



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements **NON CLASSIFIÉS**.

Suivi de vérification interne :
Projet général de défense
chimique, biologique,
radiologique et nucléaire (CBRN)

Décembre 2013

7050-11-48 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

Le résultat de ce travail ne constitue pas une vérification du Projet général de défense CBRN. Le présent rapport a plutôt été préparé pour montrer que les plans d'action de la direction (PAD) qui ont découlé de la vérification du Projet général de défense CBRN en mai 2008 ont été mis en œuvre tel que mentionné et que, de ce fait, les recommandations qu'ils contenaient ont été traitées.



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Introduction	1
Méthodologie.....	3
Évaluation d'ensemble	4
Annexe A – Résumé de l'état d'avancement du plan d'action de la direction.....	A-1



Acronymes et abréviations

BIC	Base de données des investissements pour les capacités
BPR	Bureau de première responsabilité
C Prog	Chef de programme
CS Ex	Chef – Service d'examen
CBRN	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CDF	Chef – Développement des Forces
DGGPET	Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de gestion du matériel et de la chaîne d'approvisionnement
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DPSGM	Directeur – Plans stratégiques (Groupe des matériels)
DSEC	Directeur – Service d'établissement des coûts
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
PAD	Plan d'action de la direction
SGRVE	Système de gestion des recommandations issues des vérifications et des évaluations
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services ministériels)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense



Introduction

Conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne,¹ le Chef – Service d'examen (CS Ex) doit assurer des suivis pour évaluer l'état de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (PAD) élaboré par suite des recommandations issues de vérifications antérieures du CS Ex. Conformément au plan de vérification du CS Ex axé sur les risques pour les AF 2013-2014 à 2015-2016, le présent suivi de vérification a été choisi afin de s'assurer que certaines des questions liées au processus d'acquisition d'immobilisations de même que certaines préoccupations liées au Projet général de défense CBRN ont été traitées.

En mai 2008, le CS Ex a effectué une vérification du Projet général de défense CBRN qui s'élevait à 217 millions de dollars. La vérification visait à donner l'assurance que le Projet général de défense CBRN possède les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de gestion nécessaires pour assurer une acquisition rentable.

Alors que la vérification de mai 2008 concluait que la gouvernance et la gestion des risques avaient besoin de légères améliorations, elle faisait aussi ressortir des possibilités de rationaliser le processus d'approbation de biens d'investissement. Néanmoins, certaines pratiques de gestion novatrices ont été observées. À titre d'exemple, la centralisation des fonctions au bureau du Projet général de défense CBRN a permis d'offrir des services efficaces aux sous-projets. De plus, les responsables du projet ont élaboré leur propre manuel du directeur de projet afin de consigner les procédures du bureau de projet. Les conclusions de la vérification de 2008 se résument comme suit :

Gouvernance du projet. Des postes de chef de projet de certains projets d'immobilisations n'étaient pas dotés conformément au Guide d'approbation de projet,² et 62 p. 100 des postes-cadres du projet général étaient vacants. En outre, uniquement huit des seize projets de défense CBRN interreliés étaient régis par le projet général.

Exigences opérationnelles. L'énoncé des besoins des sous-projets généraux de défense CBRN n'était pas compatible avec toutes les tâches opérationnelles du ministère de la Défense nationale.

Calendrier. Les retards des sous-projets généraux de défense CBRN causés par l'approbation des dépenses et l'attribution des contrats ont augmenté les coûts de gestion du projet et retardé la disponibilité de la capacité opérationnelle.

Gestion des marchés. Un manque de participation du MDN aux négociations des contrats a mené à l'acquisition de produits en quantité supérieure aux besoins réels.

Analyse des options. Les documents du projet ne contenaient pas la totalité de l'analyse des options chiffrées qui était une exigence obligatoire du guide d'approbation de projet.

¹ Politique sur la vérification interne http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/ia-vi_e.asp.

² Le Guide d'approbation de projet a été remplacé par la Directive d'approbation de projet en octobre 2011.



Renseignements relatifs à la prise de décision. Certains des documents de projet et des rapports de fournisseur ne contenaient pas tous les renseignements nécessaires à l'appui de décisions éclairées.

Gestion des risques. Les sous-projets généraux de défense CBRN n'ont pas quantifié le coût des risques associés au calendrier, harmonisé la gravité des risques avec le financement de prévoyance ou signalé les risques à la haute direction.

Relativement aux points mentionnés ci-dessus, sept recommandations ont été formulées (voir l'[annexe A](#)). Donnant suite à ces recommandations, le vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) et le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) ont élaboré un ensemble de PAD destinés à traiter les résultats de vérification propres à leur domaine de responsabilité.



Méthodologie

Ce suivi repose sur un examen de la documentation et des preuves destinées à évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du PAD. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- Analyse des données obtenues du Système de gestion des recommandations des vérifications et des évaluations (SGRVE)³ et de la base de données des investissements pour les capacités (BIC);
- Entrevues avec des membres du personnel du bureau du Projet général de défense CBRN ainsi qu'avec des membres de l'état-major du VCEMD et du SMA(Mat);
- Examen des principaux documents de projets et politiques se rapportant au PAD.

Déclaration de conformité

Les conclusions de la vérification dévoilées dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions existant au moment de la vérification et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

³ Le SGRVE est un système qui suit les progrès des éléments du PAD.



Évaluation d'ensemble

Le suivi de la vérification de mai 2008 indique que des progrès ont été réalisés à certains égards. À titre d'exemple, les contrôles relatifs à la définition des exigences et les renseignements liés à la prise de décision ont fait l'objet d'améliorations.

Au moment du suivi, il y avait 20⁴ des 22 points du PAD désignés comme étant entièrement mis en œuvre dans le SGRVE. Après un examen plus poussé, sept des vingt-deux éléments du PAD ont nécessité des mesures supplémentaires pour traiter entièrement les questions. Quant aux PAD qui n'avaient pas encore été totalement traités au moment du suivi, la majorité sera mise en œuvre d'ici 2016 en raison du caractère systémique des problèmes. On trouve à l'[annexe A](#) un état de la mise en œuvre des éléments du PAD.

Tant que les PAD n'ont pas été totalement mis en œuvre, les domaines suivants continuent de faire l'objet de risques :

- le long processus d'approbation de projet qui prolonge la prestation de la capacité opérationnelle et qui augmente le coût ne sera pas résolu tant que la validation de la restructuration du processus d'approbation de projet ne sera pas complétée en 2016;
- la question des accords sur les niveaux de service (ANS) avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) qui définissent le temps requis pour l'octroi des contrats n'a pas été résolue étant donné que les normes de rendement fondées sur la complexité des acquisitions seront examinées au cours de la prochaine année. Les bureaux de projet ne sont pas en mesure de prévoir avec précision les étapes d'attribution de contrats sans ces normes de rendement;
- il y a une participation restreinte du MDN dans les négociations de contrat dirigées par TPSGC à moins qu'il ne s'agisse que d'un achat auprès d'un fournisseur unique. Les connaissances techniques du MDN sont nécessaires à la négociation réussie des modifications d'un contrat et à la négociation des taux de marchés concurrentiels;
- le niveau approprié des chefs de projet, fondé sur les risques et la valeur d'un projet, n'est pas déterminé pour tous les projets. Les chefs de projet sous-classés peuvent ne pas avoir l'expérience nécessaire pour gérer les projets à risques élevés.

Pour veiller à la mise en œuvre des sept plans d'action qui n'ont pas encore été mis entièrement mis en œuvre, l'état d'avancement du SGRVE de ces plans d'action sera révisé par le CS Ex de manière à refléter les résultats du suivi.

⁴ Deux PAD n'avaient aucun renseignement sur l'état d'avancement dans le SGRVE; après un examen plus poussé, on s'est aperçu que l'un des deux était achevé alors que l'autre ne pouvait aller de l'avant pour des motifs de contraintes financières.

Annexe A – Résumé de l'état d'avancement du plan d'action de la direction

Gouvernance du projet

Recommandation n° 1 du CS Ex

- 1.a) S'assurer que le niveau des chefs de tous les projets d'immobilisations est conforme aux critères du Guide d'approbation de projet et que l'on remédie aux pénuries de personnel au Bureau du projet général CBRN. Avec l'aide du sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)), réviser la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DAOD) 1000-1 afin de nommer un bureau de première responsabilité (BPR) chargé de la fonction de gestion de projets.
- 1.b) Accroître la portée du Projet général de défense CBRN pour faire en sorte que d'autres projets CBRN bénéficient d'une gouvernance centralisée et d'un soutien spécialisé.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

- 1.a)1) Les chefs de projet du Projet général de défense CBRN sont désormais nommés conformément aux instructions du Guide d'approbation de projet (4.3.7).

BPR : VCEMD/Chef – Développement des Forces (CDF)

Échéance : Avril 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 1.a)2) Les lignes directrices sur la délégation du chef de projet dans le Guide d'approbation de projet sont jugées appropriées et doivent être renforcées au moment de l'approbation du projet ministériel, lorsque les ressources sont affectées au projet au Conseil de gestion du programme. Nous étudierons comment ceci peut se faire dans le cadre de la révision du Guide d'approbation de projet. Les 76 projets dont les chefs de projet étaient surclassés ou sous-classés seront corrigés.

BPR : VCEMD/Chef de programme (C Prog)

Échéance : Décembre 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 1.a)3) La DOAD 1000-1 sera révisée de concert avec le SMA(Fin SM) et le SMA(Mat) afin de désigner un BPR pour la gestion du projet.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Décembre 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète



Annexe A

- 1.b) Les projets de décontamination, de protection collective et du nouveau masque à gaz ont été ajoutés au projet général. Deux anciens projets évolués demeurent à l'extérieur du projet général. D'autres projets de défense CBRN appartiennent à des organismes externes et ne peuvent être transférés. Le Programme de défense CBRN affectera tous les nouveaux projets au Projet général de défense.

BPR : VCEMD/CDF

Échéance : En cours

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

- 1.a)1) Le classement des chefs de projet des sous-projets du Projet général de défense CBRN a fait l'objet d'améliorations probantes.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

- 1.a)2) D'un point de vue ministériel, il reste de nombreux projets où le chef de projet est soit surclassé, soit sous-classé selon les nouveaux critères de la directive d'approbation de projet. On a découvert, dans un récent échantillonnage de 80 projets actifs fondés sur le risque, que 30 projets avaient des chefs de projet surclassés et que 12 étaient sous-classés. Les chefs de projet sous-classés peuvent ne pas avoir l'expérience nécessaire pour gérer les projets à risque élevé alors que les chefs de projet surclassés peuvent devoir affronter une charge de travail excessive s'ils dirigent trop de projets; toutefois, on a indiqué que ces nominations intentionnelles avaient été faites pour atténuer les risques associés à certains projets. Dans le cas des présentations futures, les analystes de projet du VCEMD vont continuer de contester (par l'entremise de la chaîne de commandement) le niveau des chefs de projet dont la nomination ne correspond pas à la directive d'approbation du projet.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : En cours

État d'avancement du PAD : Progrès négligeables

- 1.a)3) Concernant la nomination du SMA(Mat) à titre de chef fonctionnel de la gestion de projet, la DOAD 1000-1 fait l'objet d'une révision par le secrétaire ministériel, dans le cadre de l'Initiative de l'équipe de renouvellement de la défense affectée à la mise à jour toutes les DOAD, qui sera terminée en 2014. Cette DOAD offre un cadre de gestion à onze gestionnaires de niveau 1 responsables de certains domaines fonctionnels à l'échelle du Ministère. Afin de nommer un chef qui corrigera les lacunes de l'instruction en gestion de projet observées dans la vérification du Projet général de défense CBRN, on a décidé de nommer



Annexe A

officiellement le SMA(Mat) à titre de BPR de la gestion de projet. Ce rôle a déjà été assumé par le SMA(Mat) lors du récent développement de l'Initiative de développement des compétences en gestion pour tous les types de projet.

BPR : Secrétaire général

Échéance : Décembre 2014

État d'avancement du PAD : Prêt à la mise en œuvre

1. b) Le Projet général de défense CBRN compte désormais cinq projets actifs; deux nouveaux projets sont également en cours d'approbation. Ce ne sont pas tous les projets de défense CBRN qui sont régis dans le cadre du projet général. Le CDF a demandé au bureau de projet d'inclure uniquement les projets parrainés par le CDF au cadre du projet général. En conséquence, les projets CBRN parrainés par le Chef du personnel militaire, comme le projet du système de protection des blessés et le projet du système de diagnostic biologique, ne font pas partie du Projet général de défense CBRN.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction (PAD)

La portée du Projet général de défense CBRN est désormais appropriée comme c'est le cas pour le niveau du chef de projet des sous-projets. Toutefois, les plans d'action (1.a)2 et 1.a)3) du VCEMD/C Prog concernant le niveau des chefs de projet et le chef fonctionnel de la gestion de projet n'ont pas progressé.

Exigences opérationnelles

Recommandation n° 2 du CS Ex

S'assurer que le bureau du Projet général de défense CBRN utilise une base de référence cohérente pour d'autres sous-projets et prévoit une modification au contrat pour acheter l'ensemble des détecteurs nécessaires au projet du système de sentinelle biologique des points vitaux avec le reste des fonds du projet.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

Jusqu'à tout récemment, les projets ont suivi les instructions de la planification fondée sur les capacités 2002 (Liste canadienne de tâches interarmées et scénarios de planification des forces) et ont été ajustés en fonction des exigences des tâches opérationnelles du MDN. Au cours de la vie du projet, le Projet du système de sentinelle biologique des points vitaux a été assujéti à trois politiques de défense différentes et à une importante rationalisation des Forces armées canadiennes (FAC). En conséquence, la base de référence a été une cible mobile. À l'avenir, les sections 1 et 2 de l'énoncé des



Annexe A

besoins reflèteront les changements dans la politique de défense ainsi que la structure et le concept d'emploi des FAC au fur et à mesure qu'ils entreront en vigueur. Les responsables du Projet de sentinelle biologique des points vitaux ont acheté la totalité des besoins opérationnels des FAC comme convenu à ce moment-là, mais envisageront des achats supplémentaires en fonction de l'évolution des besoins opérationnels. Le manuel du directeur du Projet général de défense CBRN développera cette question et uniformisera l'approche au besoin.

BPR : VCEMD/CDF

Échéance : Septembre 2008

État d'avancement du SGRVE : Aucune information

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

Le manuel du directeur du Projet général de défense CBRN, révisé en juin 2013, renferme des lignes directrices permettant de définir les exigences fondamentales des projets. Une modification au projet du système de sentinelle biologique des points vitaux a été envisagée, mais toutes les exigences ont été respectées avec les détecteurs actuels.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction

Mise en œuvre complète.

Calendrier

Recommandation n° 3 du CS Ex

- 3.a) De concert avec le SMA(Fin SM), examiner la capacité et la structure afin de rationaliser le processus de demande d'approbation des dépenses.
- 3.b) Négocier avec TPSGC des normes précises en matière de niveau de service, conseiller le Conseil de gestion du programme quant aux chances de respecter le délai de sept mois pour l'attribution du contrat, et évaluer le bien-fondé du partage des locaux avec des agents des contrats de TPSGC.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

- 3.a) Il s'agit d'un processus continu qu'utilisent le VCEMD et le SMA(Fin SM). Une nouvelle note de service destinée à servir de guide sur le programme sera bientôt publiée et le nouveau processus mis en marche dès que possible.



BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Décembre 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 3.b)1) Le Directeur – Plans stratégiques (Groupe des matériels) (DPSGM) examinera s'il est possible de négocier des normes particulières de niveau de service avec TPSGC, en consultation avec des intervenants clés de la Direction – Politiques et procédures (Matériel) (DPPM) et TPSGC. Il y aura des discussions sur la nécessité d'inclure une référence de négociations dans le Manuel d'administration de l'approvisionnement et dans le guide d'approbation de projet.

BPR : SMA(Mat)/DPSGM

Échéance : Décembre 2008 (révision en octobre 2012)

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 3.b)2) Le gestionnaire du projet général accepte cette option et prévoit co-installer les agents de négociation des contrats de TPSGC.

BPR : SMA(Mat)/Directeur général – Gestion du programme d'équipement terrestre (DGGPET)

Échéance : Décembre 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

- 3.a) Un groupe de travail sur la restructuration du processus d'approbation des projets a été mis sur pied à la demande du VCEMD en avril 2012, avec l'objectif de doubler le rendement du processus tout en réduisant le temps du cycle de moitié. Le groupe de travail a schématisé le processus actuel et développé d'autres avenues pour atteindre l'objectif. Les résultats ont été soumis au Comité sur la restructuration du processus d'approbation en mai 2013. Le nouveau processus d'approbation a été mis en marche avec un échantillonnage de projets et sera achevé d'ici avril 2016.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Avril 2016

État d'avancement du SGRVE : Prêt à la mise en œuvre

- 3.b)1) Un protocole d'entente de niveau ministériel entre le MDN et TPSGC a été conclu depuis 2011 dans le but de faciliter la surveillance centrale des frais de l'autofinancement de TPSGC. Le Projet général de défense CBRN a été inclus dans les estimations annuelles de l'autofinancement. Un chapitre sur la gestion des frais d'autofinancement a été inclus dans le Manuel d'administration de l'approvisionnement du MDN.



Annexe A

Bien que le protocole d'entente de 2011 entre TPSGC et le MDN établisse des frais d'autofinancement, il ne contient pas de cadre de gestion du rendement, une exigence de la politique du Conseil du Trésor sur les fournisseurs de services communs (dernière mise à jour 2006-10-26). TPSGC a fixé des délais pour l'adjudication de contrats dont la valeur est inférieure à un million de dollars. Toutefois, ces délais font l'objet d'une révision visant à relier les niveaux de rendement à la complexité des contrats en 2014. Le MDN suivra l'orientation de TPSGC sur l'élaboration des caractéristiques de leur rendement. Les négociations avec TPSGC ont été suspendues jusqu'à ce que l'examen des acquisitions d'ordre militaire à l'échelle du gouvernement soit terminé.

BPR : SMA(Mat)/Directeur général des systèmes de gestion du matériel et de la chaîne d'approvisionnement (DGSMCA)/DPPM

Échéance : Décembre 2015

État d'avancement du PAD : Étape de la planification

3.b)2) L'autorité contractante de TPSGC cohabite désormais avec le bureau de projet.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction

Bien que des progrès aient été réalisés concernant la cohabitation de l'autorité contractante avec le Projet général de défense CBRN, il reste des travaux à faire pour que toutes les recommandations soient traitées. Deux des PAD (3.a) et 3.b)1)) concernant le processus d'approbation de projet et les normes de rendement de TPSGC ne sont terminés que partiellement.

Gestion des marchés

Recommandation n° 4 du CS Ex

S'assurer que le bureau du Projet général de défense CBRN négocie l'approvisionnement initial en pièces de rechange et en articles consommables avant l'attribution du contrat ou à titre de modification de contrat pour d'autres sous-projets. Prévoir une formation sur la négociation de contrats dans les cours de gestion de projet.



État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

- 4.a)1) Il s'agit d'une leçon apprise qui sera transmise à d'autres projets CBRN par le Directeur – Gestion de l'équipement d'appui au combat.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Échéance : Septembre 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 4.a)2) La clarification/négociation des contrats sera désignée comme étant une activité sur la structure de répartition du travail avant la signature du contrat et il en sera tenu compte lors du financement et de l'établissement des délais. La nécessité du MDN de participer à la clarification/négociation d'un contrat sera traitée dans l'entente sur les niveaux de service entre le SMA(Mat) et TPSGC. Cette leçon apprise sera consignée dans la BIC.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Échéance : Septembre 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 4.b) Le matériel didactique sur la gestion de projet est réévalué dans le cadre de la stratégie d'apprentissage de l'acquisition et du soutien du matériel et de l'Initiative de développement des compétences en gestion de projet. Les techniques de négociation ont été désignées comme étant des compétences requises de la part des gestionnaires de projet.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

- 4.a)1) Les leçons apprises du Projet de sentinelle biologique des points vitaux ont été documentées dans la BIC et indiquent que le manque de participation du MDN dans les négociations contractuelles a entraîné une mauvaise compréhension des exigences du fournisseur.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

- 4.a)2) Des niveaux de service devaient être établis dans un protocole d'entente entre le MDN et TPSGC.⁵ Ce protocole d'entente se rapporte à la matrice de responsabilité du manuel d'approvisionnement de TPSGC, à l'annexe 1.1.1, qui permet la participation du MDN dans les négociations ayant trait uniquement aux contrats à fournisseur unique. Le MDN continue de devoir participer aux

⁵ Protocole d'entente, 11 mai 2011.

Annexe A

modifications des contrats concurrentiels et aux négociations annuelles des taux dans le but d'obtenir les compétences techniques nécessaires. Les négociations avec TPSGC ont été suspendues jusqu'à ce que l'examen des acquisitions d'ordre militaire à l'échelle du gouvernement soit terminé.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM

Échéance : Décembre 2014

État d'avancement du PAD : Progrès négligeables

4.b) Les cours pilotes sur le développement des compétences en gestion sont terminés et ce programme d'accréditation comprend des techniques de négociation.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction

Les techniques de négociation de contrats font désormais partie d'un programme d'accréditation du MDN et les leçons apprises du Projet général de défense CBRN sur les négociations ont été consignées par le bureau de projet. Un plan d'action de la direction (4.a)) concernant la participation du MDN aux négociations des contrats a connu des progrès peu importants.

Analyse des options

Recommandation n° 5 du CS Ex

S'assurer que le bureau du Projet général de défense CBRN augmente la rigueur de l'analyse des options de projet et établisse les coûts des futurs sous-projets, et envisager de réviser le guide d'approbation de projet afin d'exiger une feuille de synthèse (identification) pour chaque sous-projet d'un projet général.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

5.a) Une instruction pour la conduite d'une analyse des options par sous-projets a été élaborée et publiée dans le manuel du directeur du Projet général de défense CBRN. Tous les nouveaux projets nécessiteront une feuille de synthèse (identification) dûment remplie avec des données sur les coûts.

BPR : VCEMD/CDF

Échéance : Mars 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète



Annexe A

- 5.b) L'importance de l'analyse des options et de l'analyse de rentabilité à l'égard des résultats de l'analyse des options doit être renforcée. Nous prendrons les mesures nécessaires lors de la révision du guide d'approbation de projet pour nous assurer que les projets « généraux » n'ont qu'une seule feuille de synthèse (identification) à réviser pour les nouveaux sous-projets.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Décembre 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation des progrès

- 5.a) Un nouveau sous-Projet général de défense CBRN a soumis une feuille de synthèse (identification), appelée énoncé de projet (identification) au cours de la vérification.

Des instructions relatives à l'analyse des options, destinées au personnel du Projet général de défense CBRN, ont été formulées, comme indiqué dans le plan d'action. Les responsables du Projet général de défense CBRN envisagent de réaliser une analyse de rentabilité détaillée pour les deux nouveaux projets à venir.

BPR : VCEMD/CDF

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre avancée

- 5.b) La directive d'approbation de projet, en vigueur depuis octobre 2011, ne précise pas si un exposé de projet général révisé (identification) est requis pour chaque sous-projet. La directive d'approbation de projet indiquera quel document d'approbation doit contenir les options à analyser relativement aux sous-projets généraux. Toutefois, la directive d'approbation de projet renferme des instructions claires relativement à une analyse complète des options, y compris une analyse de rentabilité des options viables. De plus, le guide d'établissement des coûts d'avril 2006 renferme également une démarche graduelle pour la réalisation d'une analyse de rentabilité.⁶

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Avril 2014

État d'avancement du SGRVE : Prêt à la mise en œuvre

⁶ La note de service 01/13 destinée à servir de guide sur le programme remplace l'énoncé de projet (identification) par un document relatif au contexte stratégique.



État d'avancement du plan d'action de la direction

Le Bureau du Projet général de défense CBRN a souligné la nécessité qu'il y ait un exposé de projet distinct (identification) et une analyse des options concernant les coûts pour chaque sous-projet. Toutefois, la révision de la directive d'approbation de projet visant à faire en sorte qu'il y ait un exposé de projet (identification) pour chaque sous-projet général n'est pas encore terminée.

Renseignements relatifs à la prise de décisions

Recommandation n° 6 du CS Ex

- 6.a) S'assurer que le bureau de projet fournit des documents d'approbation complets pour les autres sous-projets. De concert avec le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information), résoudre le problème concernant la fiabilité de la reproduction des données de la BIC et améliorer la fonctionnalité.
- 6.b) S'assurer que le bureau de projet relie les rapports des principaux fournisseurs aux paiements et retenues dans le cadre de futurs contrats.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

- 6.a)1) Les documents sont téléchargés une fois approuvés. Le manuel du directeur du Projet général de défense CBRN élargira son instruction sur l'utilisation de la BIC.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Septembre 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 6.a)2) Le C Prog doit disposer de la totalité des documents d'approbation pour toutes les activités nécessitant un nouveau pouvoir de dépenser. Le projet CBRN devra être conforme.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : En cours

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 6.a)3) Le maintien du soutien à l'égard de la BIC a souffert de contraintes financières. Son avenir sera examiné dans le cadre des leçons tirées du plan d'investissement.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Décembre 2010

État d'avancement du SGRVE : Prêt à la mise en œuvre



Annexe A

- 6.b)1) Les séances de sensibilisation à l'acquisition et aux finances sont obligatoires pour les nouveaux membres du personnel du SMA(Mat). Ces séances favorisent les paiements fondés sur des produits livrables ou, si c'est impossible, les paiements fondés sur des rapports d'étape prouvant l'optimisation des ressources.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/DPPM

Échéance : Tel que requis

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

- 6.b)2) Le Directeur – Gestion de l'équipement d'appui au combat est d'accord avec l'observation. Le problème peut être corrigé lors des clarifications/négociations du contrat.

BPR : SMA(Mat)/DGGPET

Échéance : Tel que requis

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

- 6.a)1) Le manuel du directeur du projet CBRN, mis à jour en juin 2013, précise la nécessité de mettre à jour la BIC régulièrement. Des améliorations se sont avérées évidentes dans les documents téléchargés dans la BIC peu après avoir été signés.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

- 6.a)2) Selon les directives du VCEMD, les analystes du bureau de projet et du VCEMD doivent s'assurer que les documents clés sont à jour avant toute approbation de dépenser.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

- 6.a)3) Les problèmes de fiabilité de la répétition des données de la BIC n'ont pas été résolus en raison de plans d'intégration de la fonctionnalité de la BIC au Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense. On devrait mettre un terme à cette recommandation.

État d'avancement du PAD : Obsolète

- 6.b)1) « Les fondements de l'approvisionnement et de la passation de marchés », « l'approvisionnement complexe » et « la gestion des finances pour l'approvisionnement » étaient des cours offerts par le Centre d'instruction de gestion du matériel.⁷ Bien que la description du cours ne précise pas ce qui est

⁷ « Formation en matière d'ASM » http://admmat.mil.ca/cosmat/dmg/hr/en/training_mmtc_type_e.asp.



Annexe A

obligatoire pour tous les membres du personnel du SMA(Mat), le personnel de gestion de projet a un plan de formation individuelle qui renferme cette formation selon le principe du besoin de savoir.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

6.b)2) Dans le cas des sous-projets de défense CBRN, des améliorations sont nécessaires pour relier les paiements aux rapports des fournisseurs. Des sept contrats mis de l'avant et/ou modifiés après la vérification initiale de mai 2008, un seul avait des paiements liés à son rapport trimestriel d'activités de troisième ligne des services de maintenance. Dans le cas des contrats en cours, le bureau de projet relie les paiements aux rapports des fournisseurs.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction

Les plans d'action de la direction ont été réalisés.

Gestion des risques

Recommandation n° 7 du CS Ex

- 7.a) S'assurer que le bureau du Projet général de défense CBRN quantifie les risques, les communique à la haute direction, les aligne sur les fonds de prévoyance et exige des fournisseurs qu'ils présentent des rapports sur les risques quantifiés dans les contrats de grande valeur.
- 7.b) Aligner les critères d'incidence des risques et les seuils de probabilité sur ceux du SMA(Mat) pour la gestion de projets et de contrats.

État d'avancement du plan d'action de la direction et du SGRVE

7.a)1) L'équipe de projet consultera plus étroitement le SMA(Fin SM) et le Directeur – Planification des Forces et coordination du programme (désormais connu sous le nom de Directeur – Coordination du programme de la Défense) afin de s'assurer qu'il y a une meilleure corrélation entre un niveau de risque de projet et le montant mis de côté pour les urgences.

BPR : VCEMD/CDF

Échéance : Avril 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète



Annexe A

7.a)2) Le groupe de travail sur la gestion de projet élabore des normes relatives à la gestion des risques, y compris la quantification des risques et l'établissement de rapports s'y rapportant. De plus, le groupe de travail sur la gestion de projet a été chargé par le Conseil de gestion du programme d'élaborer un processus de gestion

des risques et des exigences d'établissement de rapports dans le but d'avoir une approche intégrée à l'égard de la gestion des risques au sein du Ministère. Le Projet général de défense CBRN se conformera au processus ministériel révisé.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

7.b)1) Le Projet général de défense CBRN a remplacé sa propre direction de gestion des risques par l'instruction du SMA(Mat).

BPR : VCEMD/CDF

Échéance : Janvier 2008

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

7.b)2) Nous tenterons d'obtenir une harmonisation améliorée des directives du VCEMD sur la gestion/mesure des risques et du rendement dans le cadre de la révision du guide d'approbation de projet.

BPR : VCEMD/C Prog

Échéance : Décembre 2009

État d'avancement du SGRVE : Mise en œuvre complète

Évaluation du CS Ex quant aux progrès réalisés

7.a)1) Il n'a pas été d'usage courant dans le cas des sous-projets du Projet général de défense CBRN de quantifier les répercussions du risque et les coûts d'atténuation à lier au fonds de prévoyance avant que les coûts ne soient validés par le Directeur – Service d'établissement des coûts (DSEC). Le personnel du bureau de projet recommande toutefois au DSEC un niveau de risque général et un fonds de prévoyance fondés sur son jugement, en tenant compte des risques ouverts à ce moment-là. Le DSEC est l'arbitre ultime à déterminer le montant de la réserve de prévoyance. Le bureau de projet travaille de très près avec le personnel du DSEC au cours du processus de validation des coûts et a l'intention d'utiliser le registre des risques de la directive d'approbation de projet pour mettre en corrélation les risques de projet avec la réserve de prévoyance pour les deux nouveaux projets à venir. Le registre des risques de la directive d'approbation de projet d'octobre 2011 est beaucoup plus global que les registres de risques habituels qui ont été utilisés pendant un certain temps et aidera grandement à combler cette lacune.



BPR : VCEMD/CDF

Échéance : Décembre 2013

État d'avancement du PAD : Prêt à la mise en œuvre

7.a)2) Le groupe de travail sur la gestion de projet a élaboré un outil de gestion des risques à l'intérieur du Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense. Cet outil requiert des améliorations, mais aiderait à uniformiser des modèles de gestion efficace des risques au sein du Ministère. De plus, l'utilisation de l'outil du Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense aidera à relier l'analyse des risques au fonds de prévoyance.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

7.b)1) Le manuel de juin 2013 du directeur du Projet général de défense CBRN reflète les directives sur la gestion des risques du VCEMD.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

7.b)2) Le VCEMD a publié des directives sur la gestion des risques ministériels, lesquelles ont été intégrées à la directive d'approbation de projet en octobre 2011.

État d'avancement du PAD : Mise en œuvre complète

État d'avancement du plan d'action de la direction

Le SMA(Mat) et le bureau de projet ont harmonisé leur processus de gestion des risques avec les lignes directrices du MDN. De plus, un nouvel outil de gestion des risques à l'intérieur du système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense devrait aider à la gestion des risques. Le PAD (7.a)1)) concernant le lien des risques avec le fonds de prévoyance n'a pas été entièrement mis en œuvre.