besoins, sous forme de mises à jour mensuelles ou trimestrielles à de grands groupes d'intervenants.

Le Plan de communication du programme définit la façon dont les messages et les rapports sur le programme et ses projets sont transmis, tant vers le haut que vers le bas. Il peut également traiter de toute communication horizontale entre pairs qui pourrait se produire. Il s'agit d'un document évolutif qui devrait être revu tout au long de la vie du programme, à mesure que les besoins de communication changent et fluctuent.

Le Plan de communication du programme vise à :

- faciliter la compréhension et le consensus entre les intervenants et les membres de l'équipe du programme;
- identifier toute dépendance et/ou risque susceptible de compromettre le succès de la communication du programme;
- déterminer qui est touché par la mise en œuvre du programme;
- identifier le ou les publics cibles qui doivent recevoir des communications;
- identifier les produits de communication à livrer et le moment de leur diffusion;
- identifier le mode de communication;
- identifier les principaux objectifs des communications, les messages clés à transmettre;
- déterminer qui est responsable de la rédaction, de l'approbation et de la diffusion des communications;
- déterminer les échéanciers et les dates critiques;
- estimer les efforts et le budget nécessaires pour les activités de communication.

Au moment d'exécuter le Plan de communication du programme, il faut prendre ce qui suit en considération :

- Le style et le format des messages doivent être uniformes, et les messages doivent provenir de la même source, laquelle devrait être un représentant connu et respecté de la direction;
- Les messages doivent être informatifs et intéressants, et présentés sur un support approprié. Il faut constamment évaluer comment les supports choisis sont perçus pour déterminer s'il faut les modifier pour en accroître l'impact;
- Les messages doivent être crédibles, honnêtes et factuels. De mauvaises données entraînent de mauvais renseignements, et les membres de l'équipe ne se laissent pas duper par des promesses et des communications vides;

- Il faut faire évoluer le plan de communication du programme en s'assurant qu'il répond toujours aux attentes;
- Il faut surveiller les communications pour s'assurer qu'elles sont bien ciblées et produites à une bonne fréquence;
- Il faut veiller à ce que les communications restent alignées sur les objectifs du programme ou du projet (p. ex. : on peut réduire le niveau de déception en produisant des communications qui ne créent pas d'attentes qui ne pourront pas être remplies);
- Solliciter autant que possible la rétroaction des destinataires pour déceler les problèmes qui pourraient se présenter;
- Il faut envisager de répéter le message si celui-ci est important ou si l'on croit qu'il n'a pas été bien reçu ou compris. Pour ce faire, il peut être nécessaire de choisir un autre support.

Une fois mis en œuvre, il faut constamment contrôler le Plan de communication du programme pour s'assurer qu'il répond aux besoins du programme et de ses projets.

5. Interfaces des intervenants du programme et des projets

Le programme a la responsabilité globale de la qualité de toutes les communications fournies par le programme et les projets qui le constituent. Il a donc l'obligation de veiller à ce que toutes les communications envoyées par ses projets soient cohérentes avec les messages produits au niveau du programme. C'est le Bureau de gestion de programme qui facilite et contrôle l'uniformité et l'exactitude des communications entre le programme et ses projets.

Le programme veille également à ce que les communications relatives à la gestion des projets et du changement soient exactes et concordent avec les communications du programme, garantissant leur clarté et évitant tout chevauchement.

6. Processus de rétroaction et d'objection

Le programme établit un processus de rétroaction pour traiter les commentaires positifs et négatifs ainsi que les objections qui pourraient être soulevées par les intervenants. Ce processus est géré par le Bureau de gestion de programme.

Le Bureau de gestion de programme mène régulièrement des activités pour garantir l'efficacité des communications (p. ex. échantillonnage des communautés d'intervenants, tenue de groupes de discussion).

Le Bureau de gestion de programme soumet ensuite les commentaires reçus à l'examen et à l'intervention de la personne concernée au sein du programme.

7. Politiques et terminologie

Tout instrument politique du gouvernement du Canada et d'EDSC concernant les communications s'applique au programme et à ses projets (p. ex. : exigences de bilinguisme dans les communications).

8. Critères de réussite de la mobilisation des intervenants

Voici les critères à appliquer pour mesurer la réussite de la mobilisation des intervenants, y compris l'efficacité du processus de communication dans la mobilisation :

- bonne compréhension de la vision du programme de la part des intervenants;
- préparation efficace à la transition chez les destinataires;
- transition réussie du changement vers les opérations;
- réalisation réussie des résultats et des avantages du programme.

