



NON CLASSIFIÉ

Directive sur l'assurance de programme

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

Propriétaire fonctionnel : Directeur exécutif, Gestion des investissements et du rendement (GIR)

Version : 1.0

Date : 26 mars 2021



Avant-propos

La présente directive fournit des orientations pour la gestion de l'assurance de programme à Emploi et Développement social Canada (EDSC). Elle s'applique à tous les programmes.

Les indications présentées ci-après appuient la Politique sur la planification et la gestion des investissements et la Directive sur la gestion de projets et programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui étaient en vigueur au moment de la date de signature, ainsi que d'autres instruments de politiques connexes du Conseil du Trésor. En cas de divergence, les instruments de politiques du CT ont préséance.

Cette directive entre en vigueur à la date de sa signature et sera mise à jour régulièrement dans une démarche d'amélioration continue, suivant l'évolution des politiques et des pratiques d'assurance et de gestion de programme du CT et d'EDSC.

La directive est approuvée par :

Directeur général
Gestion des investissements, des projets et de
l'approvisionnement
Direction générale du dirigeant principal des finances

Date



Historique des révisions

Version	Description	Date	Auteur	Autorité d'approbation
1.0	Première version publiée	26 mars 2021	Gestion des investissements et du rendement (GIR)	Directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA)

Table des matières

Avant-propos	ii
Historique des révisions	iii
1 Titre	1
2 Date d'entrée en vigueur	1
3 Autorisations	1
4 Application et exceptions	1
4.1 Application	1
4.2 Exceptions	1
5. Introduction	1
5.1 Contexte.....	1
5.2 Objet	2
5.3 Objectifs	2
5.4 Résultats attendus	2
5.5 Fondements de l'assurance de programme	2
5.6 Liens avec la gouvernance du portefeuille d'investissement.....	3
6. Exigences	4
6.1 Exigences du Conseil du Trésor.....	4
6.2 Moment et type des examens d'assurance	4
6.3 Secteurs clés des examens d'assurance.....	5
6.4 Rôles et responsabilités pour l'assurance de programme	6
6.5 Processus d'examen d'assurance de programme	7
6.6 Rapport d'examen d'assurance et réponse	10
7 Conséquences de la non-conformité	11
8 Références	11
8.1 Instruments de politiques connexes	11
9 Demandes de renseignements	11
Annexe A : Définitions	12



1 Titre

Directive sur l'assurance de programme d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

2 Date d'entrée en vigueur

La présente directive entre en vigueur à la date de sa signature.

3 Autorisations

La présente directive est établie en vertu de la Politique sur la gestion de projet et de programme et de la Directive sur la gestion de programme d'EDSC, qui fournissent une orientation et un contexte importants pour l'assurance de programme à EDSC.

En outre, elle est conforme à la Politique sur la planification et la gestion des investissements et à la Directive sur la gestion de projets et programmes du Conseil du Trésor¹.

Le directeur général, Gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement (GIPA), s'est vu déléguer le pouvoir de modifier ou d'annuler les exigences obligatoires relatives à la présente directive.

4 Application et exceptions

4.1 Application

La présente directive s'applique à tous les programmes d'EDSC, ainsi qu'aux projets faisant partie de programmes. Le terme « assurance de programme » couvre les activités d'assurance réalisées tant à l'échelle du programme qu'à l'échelle de ses projets. Ainsi, la directive s'applique à tous les employés d'EDSC qui travaillent dans un environnement de programme, que ce soit à l'échelle du programme ou des projets du programme.

4.2 Exceptions

La présente directive ne s'applique pas aux projets indépendants, c.-à-d. ceux qui ne font pas partie d'un programme.

5. Introduction

5.1 Contexte

L'assurance est une stratégie qui gagne en importance lorsqu'il s'agit de relever les défis relatifs à l'exécution réussie des programmes et des projets et d'obtenir la confiance des intervenants, particulièrement pour les initiatives à haut risque.

Le gouvernement du Canada reconnaît l'importance de l'assurance et exige de tous les ministères et organismes qu'ils mènent des activités d'assurance conformes aux plans

¹ Voir la [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) et la [Directive sur la gestion de projets et programmes](#) du Conseil du Trésor.

d'établissement des points de contrôle des initiatives, garantissant ainsi que la gouvernance des projets et des programmes s'appuie sur des examens indépendants.

5.2 Objet

L'objet de la présente directive est d'établir les exigences à remplir pour assurer une assurance de programme indépendante, objective et transparente à EDSC, y compris en ce qui concerne le moment des examens, les secteurs visés par ceux-ci, la façon dont ils sont réalisés et les rôles et responsabilités connexes.

5.3 Objectifs

Les objectifs de la présente directive sont les suivants :

- contribuer à l'exécution réussie des programmes à ESDC et à l'atteinte des résultats attendus des investissements dans ces programmes;
- veiller à ce que les comités de gouvernance de programme et de portefeuille reçoivent des évaluations indépendantes de « confiance en la livraison » pour éclairer leur prise de décisions;
- s'assurer qu'EDSC respecte la Politique sur la planification et la gestion des investissements et la Directive sur la gestion de projets et programmes du Conseil du Trésor en établissant les conséquences de la non-conformité.

5.4 Résultats attendus

Les résultats attendus de la présente directive sont les suivants :

- l'assurance de programme est menée de façon adéquate, cohérente et transparente;
- les rôles et responsabilités liés à l'assurance de programme sont clairement définis et bien compris;
- les comités de gouvernance de programme et de portefeuille disposent de renseignements objectifs et indépendants pour prendre leurs décisions;
- les programmes sont plus susceptibles d'engendrer les résultats attendus.

5.5 Fondements de l'assurance de programme

L'assurance de programme est une évaluation indépendante, objective et transparente qu'un programme subit, en partie ou dans son ensemble, pour démontrer qu'il est en voie d'atteindre les résultats attendus. Des examens d'assurance de programme sont réalisés pour étayer la prise de décisions en matière de gouvernance et pour passer en revue les secteurs de préoccupation, à toute étape du programme ou d'un de ses projets.

5.5.1 Caractéristiques d'une assurance de programme efficace

Pour être efficace, l'assurance de programme doit :

- être indépendante de l'exécution du programme
- bénéficier d'un accès aux employés clés et pouvoir consulter les artéfacts à jour et dûment autorisés;
- s'intégrer à la planification du programme et de ses projets;
- s'harmoniser avec les principaux points de décisions ou les préoccupations particulières;
- être axée sur les principaux risques pour l'exécution réussie du programme;



- être orientée vers l'action, de façon à définir les enjeux qui influent sur l'exécution réussie et à prendre les mesures qui s'imposent.

5.5.2 Confiance en la livraison

L'assurance de programme est fondée sur la « confiance en la livraison », c'est-à-dire le degré de confiance qu'affichent des professionnels indépendants et expérimentés dans le fait que les résultats attendus seront atteints. La confiance en la livraison doit nécessairement prendre en compte l'incidence des risques et la probabilité qu'ils se concrétisent, ainsi que la gravité des enjeux touchant le programme. En analysant le travail accompli et en discutant avec les membres de l'équipe de programme, l'équipe d'examen pourra établir le degré de confiance en la réussite du programme ou de ses projets (c.-à-d. qu'ils livreront les extraits, capacités, résultats et avantages attendus en respectant les critères de temps, de coûts et de qualité, et en conformité avec la vision du programme et le modèle opérationnel cible).

5.5.3 Code de conduite

Bien que l'assurance soit planifiée et intégrée aux activités mêmes du programme – p. ex. au moyen d'examen de la qualité ou des extraits de projet –, une assurance indépendante doit être fournie par des professionnels qui n'ont pas de lien avec le programme.

Les membres de l'équipe d'examen s'engagent à :

- faire preuve d'indépendance et d'objectivité;
- s'assurer que les conclusions sont basées sur des faits;
- protéger la confidentialité (s'assurer que les commentaires ne peuvent être associés à personne);
- mener des examens d'une façon respectueuse et sensible, pour encourager tous les intervenants à communiquer avec ouverture et franchise, sans crainte de représailles ou de jugement;
- contribuer ouvertement, honnêtement et efficacement en tant que membre de l'équipe d'examen;
- valoriser l'expertise et l'expérience des autres;
- gérer leur temps avec efficacité et efficience;
- déterminer les secteurs d'amélioration en se fondant sur les meilleures pratiques reconnues (plutôt que sur des opinions);
- s'adapter en fonction des conclusions afin d'explorer les points jugés problématiques au cours de l'examen;
- produire un rapport à valeur ajoutée pour aider le programme et ses intervenants à avancer.

5.6 Liens avec la gouvernance du portefeuille d'investissement

EDSC soumet tous les trois ans un plan d'investissement au Conseil du Trésor et présente chaque année une mise à jour décrivant tous les investissements planifiés dans les programmes et les projets pour les cinq années à venir, ce qui comprend les priorités d'investissement.

L'assurance de programme aide les décideurs du portefeuille à déterminer quels programmes seront ajoutés, retirés ou modifiés dans le portefeuille d'investissement d'EDSC. Par exemple, les programmes qui appuient fortement les objectifs stratégiques d'EDSC sont plus susceptibles

d'être inclus dans le portefeuille que ceux pour qui ce n'est pas le cas. En outre, les programmes dont le degré de confiance en la livraison est jugé élevé pourraient voir leur niveau de priorité augmenter dans le plan d'investissement d'EDSC, tandis que ceux dont le degré est bas pourraient voir leur priorité diminuer, ou pourraient être carrément retirés du plan.

6. Exigences

6.1 Exigences du Conseil du Trésor

Voici les exigences issues des politiques du Conseil du Trésor :

- L'administrateur général doit s'assurer que la gouvernance des programmes et projets s'appuie sur des examens indépendants;
- Le cadre supérieur désigné (CSD) doit établir un cadre ministériel de gestion de programme, qui comprend une approche régissant les points de contrôle et les décisions de poursuivre ou non, en définissant les données requises pour appuyer les décisions aux points de contrôle;
- Le dirigeant principal des finances doit remettre en question les présentations et attester de leur qualité avant de les faire approuver par le ministre, suivant un examen rigoureux de diligence raisonnable²;
- Le promoteur de programme (aussi appelé responsable principal), qui est responsable de l'exécution réussie du programme, doit veiller à ce que des activités d'assurance et des examens indépendants soient menés conformément au plan d'établissement des points de contrôle du cadre de gestion de programme.

La présente directive appuie ces obligations en établissant les exigences en matière d'assurance de programme pour EDSC.

6.2 Moment et type des examens d'assurance

Les examens d'assurance doivent être réalisés avant les points de contrôle ou les décisions importantes. Dans un programme, l'examen d'assurance est effectué avant chaque point de contrôle de phase (aux phases 1, 2, 3 et 4) et avant chaque point de contrôle de tranche durant la phase 3 – Gérer les tranches. On parle alors d'examens au point de contrôle de phase.

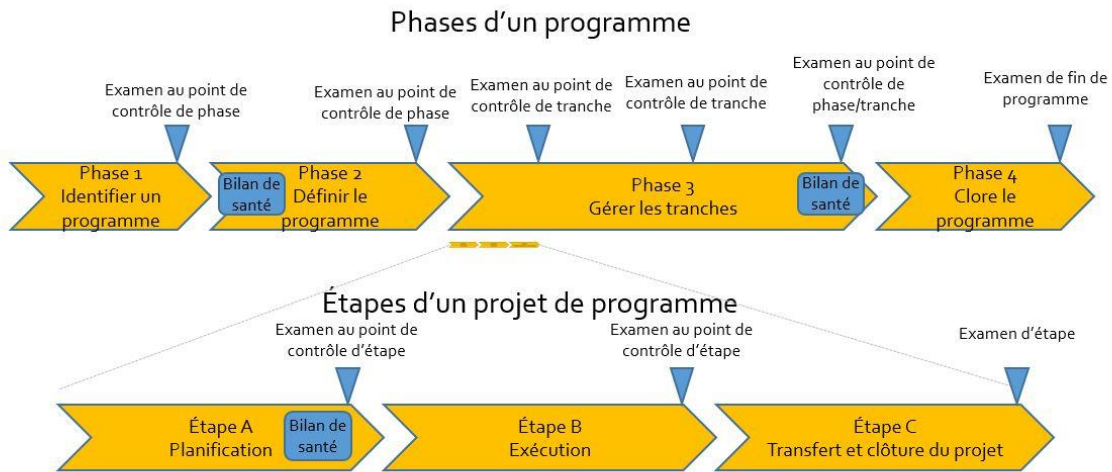
Dans un projet de programme, l'examen d'assurance est effectué avant chaque point de contrôle d'étape (aux étapes A, B et C). Il s'agit d'examens au point de contrôle d'étape.

D'autres examens – appelés bilans de santé – peuvent être réalisés à tout moment, à la demande du promoteur de programme. Ces bilans sont effectués si un programme ou un de ses projets suscite des préoccupations et qu'un examen indépendant est jugé utile.

La figure 1 illustre à quels moments sont réalisés les examens d'assurance. L'exemple utilisé compte trois bilans de santé, mais ce nombre peut varier, tout comme le moment où ils sont réalisés au cours du cycle de vie du programme ou du projet.

² Voir la [Ligne directrice sur l'attestation du dirigeant principal des finances pour les présentations au Cabinet](#).

Figure 1 – Calendrier des examens d'assurance



6.3 Secteurs clés des examens d'assurance

Les examens d'assurance de programme se concentrent sur les secteurs clés liés à l'exécution réussie d'un programme ou d'un projet de programme, comme l'indique le tableau 1 ci-dessous. Les bilans de santé couvrent au moins un de ces secteurs clés, en fonction des raisons qui justifient leur tenue.

Il est important de noter que les examens ne se limitent pas à ces secteurs clés. À sa discrétion, l'équipe d'examen peut examiner d'autres aspects du programme, de ses projets ou des activités connexes pour bien évaluer son degré de « confiance en la livraison ».

Tableau 1 : Secteurs clés des examens d'assurance pour les programmes et leurs projets

Secteurs clés	Bilans de santé et examens aux points de contrôle de phase d'un programme	Bilans de santé et examens aux points de contrôle d'étape d'un projet de programme
Alignement stratégique	Le programme est et reste aligné sur la stratégie ministérielle.	Le projet est et reste aligné sur les objectifs du programme.
Vision et modèle cible	L'état futur qu'atteindra l'organisation après l'exécution réussie du programme est décrit clairement et bien compris, tout comme les étapes pour atteindre cet état futur.	Les extraits du projet et la façon dont ils aideront le programme à atteindre l'état futur souhaité sont décrits clairement.
Mobilisation des intervenants	Le programme adopte une approche de mobilisation des intervenants bien définie et efficace.	Le projet suit l'approche de mobilisation des intervenants préconisée par le programme.
Organisation du programme	Les rôles, responsabilités et obligations sont clairement définis et dûment remplis, tant pour l'exécution que pour la gouvernance du programme.	Les rôles, responsabilités et obligations sont clairement définis et dûment remplis, tant pour l'exécution que pour la gouvernance du projet.
Analyse de rentabilisation et avantages	Les résultats et avantages attendus du programme sont bien définis, et le programme est en voie de les atteindre.	Les extraits du projet, et la façon dont ils contribuent à l'atteinte des résultats et avantages attendus du programme, sont bien définis, et le projet est en voie de les atteindre.

Secteurs clés	Bilans de santé et examens aux points de contrôle de phase d'un programme	Bilans de santé et examens aux points de contrôle d'étape d'un projet de programme
Gestion financière	Le programme dispose d'une approche efficace et bien définie en gestion financière, et on prévoit que les coûts globaux, y compris ceux des projets, resteront dans les limites approuvées du programme.	Le projet suit l'approche du programme en gestion financière, et on prévoit que ses coûts resteront dans les limites approuvées.
Planification	Les plans du programme sont clairs, efficaces, cohérents entre eux et bien compris, et les membres de l'équipe de programme les suivent adéquatement.	Les plans du projet sont clairs, efficaces, cohérents entre eux et bien compris, et les membres de l'équipe de projet les suivent adéquatement.
Ressources	Le programme dispose des ressources appropriées et ne souffre d'aucune lacune importante sur le plan des compétences ou des capacités.	Le projet dispose des ressources appropriées et ne souffre d'aucune lacune importante sur le plan des compétences ou des capacités.
Gestion des risques et des enjeux	La stratégie de gestion des risques et des enjeux du programme est bien définie et efficace.	Le projet suit adéquatement la stratégie de gestion des risques et des enjeux du programme.
Gestion de la qualité et de l'assurance	Le programme dispose d'une stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance bien définie, tant à l'échelle du programme que des projets.	Le projet suit adéquatement la stratégie de gestion de la qualité et de l'assurance définie par le programme.
Leçons apprises	Le programme applique activement les leçons apprises antérieurement, et il recueille, applique et diffuse les leçons qu'il a lui-même apprises.	Le projet applique activement les leçons apprises antérieurement, et il recueille, applique et diffuse les leçons qu'il a lui-même apprises.
Planification des tranches	Les plans des tranches du programme sont clairs, efficaces, cohérents entre eux et bien compris, et les membres de l'équipe de programme les suivent adéquatement.	Les plans du projet sont clairs, efficaces, cohérents entre eux et bien compris, et les membres de l'équipe de projet les suivent adéquatement.
Transfert en opérations	Le programme planifie, communique et dirige efficacement le transfert des capacités en opérations.	Le projet participe efficacement au transfert des capacités en opérations, comme le définit le programme.

6.4 Rôles et responsabilités pour l'assurance de programme

Les principaux rôles requis pour l'assurance de programme sont les suivants (liste non exhaustive) :

- Sous-ministre;
- Cadre supérieur désigné;
- Dirigeant principal des finances;
- Promoteur de programme;
- Directeur exécutif, Gestion des investissements et du rendement (GIR);
- Directeur, Assurance, GIR;
- Chef de l'équipe d'examen;
- Membre de l'équipe d'examen.

Les rôles et responsabilités pour l'assurance de programme sont décrits dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Rôles et responsabilités pour l'assurance de programme

Rôles	Responsabilités
Sous-ministre	<ul style="list-style-type: none"> S'assure que la gouvernance des programmes et des projets est appuyée par des examens indépendants.
Cadre supérieur désigné	<ul style="list-style-type: none"> Établit un cadre de gestion de programme ministériel, y compris une approche d'établissement des points de contrôle qui définit les données nécessaires pour appuyer la prise de décisions aux points de contrôle. S'assure que le ministère est au courant des politiques du Conseil du Trésor et d'EDSC liées à la gestion de programme et de projet et qu'il s'y conforme.
Dirigeant principal des finances	<ul style="list-style-type: none"> Veille à ce que les examens d'assurance soient indépendants, objectifs, transparents et conformes aux politiques du Conseil du Trésor et d'EDSC. Veille à ce que les examens d'assurance disposent de ressources suffisantes. Veille à ce que les rapports d'examen d'assurance et les réponses à ces rapports soient rendus disponibles aux intervenants concernés.
Promoteur de programme	<ul style="list-style-type: none"> Veille à ce que les activités d'assurance et les examens indépendants soient menés en conformité avec le cadre de gestion de programme et la structure de gouvernance approuvée. Facilite la planification et la tenue des examens, notamment en permettant à l'équipe d'examen d'avoir accès aux documents et aux personnes qu'ils ont demandés. Reçoit le rapport d'examen d'assurance et prépare la réponse à ce rapport. Peut déléguer ses responsabilités au gestionnaire de programme, au promoteur exécutif de projet ou au gestionnaire de projet, mais il demeure l'ultime responsable de ses obligations.
Directeur exécutif, GIR	<ul style="list-style-type: none"> Fournit un examen d'assurance indépendant des projets et programmes en cours à des intervalles prédéterminés³.
Directeur, Assurance, GIR	<ul style="list-style-type: none"> Communique avec les promoteurs de programme pour veiller à la compréhension des exigences relatives aux examens de programme et de projet de programme. Met sur pied l'équipe d'examen et nomme son chef. S'assure que des processus administratifs efficaces sont en place, y compris pour ce qui est de rassembler et gérer les documents, d'organiser des entrevues, de donner suite aux mesures de suivi, de consigner les leçons apprises, etc.
Chef de l'équipe d'examen	<ul style="list-style-type: none"> Planifie l'examen d'assurance. Dirige l'examen. Attribue et supervise le travail des membres de l'équipe d'examen. Prépare et présente le rapport d'examen d'assurance.
Membre de l'équipe d'examen	<ul style="list-style-type: none"> Élabore les conclusions et recommandations grâce à l'analyse de documents et à des entrevues.

6.5 Processus d'examen d'assurance de programme

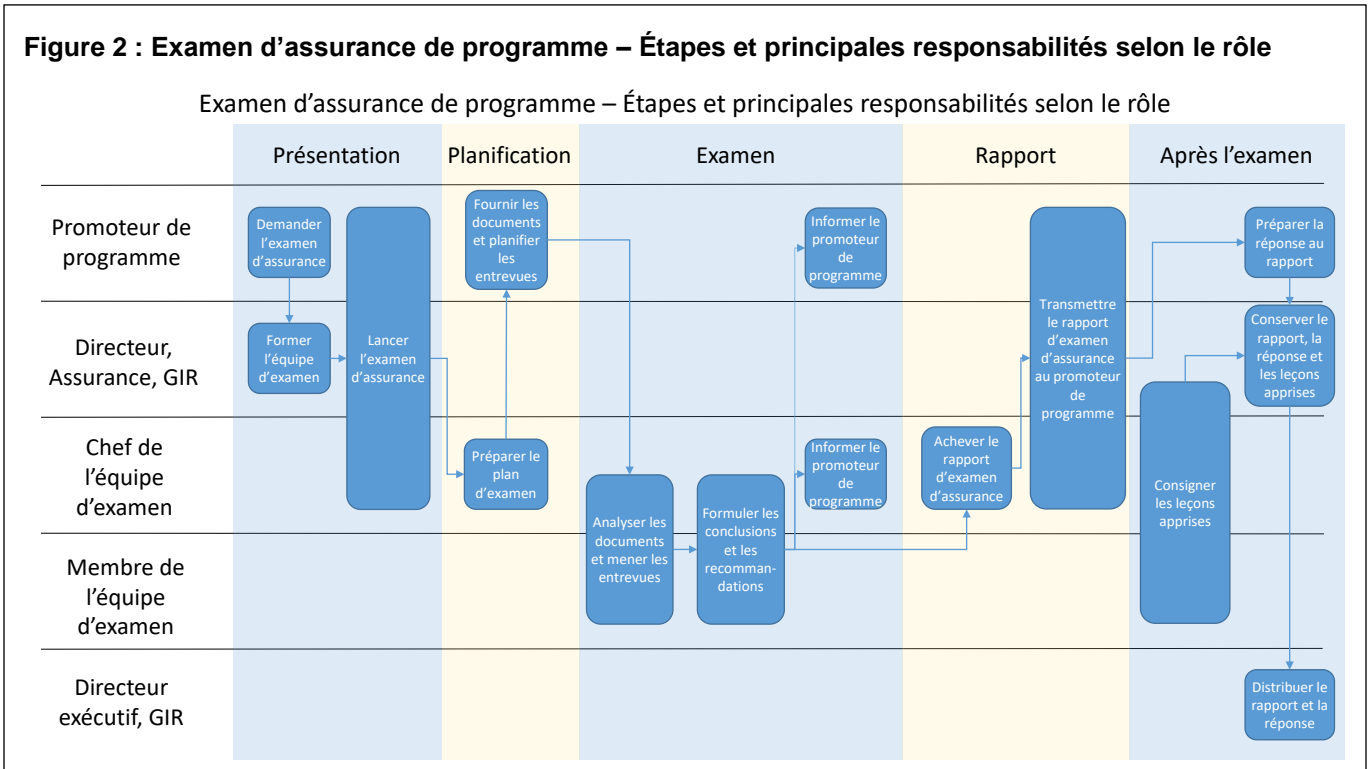
Le processus d'examen d'assurance de programme comporte cinq étapes :

- Présentation
- Planification
- Examen

³ Voir la [Politique sur la gestion de projet et de programme](#) d'EDSC, p. 10.

- Rapport
- Après l'examen

La figure 2 illustre les principaux rôles et responsabilités à chaque étape.



6.5.1 Présentation

Les principales activités menées durant la phase de présentation sont les suivantes :

- Demander l'examen d'assurance
 - Le promoteur de programme est chargé de demander les examens aux points de contrôle de phase et d'étape ainsi que les bilans de santé. D'autres intervenants (comme le DPF, le CSD, le Secrétariat du Conseil du Trésor) peuvent demander au promoteur de programme de lancer un bilan de santé.
- Former l'équipe d'examen
 - Selon le type d'examen et les secteurs visés, le directeur de l'assurance de la GIR met sur pied l'équipe d'examen et attribue les rôles appropriés à chacun de ses membres, y compris celui de chef d'équipe.
- Lancer l'examen d'assurance
 - Le directeur de l'assurance de la GIR organise une rencontre de lancement avec le promoteur de programme pour confirmer les exigences, le processus d'examen, les rôles et responsabilités, le calendrier, etc.

6.5.2 Planification

Les principales activités menées durant la phase de planification sont les suivantes :

- Préparer le plan d'examen
 - Le chef d'équipe d'examen prépare le plan d'examen, précisant notamment les secteurs visés, les documents à examiner et les entrevues à mener, et il attribue des responsabilités particulières à chaque membre de l'équipe d'examen.
- Fournir les documents à examiner
 - Le promoteur de programme demande à l'équipe du programme de fournir les documents demandés.
- Planifier les entrevues
 - Le promoteur de programme facilite l'organisation des entrevues (p. ex. en s'assurant que le soutien administratif nécessaire est offert).

6.5.3 Examen

Les principales activités menées durant la phase d'examen sont les suivantes :

- Analyser les documents et mener les entrevues
 - Les membres de l'équipe d'examen pourraient avoir besoin d'étudier d'autres documents ou de mener d'autres entrevues pour pouvoir formuler leurs conclusions et recommandations. Le promoteur de programme doit transmettre ces demandes au besoin.
- Formuler les conclusions et les recommandations
 - Tout au long de l'examen, des conclusions et recommandations sont formulées et peaufinées par les membres et le chef de l'équipe d'examen.
- Informer le promoteur de programme
 - Le chef de l'équipe d'examen fait le point sur les conclusions et recommandations auprès du promoteur de programme (et des personnes déléguées) à mesure que l'examen évolue. Ce suivi permet d'éviter les mauvaises surprises et constitue une occasion pour le programme et les projets de traiter adéquatement les conclusions avant la fin de l'examen.

6.5.4 Rapport

Les principales activités menées durant la phase de rapport sont les suivantes :

- Achever le rapport d'examen d'assurance
 - Le chef de l'équipe d'examen achève le rapport d'examen à partir des commentaires des membres de son équipe et du gestionnaire de l'assurance de programme.
- Transmettre le rapport d'examen d'assurance au promoteur de programme
 - Le chef de l'équipe d'examen et le directeur de l'assurance de la GIR transmettent le rapport d'examen au promoteur de programme et discutent des prochaines étapes.



6.5.5 Après l'examen

Les principales activités menées après l'examen sont les suivantes :

- Préparer la réponse au rapport d'examen
 - Le promoteur de programme présente une réponse écrite au rapport d'examen, en indiquant, le cas échéant, comment et quand s'orchestrera le suivi des conclusions et des recommandations.
- Distribuer le rapport et la réponse
 - Le directeur exécutif, Gestion des investissements et du rendement, s'assure que le rapport et la réponse sont distribués aux comités de gouvernance et aux autres intervenants concernés.
- Consigner les leçons apprises
 - Le directeur de l'assurance de la GIR s'assure que les leçons apprises au cours de l'examen sont consignées en vue d'une utilisation future.
- Conserver le rapport et la réponse pour utilisation future
 - Lors d'examens d'assurance ultérieurs, il sera possible de savoir comment et quand, le cas échéant, s'est orchestré le suivi des conclusions et des recommandations.

6.6 Rapport d'examen d'assurance et réponse

Le chef de l'équipe d'examen est chargé de produire en temps opportun un rapport d'examen bien rédigé qui détaille les conclusions et recommandations de son équipe. Souvent, ce rapport est rédigé à mesure que l'examen progresse, afin qu'il puisse être fourni dans la semaine suivant la fin de l'examen.

6.6.1 Conclusions et recommandations

Pour chaque secteur visé par l'examen, les conclusions tirées doivent être énoncées succinctement et étayées par des données à l'appui.

Généralement, les conclusions individuelles portent sur des éléments qui touchent la confiance en la livraison, c'est-à-dire des données tirées d'entrevues ou de documents qui, selon l'équipe d'examen, influenceront positivement ou négativement sur la probabilité que la livraison soit réussie.

Les recommandations expliquent comment la conclusion devrait être traitée selon l'équipe d'examen. Toutes les recommandations devraient indiquer à quel point il est urgent de traiter la conclusion en question. Par exemple, certaines conclusions doivent être traitées immédiatement, tandis que d'autres peuvent être liées à un jalon à venir ou à une date précise.

6.6.2 Évaluation de la confiance en la livraison

Une évaluation de la confiance en la livraison est effectuée pour chaque secteur clé de l'examen, ainsi que pour l'ensemble du programme ou du projet.

Le résultat global de l'évaluation est établi à partir d'une analyse des données et du jugement professionnel de l'équipe d'examen. La confiance en la livraison ne dépend pas du nombre de conclusions : il se peut que le degré de confiance soit bas en raison d'une seule conclusion, ou qu'il soit relativement élevé en dépit du fait que plusieurs enjeux aient été constatés.



6.6.3 Réponse au rapport d'examen d'assurance

Le rapport d'examen d'assurance est d'abord transmis au promoteur de programme afin qu'une réponse soit préparée. Celle-ci décrit comment sera traitée chaque conclusion et recommandation figurant dans le rapport : on y indique si le promoteur de programme accepte la conclusion ou recommandation, ainsi que comment et quand elle sera traitée. Si une conclusion ou recommandation n'est pas acceptée, il faut fournir une justification.

La réponse à l'examen doit être produite dans les deux semaines suivant la réception du rapport.

6.6.4 Distribution du rapport d'examen d'assurance et de la réponse

Le directeur exécutif, Gestion des investissements et du rendement, est chargé de distribuer les rapports d'examen d'assurance et les réponses connexes aux intervenants concernés.

Les rapports d'examen au point de contrôle de phase et les bilans de santé à l'échelle du programme sont transmis au groupe promoteur du programme (généralement un comité de niveau 2 d'EDSC), au Conseil des grands projets et des investissements, au cadre supérieur désigné et au dirigeant principal des finances.

Les rapports d'examen au point de contrôle d'étape et les bilans de santé à l'échelle des projets sont transmis au promoteur exécutif du projet, au Conseil de programme, au Conseil des grands projets et des investissements, au cadre supérieur désigné et au dirigeant principal des finances.

Le promoteur de programme peut diffuser les rapports et les réponses à sa discrétion.

7 Conséquences de la non-conformité

Suivant la Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC, le non-respect de la présente directive peut entraîner un refus de franchir les points de contrôle du programme ou de ses projets. Le CSD est responsable de cet examen, s'étant vu déléguer les pouvoirs du sous-ministre pour la gestion des projets et des programmes à EDSC.

8 Références

8.1 Instruments de politiques connexes

- Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor
- Directive sur la gestion de projets et programmes du Conseil du Trésor
- Politique sur la planification des investissements et la gestion de portefeuille d'EDSC
- Directive sur la gestion de portefeuille d'EDSC
- Politique sur la gestion de projet et de programme d'EDSC
- Directive sur la gestion de programme d'EDSC
- Norme sur la gestion de programme d'EDSC
- Directive sur l'assurance de projet d'EDSC (en attente d'approbation)
- Norme sur l'assurance de projet d'EDSC (en attente d'approbation)

9 Demandes de renseignements

Veuillez transmettre les demandes de renseignements au sujet de la présente directive à l'équipe d'assurance à : [NC-DGAPF-CFOB-AP-PA-GD](#).



Annexe A : Définitions

Assurance de programme – Ensemble systématique et indépendant de mesures servant à confirmer au promoteur de programme et aux intervenants que le programme, ou bien un de ses projets ou une de ses activités, suit son cours. Ces mesures confirment aussi que des pratiques exemplaires sont utilisées dans le cadre du programme et que la justification opérationnelle du programme reste alignée sur la stratégie organisationnelle.

Assurance de programme et de projet – Approche systématique adoptée pour réaliser une évaluation indépendante, objective et transparente durant le cycle de vie d'un programme ou d'un projet. Les conclusions et recommandations issues de l'évaluation sont des facteurs clés dans la prise de décisions sur l'exécution et la gouvernance, dans le but ultime de maximiser la valeur ajoutée des investissements faits dans les programmes et les projets visés.

Avantage – 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 organisationnels.

Bilan de santé – Examen effectué à différents moments d'un programme ou d'un projet, afin de déterminer de façon indépendante dans quelle mesure le programme ou le projet de programme est en voie d'atteindre ses objectifs. Utilisé comme outil d'atténuation des risques, le bilan de santé est généralement amorcé par le promoteur de programme.

Capacité – L'ensemble des extrants d'un projet requis pour obtenir un résultat. Il s'agit d'un service, d'une fonction ou d'une opération qui permet à l'organisation de répondre à un besoin opérationnel.

Examen au point de contrôle d'étape – Examen mené à la fin de chaque étape (A, B et C) du cycle de vie d'un projet de programme et débouchant sur une décision de poursuivre ou non le projet. Les documents fondamentaux du projet (artéfacts de point de contrôle du projet) et les activités de gestion du projet sont passés en revue pour confirmer que les exigences du programme sont respectées.

Examen au point de contrôle de phase – Examen indépendant d'un programme réalisé à des points de décision clés de son cycle de vie, particulièrement avant la fin de chaque phase et tranche.

Extrant – Produit livrable d'un investissement, comme un produit, un service ou un autre type de solution à un problème.

Gestion de programme – Gestion coordonnée de projets et d'activités de gestion du changement, visant à réaliser un changement favorable.

Gouvernance de programme – Façon dont les ministères et organismes s'organisent pour exécuter et mettre en œuvre une politique, un projet, un programme, un cadre ou une initiative horizontale en collaboration, y compris l'élaboration et la mise en œuvre de processus et de structures de contrôle pour la prise de décisions, la production de rapports et l'évaluation.

Initiative – Mesure prise par une organisation pour donner suite à une priorité du gouvernement, résoudre un problème ou introduire une amélioration touchant la façon dont elle fonctionne, exécute ses programmes ou offre des services à ses clients.

Phase – Les activités réalisées au cours du cycle de vie d'un programme sont décomposées en phases de façon à assurer la gouvernance des travaux et à appuyer l'exécution du programme, du début à la fin. Chaque phase comprend les activités clés, les artéfacts justificatifs, les points de contrôle/décision en vue de l'approbation et les examens d'assurance.



Programme – groupe de projets et d’activités de gestion du changement liés entre eux qui, ensemble, permettent de réaliser un changement favorable à un ministère.

Projet de programme – Projet lancé et dirigé par un programme dans le but de produire les extrants requis pour celui-ci, lesquels permettent l’établissement des capacités, la livraison des résultats et la réalisation des avantages. Un projet de programme se distingue d’un projet indépendant par le fait qu’il fait partie d’un programme, et qu’il est donc assujéti à des exigences différentes et à des mécanismes de surveillance et de gouvernance distincts. Voir la Norme sur la gestion de programme d’EDSC pour en savoir plus.

Résultat – Nouvel état opérationnel obtenu après le transfert d’une capacité dans les opérations.

Tranche – Une tranche est constituée d’un projet ou d’une activité, ou de plusieurs, qui apportent un changement important à la capacité de l’organisation. Elle comprend les activités de transition permettant d’obtenir les résultats définis pour la tranche, ainsi qu’un point de contrôle où le programme peut être réorienté ou arrêté.

