Méthodologie de développement d'une stratégie d'assurance de transformation pour les grands programmes publics

IMF – 18 novembre 2019

pwc

Qu’est-ce que l’assurance de transformation?

Qu’est-ce qui motive la nécessité de garantir les programmes publics?

Les programmes de transformation sont conçus pour donner vie à de nouveaux produits et services, créer des efficiences opérationnelles et améliorer l’expérience des citoyens.

Malgré les meilleures intentions des cadres supérieurs, de nombreuses transformations organisationnelles n’atteignent pas les résultats escomptés.

« 86% de tous les projets de transformation ne sont pas conformes au budget, au calendrier, à la portée à la qualité ou aux avantages »*

*Sondage de PwC Global sur l’état de la gestion de projet

Les conséquences financières et sociales de ces échecs sont graves et durables.

Les causes courantes d’échec du programme incluent …

1. Le décalage entre les résultats escomptés et les objectifs stratégiques
2. L’échec à définir et à mesurer les avantages promis
3. Le manque de capacité organisationnelle ou d’adhésion au leadership
4. Le manque d’appropriation et d’implication de l’entreprise
5. La planification inadéquate, y compris pour les projets « Agiles »

Proposition de valeur ajoutée de l'assurance de transformation

L'audit interne jouera un rôle actif dans les programmes de transformation, contribuant à répondre aux attentes du gouvernement et du public en fournissant des services d'audit et de conseil * ciblés et opportuns qui procurent des conseils indépendants et crédibles aux décideurs qui atténuent les risques. La valeur ajoutée distincte du rôle de l'audit interne dans les programmes de transformation comprend :

01 ***Offrir un défi indépendant et des conseils en temps réel aux principaux décideurs, y compris aux comités de surveillance et aux commanditaires***

02 ***Mener des évaluations axées sur les résultats et motivées par les risques avant, pendant et après les programmes de transformation***

03 ***Harmoniser les services d'audit et de conseil inter et intra ministériels afin d'optimiser les ressources disponibles pour soutenir les programmes de transformation***

** Les services d'audit font référence à un examen objectif des preuves dans le but de fournir un avis indépendant sur les processus de gouvernance, de gestion des risques ou de contrôle des programmes de transformation. Les services de conseil font référence à des missions de consultation et n'incluent pas d'opinions formelles, de conclusions ou de recommandations nécessitant un suivi ultérieur. Cela peut inclure la fourniture d'observations et de conseils opportuns à la direction par le biais de la participation à diverses discussions au fur et à mesure de la mise en œuvre.*

Services d'AI pour la transformation

Les services d'audit interne sont basés sur les risques Les services sont choisis en fonction du niveau de risque et des priorités de gestion dans le cadre d'un plan global. Un certain nombre de ces services peuvent être utilisés avec d'autres services au cours du cycle de transformation. La gamme de potentiels services comprend :

L'évaluation de la stratégie d'assurance et de conseil
L'évaluation de l'approche, des principes et des processus pour identifier et évaluer l'univers de risque et l'assurance requise pour faire face aux risques; par exemple :

- La gestion de la transformation et l'évaluation des risques
- Les évaluations de la conception des bureaux de programme
- L'approche en matière de stratégie d'assurance, conseils en matière de politique et d'analyse comparative

Des évaluations et conseils périodiques
L'évaluation des risques à des moment prédéterminés pour répondre aux besoins de la direction et des autres parties prenantes au fil du temps; par exemple

- Le bilan de santé
- Évaluations par étape ou selon l'évolution continue

Conseils en temps réel
Offrir des conseils d'experts aux décideurs de haut niveau en fonction de l'expérience; par exemple :

- Des conseils aux comités de surveillance, aux commanditaires et aux conseils de programme

Évaluations ciblées en profondeur
Fournir des évaluations robustes dans un domaine précis pour valider les pans de risques et d'action; par exemple :

- Des évaluations basées sur les risques (par exemple la gestion, la gestion de bureau de programme, la gestion de contrat, les finances, la réalisation d'avantages, etc.)

Examens des capacités et conseils
Évaluation des routines opérationnelles nécessaires pour offrir les avantages du programme; par exemple :

- Examens de la culture, du leadership et de l'apprentissage organisationnel
- Gestion de portefeuille et examens des capacités

Comment s’exécute l’assurance de transformation?

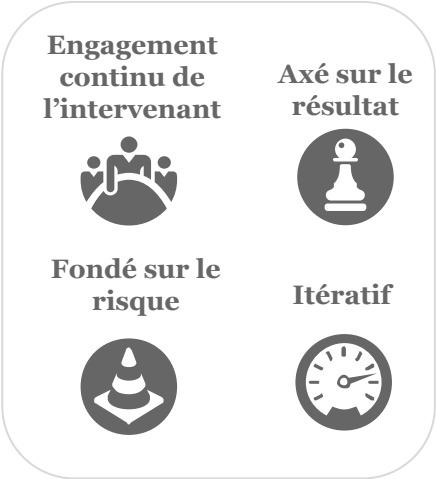
Méthodologie de développement d'une stratégie d'assurance de transformation

Description

Une stratégie d'assurance de transformation définit l'objectif général des activités d'assurance du programme et la manière dont les principaux risques des programmes de transformation seront surveillés par les dirigeants et les principaux groupes de parties prenantes.

Les étapes individuelles sont itératives et se déroulent selon les cycles décisionnels de l'entreprise. Par conséquent, dans la pratique, certaines étapes peuvent se produire simultanément.

Une stratégie d'assurance de transformation particulière doit être examinée (par exemple chaque année) afin de demeurer axée sur la stratégie, les méthodes de travail, les capacités et la tolérance au risque de l'entreprise.

Principes directeurs

À mesure que se dessine la stratégie d'assurance de transformation, certaines valeurs et « méthodes de travail » doivent servir à garantir que la stratégie offre une valeur opportune et significative.