

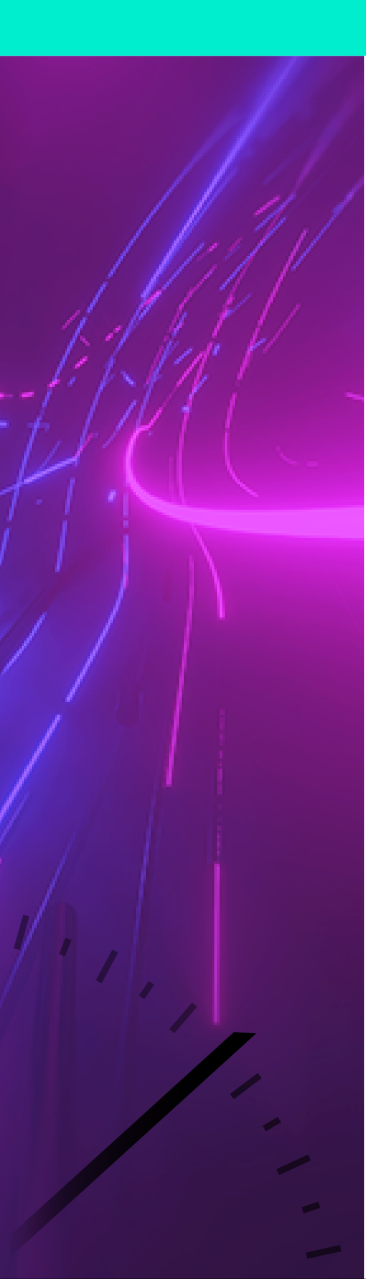


fmi  igf[®]

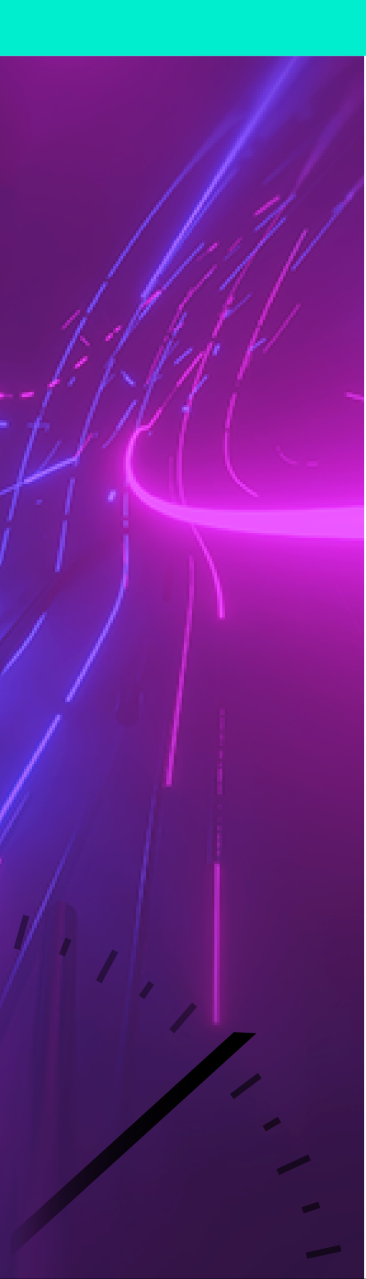
PD WEEK 2022

SEMAINE DE PP 2022

Assurance de programme



**Offrir une perspective pratique sur
l'assurance de programme et démontrer
comment cela peut conférer une valeur
ajoutée à votre organisation**



De quoi il sera question aujourd'hui

- **Gestion de programme**
 - Qu'est-ce que la gestion de programme et comment fonctionne-t-elle?
 - En quoi la gestion de programme et la gestion de projet diffèrent-elles?
- **Assurance de programme**
 - À quoi ressemble l'assurance de programme en pratique?
 - Quelle valeur confère-t-elle à une organisation?

Méthodologie et origines de la gestion de programme

Les méthodes de gestion de projet apparaissent au milieu des années 1970, surtout conçues pour supporter les projets de TI.

Les pratiques ont évoluées durant deux décennies. La méthode de gestion de projet PRINCE2^{MD} a été créée au milieu des années 1990, et elle est rapidement devenue la « norme de gestion de projet *de facto* reconnue à l'échelle internationale ».

Une série de méthodes, de programmes et de portefeuilles en gestion de projet ont été développés au cours des deux décennies suivantes, sous l'impulsion du ministère du Trésor, du cabinet du premier ministre et du bureau du Commerce d'État au Royaume-Uni. *Managing Successful Programmes*^{MD} est l'une de ces méthodes.

Dans les années 2000 et 2001, un cadre d'assurance indépendant appelé *Gateway*^{MD} a été créé dans cette série de produits et introduit par le gouvernement du Royaume-Uni au sein d'un ensemble de programmes de transformation de grande valeur et à haut risque. Il est toujours présent aujourd'hui.

Une grande partie de la série de produits, y compris le processus d'examen *Gateway*^{MD}, a été adoptée par des gouvernements, entre autres ceux de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie, plus tard au cours de cette décennie, et continue d'y être déployée aujourd'hui.

Autorité chargée des infrastructures et des projets : boîte à outils pour l'examen de l'assurance – GOV.UK (www.gov.uk)

Examens de la passerelle (treasury.govt.nz)

Directives sur le processus des examens d'assurance (RMG 106) – Ministère des Finances



Méthodologie et origines de la gestion de programmes

Les vérificateurs généraux (ou leurs homologues) de chaque pays ont publié des évaluations du processus et de ses avantages – nous y reviendrons.

Le processus d'examen *Gateway*^{MD} a évolué pour tenir compte des changements d'approche et des méthodes émergentes avec le développement du cadre d'assurance technique pour les changements importants d'infrastructure et d'architecture informatiques, en plus de répondre à des approches plus récentes comme Agile.

La participation majoritaire de la série de méthodes est passée du gouvernement du Royaume-Uni à Axelos, dans le cadre d'un accord commercial aux alentours de 2013.

Je n'ai aucune affiliation avec Axelos. Les définitions utilisées ici sont tirées des produits Axelos.

Il existe d'autres institutions, méthodes et qualifications, comme le Project Management Institute (PMI), la qualification Project Management Professional (PMP) et l'Association for Project Management (APM) avec la qualification Body of Knowledge (BOK), mais je n'y ferai pas référence en détail ici.

Je possède des qualifications de praticien en PRINCE2^{MD}, Managing Successful Programmes^{MD} et Management of Portfolios^{MD}, en plus d'être membre de la cohorte des chefs d'équipe de révision Gateway^{MD} des gouvernements britannique et écossais.



En quoi les projets et les programmes diffèrent-ils?

Le **projet** poursuit un objectif précis, mesurable et limité dans le temps, et il aboutit généralement à la création d'un objet que les gens peuvent voir, utiliser ou avec lequel ils peuvent interagir – par exemple, la rénovation d'un bureau, le remplacement de matériel informatique désuet ou l'introduction d'un nouveau système d'enregistrement des congés annuels du personnel.



Exemple de projet – Le souper de l’Action de grâces ou de la fête du solstice d’été au Canada

- ✓ Nous savons à quoi cela ressemble parce que nous l’avons déjà vu, ou nous pouvons regarder une image ou une description de ce que nous créons. Nous avons le « résultat en tête ».
- ✓ Il y a une date limite, un calendrier, un plan et les choses doivent se dérouler dans un ordre précis.
- ✓ Les ressources et les équipements sont en place. Nous avons un cuisinier, un réfrigérateur et un four.
- ✓ Il existe des risques à atténuer; l’alimentation en électricité, en gaz et en eau est assurée et des frais peuvent avoir été payés pour garantir la fiabilité des services. Des contrats d’entretien peuvent être en place.
- ✓ Les attentes des parties prenantes sont comprises.
- ✓ Les fournisseurs et les sources d’aliments sont identifiés et des listes sont rédigées. Le financement est assuré. Les achats sont faits. Les fruits et légumes sont rassemblés.
- ✓ Les différents ingrédients sont préparés différemment et cuits de diverses façons pendant des durées différentes. On compte des activités antécédentes et d’autres successeurs, mais toutes sont centrées sur le but à atteindre, soit la confection du repas.
- ✓ Le chef de projet assure le suivi, ralentit et accélère les choses et informe les parties prenantes du moment où le repas sera prêt. À la soupe!

Le projet de souper de l'Action de grâces ou de la fête du solstice d'été au Canada



Hors de la portée du projet : la fourniture de boissons, l'hébergement, les voyages et les divertissements.

La portée du projet est de produire la nourriture. La planification d'une fin de semaine entière de l'Action de grâces ou du festival du solstice d'été pourrait être un programme.



En quoi les projets et les programmes diffèrent-ils?

Le programme est défini comme une organisation souple et temporaire créée pour coordonner, diriger et superviser la mise en œuvre d'un ensemble de projets et d'activités connexes, afin d'obtenir des résultats et des avantages liés aux objectifs stratégiques de l'organisation.



En quoi les projets et les programmes diffèrent-ils?

Le programme commence par la vision d'un état futur. Cette vision est une « carte postale de l'avenir » décrivant ce que l'on ressent dans cet état futur.

Le développement de la vision avec d'autres parties prenantes permet de visualiser l'état futur et permet aux parties concernées de relever les multiples éléments qui devront être réunis pour concrétiser cet état futur.

À quoi peut ressembler un programme...



Dans un contexte de soins de santé et d'aide sociale, par exemple, un programme peut être créé pour « améliorer les résultats en santé des enfants d'Ottawa avant l'âge de 8 ans ».

Un tel programme nécessiterait alors une vision bien élaborée, qui pourrait inclure, par exemple, l'accès à des soins préscolaires plus précoces, la création d'espaces de loisirs extérieurs et intérieurs, une meilleure combinaison de points de vente de produits alimentaires, un meilleur accès aux soins dentaires et médicaux, de même qu'aux activités culturelles, l'amélioration des logements, la réduction de la pollution atmosphérique, de meilleures écoles, une meilleure alimentation à l'école, des repas scolaires gratuits pour tous les enfants, etc.

La responsabilité de chacune de ces améliorations peut revenir à une autorité unitaire différente, ou à un organisme provincial, régional ou national. La construction de routes et l'amélioration des logements n'ont en général aucun rapport avec les soins dentaires pour les nourrissons ou les repas scolaires, mais elles permettent toutes d'atteindre un état futur, à savoir l'amélioration des résultats en matière de santé.



Un programme correctement créé permettrait de développer pleinement la vision de l'état futur. Il s'agirait de détailler et de décrire tous les éléments requis, et d'indiquer comment ils seront financés, construits, mis en œuvre et coordonnés. De multiples éléments sont rassemblés pour créer un résultat, un nouvel état futur qui est plus grand que la somme de ses parties. C'est cela un programme.

Exemple d'une vision de programme

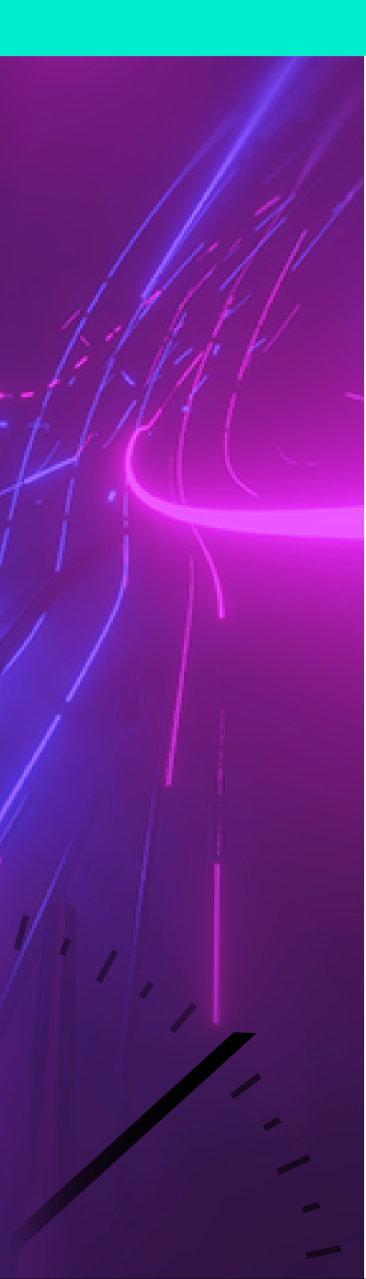
« Le National Wallace Monument fixe la norme en matière d'attrait du patrimoine culturel.

Il occupe une place de choix dans l'offre intégrée de patrimoine, de culture et de tourisme qui fait de Stirling une destination incontournable. Nos expériences dynamiques attirent des visiteurs internationaux, nationaux et locaux tout au long de l'année, qui reviennent sans cesse pour découvrir de nouvelles façons de profiter et d'explorer cet attrait touristique de calibre mondial.

En collaboration avec les principaux partenaires du tourisme et du développement économique, ainsi qu'avec les communautés locales, nous avons fait preuve d'audace et d'ambition en adoptant de nouvelles technologies et des idées imaginatives pour développer une interprétation de la qualité de ce site patrimonial, qui évolue et se développe pour retenir les visiteurs et captiver de nouveaux marchés.

Le patrimoine culturel, le tourisme, la durabilité et la sécurité sont bien équilibrés, avec la création d'opportunités de croissance prospères et inclusives pour nos communautés locales grâce à la fourniture de produits locaux de haute qualité dans notre boutique de souvenirs et notre point de restauration sur place. »





Qu'est-ce que l'assurance de programme?

L'assurance indépendante de programme est une fonction habilitante, indépendante du programme et externe à celui-ci.

Elle rassure ceux qui ne sont pas nécessairement immergés dans les détails quotidiens du programme, ou de certains de ses aspects, sur le fait qu'il existe une supervision et un examen appropriés et que des freins et des contrepoids adéquats ont été instaurés.

Vérificateur général du Canada - 2018

« Alors que le sous-ministre était responsable de ce qui s'est passé sous sa surveillance, son personnel ne lui a pas donné les informations nécessaires pour bien saisir les risques qui menaçaient le projet. Il n'y avait aussi aucun mécanisme indépendant de surveillance du projet. »



« L'ouverture et l'environnement "montrer plutôt que dire" sont des principes essentiels d'une assurance de programme efficace. »

« Pour tous les projets de technologies de l'information à l'échelle du gouvernement, le Conseil du Trésor de Canada devrait :

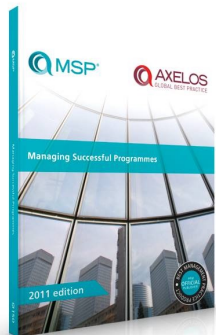
- a) réaliser un examen indépendant obligatoire des décisions déterminantes d'aller de l'avant ou non... »*

« Ce sont justement ces buts marqués contre son propre camp auxquels nous devons mettre fin, ces échecs incompréhensibles et évitables qui touchent un si grand nombre de gens, et qui prennent tant de temps et d'argent à corriger. »

Assurance de programme

Dans le contexte de *Managing Successful Programmes*^{MD}, l'assurance n'est pas seulement une activité externe ou indépendante. La gestion de l'assurance est une fonction de la gouvernance du programme dont le but est de garantir que tous les aspects de la gestion du programme fonctionnent de manière appropriée, et que le programme reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

Comment l'assurance est définie dans la méthode *Managing Successful Programmes*^{MD} :

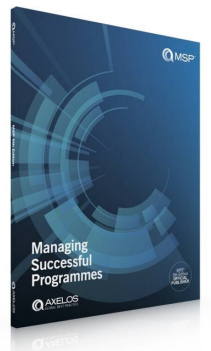


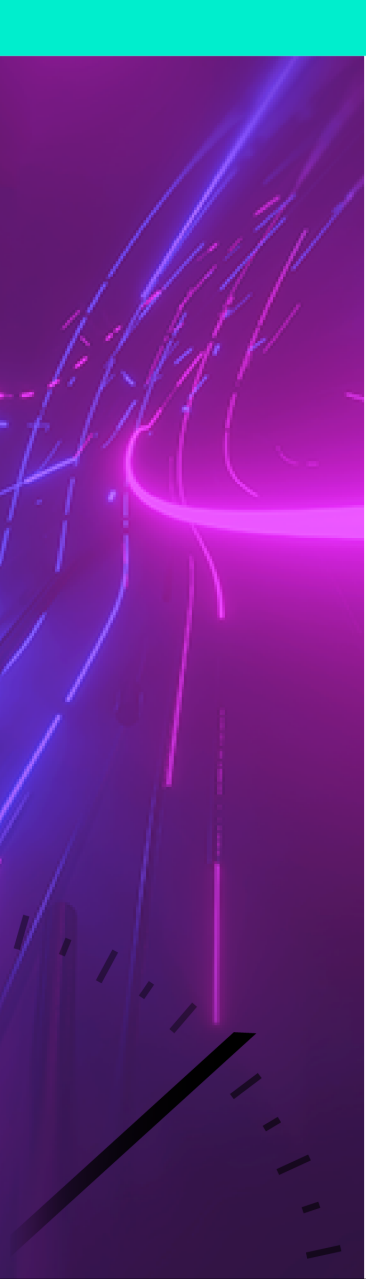
« L'ensemble systématique des mesures nécessaires pour donner au responsable principal et aux intervenants l'assurance que le programme reste sous contrôle et en bonne voie de réalisation, et qu'il est en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'organisation. »

Managing Successful ProgrammesMD, 4^e édition

« Une discipline qui assure la transparence et la confiance du groupe de parrainage que le programme atteindra ses objectifs en concentrant les activités sur les aspects les plus risqués du programme. »

Managing Successful ProgrammesMD 5^e édition





Assurance de programme indépendante

L'assurance indépendante est offerte par des prestataires de services d'assurance indépendants, qui ne font pas partie du programme comme tel. Par définition, il s'agit d'une assurance menée de manière totalement indépendante et extérieure au programme.

Le cadre supérieur désigné (CSD) ou le promoteur de programme doit veiller à ce que cette activité d'assurance soit prévue dans le cycle de vie du programme, conformément aux exigences de la politique de l'organisation (directives, normes ou autres orientations) et en réponse aux exigences des autorités décisionnelles supérieures au sein de l'organisation qui investit.

Les personnes chargées de fournir une assurance externe indépendante sont responsables du développement et du déploiement de cette activité d'assurance externe.

Assurance de programme indépendante

- quand se produit-elle?

Un programme ou un organisme investisseur peut demander une assurance indépendante sur l'avancement du programme, ou sur une proposition d'avenir à des moments précis :

- ✓ Aux différentes étapes du cycle de développement de l'analyse de rentabilisation
- ✓ Aux principaux points de décision prévus, par exemple une libération de fonds ou une autre décision d'investissement
- ✓ En entreprenant une évaluation stratégique en réponse à un changement de circonstances, par exemple un changement de gouvernement ou une pandémie mondiale
- ✓ En procédant à une évaluation indépendante de la stratégie de mise en œuvre
- ✓ En procédant à une évaluation indépendante de l'état de préparation au service
- ✓ En entreprenant un examen post-mise en œuvre des opérations et de la réalisation des avantages.

Les principaux points de décision ou de déclenchement varient en fonction du type, de la complexité et de la durée du programme, mais ils sont largement prévisibles et peuvent être planifiés.



Assurance de programme

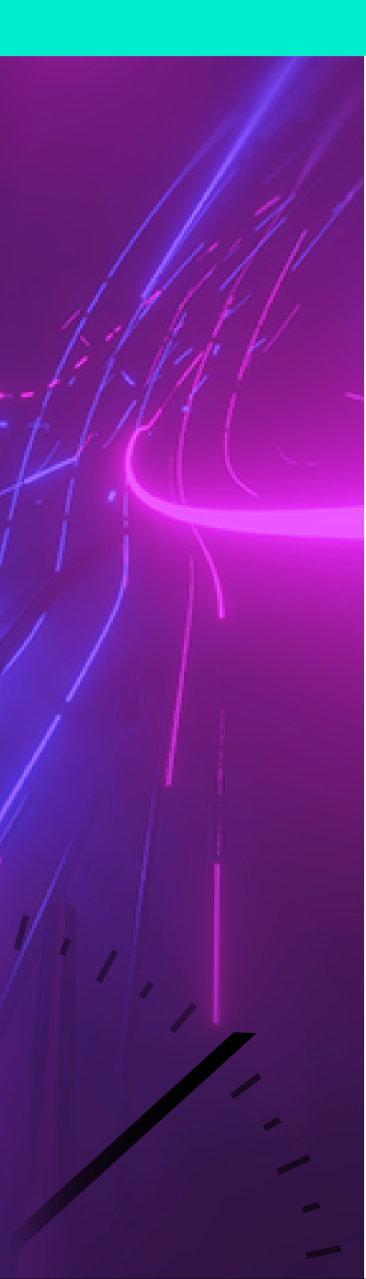
– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Dans les faits, un programme arrive à l'un des points de déclenchement précisés et convenus mentionnés plus haut.

Qu'il s'agisse d'un point de décision ou d'un changement clé, le programme doit plaider en faveur de l'avancement de ce point de décision (souvent appelé « *gating* ») ou plaider en faveur de sa demande de changement, en déclarant qu'il est prêt et en décrivant son état de préparation pour le point de décision ou le changement clé en question.

Le programme s'efforce ensuite de faire vérifier cela par un prestataire de services d'assurance indépendant.

Le prestataire de services d'assurance indépendant entreprend alors son examen et prépare un rapport d'examen d'assurance indépendant.



Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Le programme n'a pas le pouvoir de réviser les constatations de l'examen d'assurance indépendant, mais il peut modifier sa proposition en réponse aux recommandations formulées ou aux conseils donnés dans le rapport d'examen d'assurance indépendant.

Le dossier du programme est ensuite présenté par le programme à l'autorité supérieure, et s'accompagne du rapport d'examen d'assurance indépendant complet et non révisé.

L'examen d'assurance ne doit pas être considéré comme une remise en question de la proposition du programme, mais plutôt comme une validation réfléchie de celle-ci.

L'autorité décisionnelle supérieure peut alors examiner la proposition du programme, ainsi que le rapport d'examen d'assurance indépendant, et la réponse du programme à ce rapport, et prendre une décision en connaissance de cause.



Assurance de programme

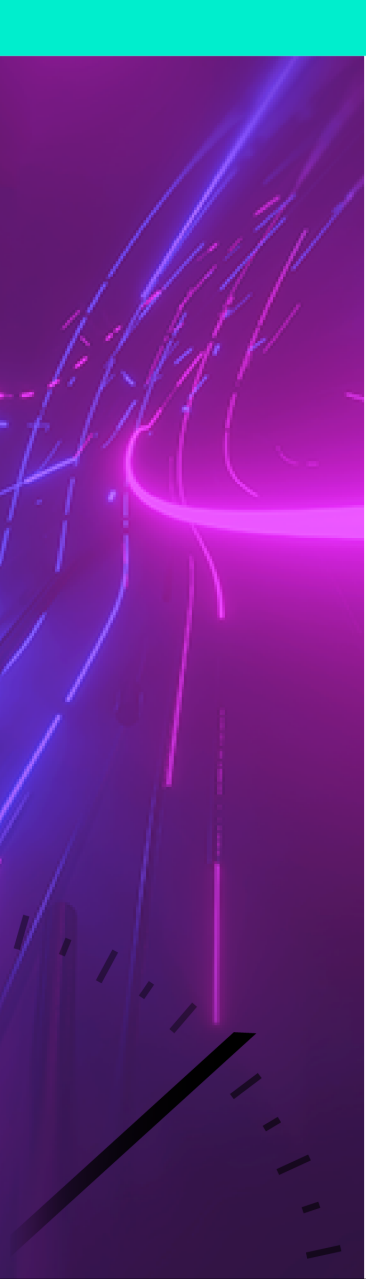
– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Emploi et Développement social Canada, par exemple, a mis en place des directives et des normes bien élaborées sur la gestion et l'assurance des programmes.

Lorsqu'un examen d'assurance indépendant est commandé à l'un des points de déclenchement précisés et mentionnés plus haut, une équipe d'examen est constituée. Celle-ci se compose en général d'un chef d'équipe d'examen et de deux membres de l'équipe d'examen.

Tous sont indépendants du programme à assurer.

Le chef de l'équipe d'examen a une vaste expérience, d'habitude dans des rôles de gestion de haut niveau et dans la mise en œuvre de programmes de changement importants, et est un examinateur accrédité de grande expérience dans la réalisation d'examens d'initiatives et de programmes de changement importants.



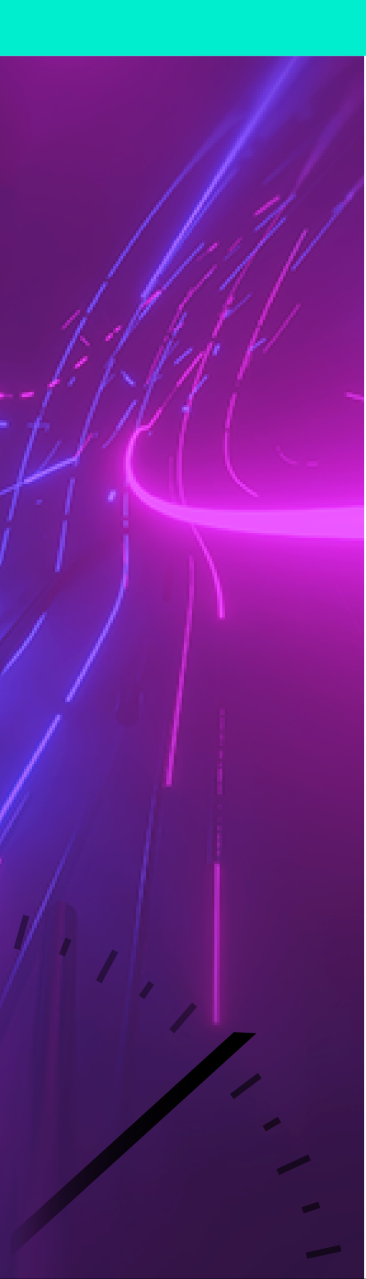
Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Les membres de l'équipe d'évaluation ont de l'expérience dans la mise en œuvre de programmes de changement importants et seront accrédités ou en voie de l'être en tant qu'évaluateurs. Ils auront, ou seront en train de développer une expérience importante dans la réalisation d'examens, d'initiatives et de programmes de changement importants.

Les membres de l'équipe de révision sont choisis parmi les praticiens de la gestion de programme ou de projet faisant partie de l'organisation.

Le chef de l'équipe d'examen guide l'équipe d'examen, qui décide, sur la base de son expérience, des documents du programme à examiner et du personnel à contacter dans le cadre de l'examen. Il ne devrait pas y avoir de répercussions sur les délais d'exécution du programme, car le plan de programme aura tenu compte de la révision anticipée aux points de déclenchement convenus, mentionnés plus haut. Aucun document ou processus nouveau ou supplémentaire ne doit être produit par le programme aux fins de l'examen.



Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Toutes les informations sont corroborées et triangulées avec d'autres informations provenant d'une source distincte, avant d'en tenir compte dans les constats du rapport.

L'examen est prévu sur 5 jours ouvrables consécutifs. Un engagement individuel en face à face avec (généralement) jusqu'à 14 employés du programme et d'autres employés (identifiés par l'équipe de révision) a lieu les jours 1 à 3.

Ces discussions de 45 minutes sont confidentielles et les informations recueillies lors de ces sessions ne sont jamais attribuées à la source.

Le temps maximum consacré à l'examen par tout membre de l'équipe du programme est de 45 minutes.



Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Le cadre supérieur désigné (CSD) ou le promoteur du programme peut recevoir un breffage en face à face de l'équipe d'examen à la fin des jours 1 à 3, au cours duquel l'équipe d'examen échange sur les constats émergents.

Sur la base de son expérience opérationnelle, de la mise en œuvre et de l'examen des causes probables d'échec ou des facteurs de réussite, l'équipe d'évaluation rassemble les constatations des examens des documents et des discussions avec le personnel, afin de développer une évaluation du programme fondée sur des preuves. Celle-ci est présentée comme le rapport d'examen d'assurance indépendant.

Le rapport est rédigé le quatrième jour de l'examen et une version préliminaire est communiquée au cadre supérieur désigné (CSD) ou au promoteur du programme le cinquième jour, afin de vérifier l'exactitude des faits. Le rapport définitif est publié le sixième jour.

Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Le rapport comprend une évaluation de la confiance dans l'exécution, ainsi que des recommandations d'amélioration et de reconnaissance des pratiques exemplaires.

Le degré de « confiance en la livraison » est catégorisée comme suit :

<u>RAG</u> (Rouge/Ambre/Vert)	<u>DESCRIPTION DES CRITÈRES</u>
Vert	La réalisation du programme dans le respect des délais, des coûts et de la qualité semble très probable et il n'y a pas de problèmes majeurs en suspens qui, à ce stade, semblent menacer sérieusement la réalisation.
Ambre/vert	La réussite de la mise en œuvre semble probable, mais une attention constante sera nécessaire pour veiller à ce que les risques ne se matérialisent pas en problèmes majeurs menaçant la mise en œuvre.
Orange	La réussite de l'opération semble possible, mais il existe déjà des problèmes importants qui requièrent l'attention de la direction. Ils semblent réglables à ce stade et, s'ils sont résorbés rapidement, ne devraient pas présenter un problème important.
Ambre/rouge	La réussite de la mise en œuvre du programme est mise en doute, des risques ou des problèmes majeurs apparaissant dans un certain nombre de domaines clés. Il faut agir d'urgence pour veiller à ce que ces problèmes soient réglés et déterminer s'il est possible de les résoudre.
Rouge	Il semble impossible de mener à bien le programme. Il existe des problèmes majeurs concernant la définition du programme, le calendrier, le budget, la qualité requise ou la livraison d'avantages, qui, à ce stade, ne semblent pas pouvoir être gérés ou résolus. Le programme peut avoir besoin d'une nouvelle base ou d'une réévaluation de sa viabilité globale.

Assurance de programme

– à quoi ressemble-t-elle en pratique?

Les recommandations sont classées comme suit : Critique, Essentiel ou Recommandé.

Niveau	Description
Critique	Critique pour une action immédiate, c'est-à-dire que pour passer le guichet, le programme doit prendre cette action immédiatement
Essentiel	Il faut s'en occuper avant le portail, sinon le programme recevra une approbation conditionnelle.
Recommandé	Améliorations potentielles, mais non essentielles pour progresser dans le Portail, mais susceptibles d'avoir un impact sur la bonne exécution du programme.

Vérificateur général du Canada - 2018

« Alors que le sous-ministre était responsable de ce qui s'est passé sous sa surveillance, son personnel ne lui a pas donné les informations nécessaires pour bien saisir les risques qui menaçaient le projet. Il n'y avait aussi aucun mécanisme indépendant de surveillance du projet. »



« L'ouverture et l'environnement "montrer plutôt que dire" sont des principes essentiels d'une assurance de programme efficace. »

« Pour tous les projets de technologies de l'information à l'échelle du gouvernement, le Conseil du Trésor du Canada devrait :

- a) réaliser un examen indépendant obligatoire des décisions déterminantes d'aller de l'avant ou non... »*

« Ce sont justement ces buts marqués contre son propre camp auxquels nous devons mettre fin, ces échecs incompréhensibles et évitables qui touchent un si grand nombre de gens, et qui prennent tant de temps et d'argent à corriger. »

Bureau d'audit du Royaume-Uni - Juin 2010

« L'assurance indépendante est appréciée par les parties prenantes et, bien que cela soit difficile à quantifier, il existe des preuves solides que cette assurance a été bénéfique pour les projets individuels.

Nous estimons que le coût total pour le gouvernement de l'assurance des projets à haut risque est de 8,3 millions de livres sterling, ce qui est minime par rapport aux 10,5 milliards de livres sterling de dépenses annuelles pour les 42 projets suivis dans le portefeuille de projets majeurs (MPP).

Si l'assurance contribue à empêcher un seul des projets à haut risque du gouvernement de connaître un grave dépassement de coût, l'ampleur des économies potentielles justifie amplement l'investissement. »

[Rapport du NAO : Assurance pour les projets à haut risque](#)

Bureau de l'auditeur général de l'Australie - 2012

« D'après les commentaires fournis par les OAR des organismes, il existe un degré élevé de satisfaction quant à la qualité des équipes de réexamen qui entreprennent les révisions de Gateway.

En outre, la grande majorité des OAR ont signalé au ministère des Finances qu'ils trouvent les examens Gateway bénéfiques, et ils considèrent que les recommandations formulées dans le rapport Gateway leur permettront d'améliorer les résultats des projets.

Cela dit, il est courant que les organismes ne mettent pas pleinement en œuvre les recommandations de l'examen en temps voulu. »

[Rapport d'audit 201112 n° 22.pdf \(anao.gov.au\)](#)

Contrôleur et auditeur général de la Nouvelle-Zélande - 2016

« À mon avis, les examens Gateway ont apporté des avantages aux projets et programmes individuels. Les promoteurs de projets ont indiqué qu'ils trouvent les examens de Gateway bénéfiques. Mon personnel a vu des exemples donnés où un examen de Gateway a fourni des conseils qui ont aidé un projet à atteindre une étape importante. »

« Pour de nombreux projets et programmes, les avantages particuliers, notamment les économies de coût, sont plus difficiles à relever. Il existe de nombreuses autres influences sur la réussite des projets et des programmes, et les effets des examens Gateway peuvent être difficiles à isoler.

Une analyse coûts-avantages des examens Gateway au Royaume-Uni a révélé que les projets ayant fait l'objet d'examens ont permis de réaliser des économies de 2 à 4 % du coût total du projet. Ce type d'analyse est très complexe et n'a pas été reproduit en Nouvelle-Zélande. »

Aperçu de l'auditeur général – Bureau de l'auditeur général de Nouvelle-Zélande (oag.parliament.nz)

Bureau d'audit du Royaume-Uni - Juin 2010

« Au cours de la dernière décennie, l'introduction d'une assurance indépendante telle que le processus Gateway^{MD}... a considérablement amélioré l'environnement de contrôle autour des projets à haut risque.

Nous soutenons cette réalisation tout en notant l'impact des contraintes qui pèsent sur le fonctionnement actuel de l'assurance, notamment l'absence d'un mandat clairement défini et applicable. »

« L'introduction des examens Gateway en 2001... a constitué une amélioration déterminante de l'assurance pour les projets à haut risque. »

Rapport du NAO : Assurance pour les projets à haut risque

Computer Weekly - 2007

« Il a été démontré que les examens Gateway aident les projets à haut risque qui se heurtent à des difficultés et qui sont prêts à recevoir des conseils.

Mais pour les gestionnaires de projets gouvernementaux qui choisissent de faire l'autruche et d'éviter un examen minutieux, les échecs des projets informatiques peuvent rester cachés jusqu'à ce qu'il soit trop tard. »

[Les examens Gateway donnent-ils des résultats? \(computerweekly.com\)](http://computerweekly.com)

L' Assurance de programme à EDSC



Conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, la Direction générale du contrôleur ministériel d'EDSC a établi une approche pratique de la gestion des programmes.

Cette approche est axée sur les pratiques exemplaires de l'industrie et est dirigée par l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre d'une directive et d'une norme sur la gestion des programmes d'EDSC.

Comme nous l'avons expliqué en détail dans notre exposé d'aujourd'hui, l'assurance de programme est un élément clé de notre approche, et nous avons également élaboré, approuvé et mis en œuvre une directive sur l'assurance de programme.

L' Assurance de programme à EDSC



En établissant ces nouveaux concepts, nous avons élaboré, appris et modifié notre approche afin d'assurer l'intégration à la gouvernance organisationnelle existante et d'encourager l'amélioration de la confiance en matière de prestation.

Être chef d'équipe d'examen indépendant exige un ensemble de compétences qui sont encore relativement rares au sein du gouvernement du Canada.

Comme nous l'avons indiqué, ces processus sont opérationnels au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et en Australie depuis plus d'une décennie.

Ces pays exploitent une série de cadres d'approvisionnement pour trouver et accéder aux chefs d'équipe d'examen.

Les membres de l'équipe d'examen peuvent provenir de la communauté de gestion du programme ou du projet au sein de l'organisation hôte; cela facilite le transfert des connaissances.

L' Assurance de programme à EDSC

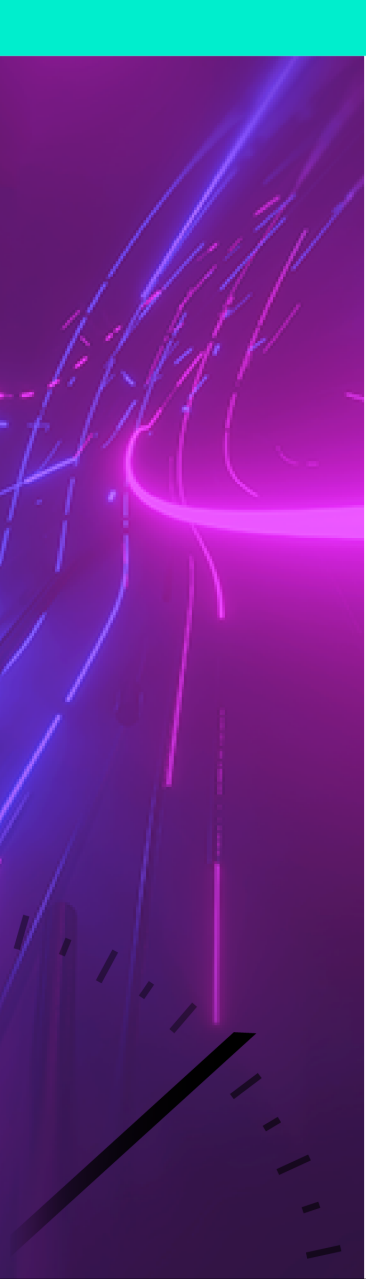


Les nouveaux concepts peuvent souvent soulever des inquiétudes, de l'appréhension et rendre les collègues inquiets.

Nous avons travaillé fort pour nous engager de manière appropriée avec nos clients.

- Programme fondations de données
- Programme de modernisation de la Direction générale du service des ressources humaines

Nous avons développé une relation de confiance élevée avec nos clients qui ont rapidement compris et apprécient que l'assurance ne concerne pas le maintien de l'ordre et les points de contrôle et l'examen indésirable, mais est une question de soutien, d'engagement, d'apprentissage et d'amélioration des chances de succès.



Assurance de programme – dernières réflexions

L'assurance intégrée est une fonction habilitante, qu'elle soit interne à un programme, ou indépendante et externe au programme.

L'ouverture et l'environnement « *montrer plutôt que dire* » sont des principes essentiels d'une assurance de programme efficace.

Seule une véritable assurance externe indépendante permet d'offrir le degré de visibilité approprié aux décideurs externes.

L'assurance indépendante n'est pas une question de confiance ou de doute sur l'engagement ou les capacités d'une équipe de programme. Il s'agit simplement de donner aux principaux décideurs l'assurance indépendante que les bonnes choses sont faites au bon moment.

La décision de savoir quel degré d'assurance est suffisant et quelle indépendance cette assurance doit avoir pour donner l'assurance nécessaire est, de manière réaliste, une décision de gouvernance organisationnelle.